

İç Girişimcilik Ve İnovasyon İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir İnceleme¹

Doç. Dr. Murat KAYALAR

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü
murat.kayalar@ikc.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Elif Türkan ARSLAN

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü
elifturkanarlan@gmail.com

Özet Bu çalışmada iç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu ilişkiyi açıklamak üzere literatür doğrultusunda bir model geliştirilmiştir. İleri sürülen model risk alma, otonomi, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme, liderlik tazı, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve kaynak kullanabilme unsurlarının iç girişimciliği belirlediğini ve iç girişimciliğin de inovasyonu belirlediğini ön görmektedir. Model Lisrel 8.7 programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modeli ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul'da bulunan 357 bilişim firmasının 218 tanesinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Verilerin analizi neticesinde sektördeki firmaların genel olarak iç girişimcilik ve inovasyon performansı yüksek firmalar olduğu görülmüştür. Diğer yandan modelin analizi sonucunda iç girişimciliği risk alma, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme, kaynak kullanabilme, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve kaynak kullanabilmenin etkilediği saptanmıştır. Aynı şekilde iç girişimciliğin de inovasyon üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla iç girişimcilik ve inovasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu literatürdeki başka çalışmalara benzer biçimde ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: İç girişimcilik, İnovasyon, İç girişimcilik boyutları, İnovasyon kaynakları.

¹ Bu çalışma 2682-D-11 numaralı proje ile Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Koordinasyon Birimi tarafından desteklen "İnovasyon İle İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

Relation Of Intrapreneurship And Innovation: An Examination With Structural Equation Model

Abstract: *In this study, it is aimed at investigation of relationship between intrapreneurship and innovation. To explain this relationship, a model is developed in line with the literature. The proposed model predicts that elements of risk-taking, autonomy, competitive aggressiveness, self-renewal, leadership style, organizational structure, organizational culture and sourcing opportunities determine intrapreneurship and intrapreneurship determines innovation, too. The model is analyzed with structural equation model by using Lisrel 8.7 software. In the context of research, data were collected 218 of 357 information company in Istanbul with survey method. As a result of the analysis of data, it is seen that companies in the sector are high-performance companies in general. On the other hand, the result of analyzing of the model it is determined that intrapreneurship is affected by risk-taking, competitive aggressiveness, self-renewal, sourcing opportunities, organizational structure and organizational culture. In the same way, it is detected that intrapreneurship is effective on innovation. Accordingly, it is determined that there is a positive correlation between intrapreneurship and innovation similar to other studies in the literature.*

Key Words: *Intrapreneurship, Innovation, Dimensions of Intrapreneurship, Sources of Innovation.*

1. Giriş: Kavramsal Çerçeve

1.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon, “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.” (OECD, 2006: 50). Schumpeter (1935:4; 1939: 80, 84) inovasyonu, halen kullanılmakta olan ürünlerin üretim yöntemlerindeki teknolojik yenilikler; yeni ürünler, yeni pazarlar veya pazarlama yöntemleri ya da yeni arz kaynakları geliştirilmesi; malzeme taşımanın iyileştirilmesi; yeni organizasyon biçimleri geliştirilmesi yani kısacası ekonomik alanda “farklı biçimde yapılan her şey” şeklinde tanımlamaktadır. Padmore ve diğ. (1998: 606) teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyonu kapsayacak şekilde, inovasyonu bir firmanın ticari pozisyonunu güçlendiren girdilerdeki, metotlardaki veya çıktılardaki

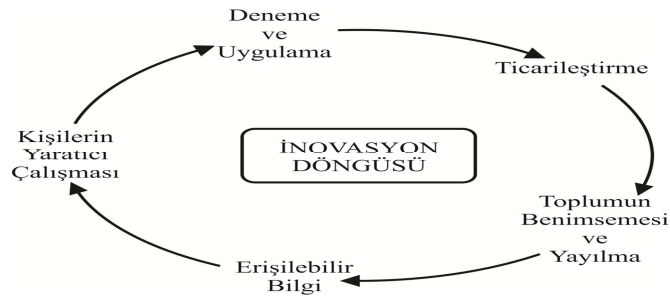
herhangi bir değişiklik şeklinde tanımlanmışlardır. İnovasyon, ürün/hizmet, süreç, örgüt, pazarlama, sosyal ve yönetim inovasyonu olarak gerçekleştirilebilmektedir.

İnovasyon, yeni bir problem çözmeye fikrini uygulamaya dönüştüren ve yeni olarak algılanan, ürün, süreç, uygulama veya bir fikirdir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 206; Rogers, 1976:292). İnovasyon, uygulayan firma için yeni olmalıdır; pazar için yeni olması zorunlu değildir ve firmanın kendisi veya başka bir firma tarafından geliştirilip geliştirilmediğinin de bir önemi yoktur (Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009: 381).

1.1.1. İnovasyon Süreci

İnovasyon genellikle bir süreç şeklinde ele alınmaktadır ve süreçte yer alan her bir unsur kritik öneme sahiptir ve diğer yandan söz konusu süreç döngüselidir. Şekil 1'de inovasyon süreci gösterilmektedir.

Şekil 1: İnovasyon Süreci



Kaynak: Collin, 2008; Desouza ve diğ., 2009'den esinlenerek oluşturulmuştur.

İnovasyon süreci genellikle yaratıcı çalışma ile başlamakta ve süreç sonunda elde edilen bilgi herkesin kolaylıkla erişebildiği bilgi haline gelmektedir. Yaratıcı çalışma, bir kişi veya birlikte çalışan bir grubun yeni bir yaratıcı fikir, gözlem, teknik veya ürün önerisi geliştirmesidir (Collin, 2008:17). Yaratıcı çalışma sonrasında geliştirilen önerinin prototipi ortaya çıkarılmakta ve böylelikle firmanın mevcut kapasitesiyle inovasyonu gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğine, uygulamaya geçmek için zamanın doğru olup olmadığına karar verilebilmektedir. Bu aşamada ayrıca fikrin spesifik bir probleme uygulanabilirliği, içerik ve üretim zinciri test edilmelidir (Desouza ve diğ., 2009: 20). Ticarileştirme aşamasında geliştirilen inovasyon ticari hale getirilmektedir. Ticarileştirme konusunda iki farklı görüş mevcuttur. Bir görüşe göre ticarileştirme geliştirilen ürün ya da sürecin kamuya sunumu iken diğer

görüŖe göre ticarileŖtirme, geliŖtirilen ürün veya süreçten kâr elde etmektir (İraz, 2010: 110). Yayılma bir inovasyonun kabullenilmesidir ve bir toplum/ekonomi içindeki kiŖi veya firmaların yeni teknolojiye uyum sağlaması veya eski teknolojinin yerine yenisini benimsemesidir. Yayılma, departman kapsamında, örgüt kapsamında, network kapsamında, bölgesel, ulusal veya küresel kapsamda her seviyede gerçekteŖebilir (Desouza ve diğ., 2009: 25; Hall, 2005: 459-460). İnovasyon kiŖiden kiŖiye, firmadan firmaya, toplumdaki topluma ve ülkeden ülkeye yayılır ve nihayetinde er ya da geç yeni bilgi ulaŖılabilir alana dâhil olur. Geçmişin inovasyonu bugünün ulaŖılabilir bilgisidir (Collin, 2008: 18-19).

1.1.2. İnovasyon Kaynakları

İnovasyon, bilginin uygulanması yoluyla gerçekteŖir ve örgüt içinde meydana gelir fakat bu bilginin kaynağı çok çeŖitlidir (Padmore ve diğ., 1998: 613). İnovasyon kaynakları iç kaynaklar, dıŖ kaynaklar ve durumsal kaynaklar olmak üzere üç kategoride ele alınabilir.

İç Kaynaklar

İnovasyon kaynakları arasında yer alan iç kaynaklar *örgütsel bellek, entelektüel sermaye ve mevcut süreçlerden* oluşmaktadır. Örgütteki bilgi birikimi, inovasyon için hayati öneme sahip bir kaynak olan enformasyon zenginliği içermektedir ve bu ayrıca gelecekte gerçekteŖtirilecek inovasyonlar için de oldukça kullanışlı olabilmektedir (Jones, 2008:53; Tidd ve diğ., 2005:218). Dolayısıyla zaman içerisinde geliŖen ve genişleyen örgütsel bellek, inovasyon için önemli bir kaynak haline almaktadır.

Örgütsel bağlamda entelektüel sermaye, yeni fikir ve bilgi üretmenin temel kaynağıdır. Bir örgütün inovasyon kapasitesi sahip olduğu entelektüel varlıklarına, bilgisine ve bunları harekete geçirebilme yeteneğine bağlıdır (Delgado-Velde ve diğ., 2011:9, 6).

Örgüt içerisinde kullanılmakta olan süreçlerin ortaya çıkardığı gereksinimler önemli bir inovasyon kaynağıdır. Kullanılmakta olan süreçler yeni bazı ihtiyaçları karşılayamıyorsa ve geliŖtirilmesi ya da deęiŖtirilmesi gerekiyorsa bu durum beraberinde inovasyonu getirecektir. Süreç gereksinimi, iç veya dıŖ çevreden kaynaklanan bir olay değil tamamen sürecin gerektirdiği bir olaydır ve göreve odaklanmıştır (İraz, 2010: 87; Durna, 2002:50).

DıŖ Kaynaklar

DıŖ kaynaklar *kullanıcılar, tedarikçiler, rakipler, üniversiteler ve araŖtırma kuruluşları ve endüstri ve pazar yapısından* oluşmaktadır. Kullanıcılar ile iletişim kurmadan yürütölen bir inovasyon sürecinin başarıya ulaŖması

kullanıcılar ile yürütülen bir inovasyon sürecine kıyasla daha zordur (Gapp ve Fisher, 2007:333). Dolayısıyla inovasyonun firmanın önemli özelliklerinden birinin de “tüketici/kullanıcı ihtiyaçlarını takip edip zamanında anlamak” olduğu söylenebilir. Bu yargı ise kullanıcıları önemli bir inovasyon kaynağı haline getirmektedir.

Tedarikçiler kalite, maliyet, teknoloji ve hız üzerinde doğrudan ve önemli bir etkiye sahiptir. Tedarikçilerin bilgi ve uzmanlığını iç yetenekleri tamamlamak için kullanmak örgütlere büyük avantaj sağlamaktadır. Örneğin, uzun dönemde tedarikçiler ile geliştirilen ilişkiler, tedarikçinin alıcısının iç süreçleri ve amaçları ile ilgili bilgisi, tedarikçilerin gelecek ürün geliştirme çabaları için plan yapabilmesine imkan sağlayabilmektedir (Ragatz ve diğ., 1997:191,192).

Rakipler ile işbirliği, artan bir şekilde inovasyon için enformasyon elde etmenin önemli yollarından birisi olmaktadır. Örgütler, rakiplerinden, onların ürün ve uygulamalarını geliştirerek veya kopyalayarak ve know-how ticareti yoluyla öğrenebilmekte veya bazı bilgiler lisans ya da partnerlik düzenlemeleriyle transfer edilebilmektedir (Padmore ve diğ., 1998: 614).

İnovasyonun örgütler, sürekli diğer örgütlerle (tedarikçiler, tüketiciler ve rakipler) birbirini etkiler. Örgütler aynı zamanda üniversiteler, araştırma enstitüleri, okullar, hükümet ajanları ve siyasi organizasyonlar gibi örgütlerle de birbirini etkilerler (Edquist ve diğ., 2001:137). Bu bağlamda üniversiteler ve araştırma kurumları önemli bir inovasyon kaynağıdır.

Pazar ve endüstri yapıları oldukça kırılıgandır ve küçük bir hareketlenme oldukça hızlı bir biçimde bu yapıyı çözebilmektedir. Bu hareketlenme ise sektörün hemen hemen bütün üyelerini etkilemekte ve mevcut pozisyonlarını değiştirmektedir. Ancak endüstri ve pazar yapısındaki bu değişiklikler temel bir inovasyon fırsatı durumundadır (Drucker, 2002: 76,81).

Durumsal Kaynaklar

Durumsal kaynaklar *stratejik ortaklıklar/iş birliği ağları ve örtülü bilgiden* oluşmaktadır. Örgütler giderek sınırsızlaşmaktadır ve firma içi ve firmalar arası işbirliği inovasyon için daha kritik hale gelmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2004: 519-520). İnovasyon açısından iş birliği ağlarının çok önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir zira işbirliği ağları örgütlerin tek başına başaramayacakları araştırmaları yapabilmelerini ve ayrıca birbirlerinden öğrenmelerini sağlamaktadır.

Bir örgütün temel yeteneği açık bilgiden ziyade sahip olduğu örtülü bilgiyi uygulamaya geçirebilmesinden kaynaklanmaktadır (Haldin-Herrgard, 2000:359) ve inovatif başarının altında yatan nedenlerden bir tanesi de farklı derecelerde örtülü bilgi içermesidir (Dosi, 2000: 70). Örtülü bilgi, kişinin

duyguları ve tecrübelerinin birikimi sonucu oluşan, sözlü ya da yazılı olarak ifade edilemeyen, bir eylemle veya davranışla açığa çıkan ve kişinin zihnine gömülü olan bilgidir (Turgut ve Begenirbaş, 2014: 149).

1.2. İç Girişimcilik Kavramı

İç girişimcilik, inovasyonu artırarak, firmanın iş düşüncelerini yeniden tanımlayarak ve faaliyetlerini yenileyerek kurumsal karlılığı ve büyümeyi sağlamada temel bir unsurdur (Zahra, 1996:1731). Zira girişimci kişilere yalnızca firma kurulurken değil faaliyet halindeyken de ihtiyaç duyulmaktadır ve iç girişimcilik örgüt içerisinde girişimcilik ruhunu canlandırmanın bir yoludur (Meng, 1995:1,2).

İç girişimcilik, çok genel olarak mevcut bir organizasyon içinde girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirmektir (Pinchot, 1985; Antoncic ve Hisrich, 2001; Antoncic ve Hisrich, 2003; Antoncic, 2007; Menzel ve diğ., 2007; Menzel, 2008) ve "bir organizasyon içerisinde inovasyon veya yenilenmeyi başlatma süreci"dir (Sharma ve Chrisman, 2007:92).

İç girişimcilik, yeni potansiyel fırsatların değerlendirilmesi, kaynakların uyumlaştırılması ve söz konusu fırsatların kullanılması ve ticarileştirilmesi ile inovasyonun desteklenmesidir ve bu çabalar belirsiz bir çevrede gerçekleşmektedir (McFadzean ve diğ., 2005:352, 356).

1.2.1. İç Girişimcilik Boyutları

İç girişimciliğin boyutlarının neler olduğu konusunda literatür hala tartışmalıdır. Örneğin rekabetçi girişkenlik ve proaktifliğin aslında aynı şey olduğunu ve dolayısıyla iki farklı boyut olarak ele alınmaması gerektiğini düşünenler olduğu gibi bu iki boyutun farklı olduğunu düşünenler de mevcuttur (Lumpkin ve Dess, 2001:433,434). Knight (1979) iç girişimcilik boyutlarını inovasyonculuk ve proaktiflik olarak; Miller (1983) risk alma, proaktiflik ve inovasyonculuk olarak tanımlamıştır. Covin ve Slevin (1991) de iç girişimcilik boyutlarını risk alma, inovasyonculuk ve proaktiflik olarak ele almıştır. Lumpkin ve Dess (1996) ise özerklik (otonomi), inovasyonculuk, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi girişkenlik olarak tanımlamışlardır. Antoncic (2000) ise iç girişimciliğin 7 boyutunu ortaya koymuştur; yeni ticari girişim, ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, kendi kendini yenileme, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi girişkenlik. Bu çalışmada temel olduğu düşünülen dört iç girişimcilik boyutu ele alınmıştır.

Otonomi, bir kişi veya takımın bir fikir veya vizyonu üretme ve başarıya ulaştırmak için bağımsız hareket etmesini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:140; Lassen ve diğ., 2006:361). (İç) Girişimcinin temel rollerinden birisi, diğerlerinin kaçındığı riskleri almaktır çünkü girişimci riske karşı daha

toleranslıdır ve bu görüş uygulamalı araştırmalarla da doğrulanmıştır (Gifford, 2010: 304). Rekabetçi girişkenlik, bir firmanın pazara girişte ve/veya pazarda var olan pozisyonunu güçlendirmede rakiplerine meydan okuma eğilimidir (Ağca ve Kurt, 2007:99). Kendi kendini yenileme, organizasyonun, üzerine inşa edildiği temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla dönüştürülmesini ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498;). Aynı zamanda firmanın iş kapsamını, rekabet yaklaşımını ya da her ikisini değiştirerek faaliyetlerini güçlendirmesini de ifade etmektedir (Zahra, 1996:1715).

1.2.2. İç Girişimcilik Süreci

İç girişimcilik süreci girişimsel bir fırsatın fark edilmesiyle başlamaktadır. İç girişimcilik sürecinin ikinci aşaması fırsatlardan yararlanma aşamasıdır. İç girişimcilik konseptinde fırsatlardan faydalanma mevcut örgütün sınırları içerisinde gerçekleşmektedir. (Menzel ve diğ., 2007: 734). Sürecin son aşaması ise kullanılan fırsatlar sonucunda örgütte yeni yöntemlerin vb. ortaya çıkarılması ve elbette bunların kullanılabilir hale getirilmesidir. İç girişimcilik süreci Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: İç Girişimcilik Süreci



Kaynak: Menzel, 2008:24.

İç girişimcilik olgusunun temelinde, değer yaratabilecek fırsatları fark etme ve bu fırsatlar ile örgüt kaynaklarını yaratıcı biçimde bir araya getirme düşüncesi yatmaktadır. Dolayısıyla iç girişimcilik sürecinde, fırsat, kaynak ve örgüt unsurları önemlidir. Bu üç unsurun değer yaratmak üzere bir araya getirilmesi ise iç girişimcilik sürecinin merkezini oluşturan iç girişimci tarafından gerçekleştirilmektedir (Naktiyok ve Kök, 2006:81). İç girişimci tarafından yürütülen sürecin sonunda örgüt tarafından kullanılabilir bir değer ortaya çıkmaktadır.

2. İç Girişimcilik Ve İnovasyon İlişkisi

İnovasyon ve iç girişimcilik alanlarında yapılan çalışmalar her iki kavramı bağımsız süreçler olarak ele almaktadır ve literatürde iç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiye yönelik çok az araştırma ve yorum bulunmaktadır (McFadzean ve diğ., 2005:350; Lassen ve diğ., 2006). Dolayısıyla örgütlerin inovasyon performansında teorik olarak iç girişimciliğin önemi hala yeterince anlaşılabilir değildir (Camelo-Ordaz ve diğ., 2011:2). Bununla birlikte son

dönemlerde iç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi araştıran; iç girişimciliğin örgütün inovasyon performansını nasıl etkilediğini açıklamaya yönelik çalışmalar mevcuttur (Camelo-Ordaz ve diğ., 2011; Gapp ve Fisher, 2007; McFadzean ve diğ., 2005; Menzel ve diğ., 2007; Shaw ve diğ., 2005).

İnovasyonun sürdürülebilir olmasında örgütün önemli bir aktör olduğunun fark edilmesi ile birlikte iç girişimcilik konsepti bir strateji olarak gelişmeye başlamıştır (Goodale ve diğ., 2011:117). Özellikle büyük örgütler, yapıları ve süreçlerinin genel olarak engellediği sürdürülebilir inovasyon ve büyümeyi gerçekleştirebilmek için iç girişimciliğe daha fazla eğilmektedir (Thornberry, 2001:527).

Günümüzün hiper rekabet ortamında oldukça önemli bir konu olan inovasyonun nasıl gerçekleştiği ve bunun arkasında kimin olduğu en az inovasyon konsepti kadar önemlidir. İnovasyonun menşei girişimcilik ve iç girişimciliktir. İnovasyon, girişimci veya iç girişimci faaliyetlerde bulunan kişi/kişiler bulunmadığı sürece gerçekleşemez. Dolayısıyla şu bir gerçektir ki hiçbir inovasyon bununla ilgilenen kişiler olmadıkça var olmayacaktır (Menzel ve diğ., 2007: 732,734; Bessant ve Tidd, 2011:10). Nitekim Pinchot (1985:32) iç girişimciler olmaksızın örgütlerin inovasyon gerçekleştirebilmesinin oldukça zor olduğunu belirtmiştir. Örgüte yenilik ve artı değer kazandıran inovasyon süreci içerisinde iç girişimcinin temel rolü bürokrasiyi aşmak, yeni fırsatları değerlendirmek, kaynakları ayarlamak ve değerlendirmek ve inovasyon sürecini ilerletmektir (McFadzean, 2005: 356).

İç girişimcilik, radikal inovasyonun başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için temel bir şart (Vanhaverbeke ve Peeters, 2005:247) olarak da görülmektedir. Zira iç girişimcilik, örgüt içerisinde radikal inovasyon için engel olan faktörleri yok etmektedir (Maine, 2008:360). Ayrıca iç girişimcilik faaliyetleri, örgütlerin yeni yetenekler geliştirmesini sağlamakta ve böylelikle yeni teknolojilerin araştırılması yönünde itici bir güç olmaktadır (Vanhaverbeke ve Peeters, 2005:255). Subramanian (2005:488) da inovasyonun örgüt içerisinde çalışanların özel çabalarının bir sonucu olduğunu belirtmiştir. Benzer biçimde Gapp ve Fisher (2007: 330,332,333) iç girişimciliğin, örgüt içindeki kişilerin ürün, hizmet veya süreç inovasyonuna yol açan faaliyetleri olarak görülebileceğini belirtmiştir ve inovasyonu başarmanın yollarından birinin de inovasyon sürecini destekleyecek girişimci gruplar oluşturmak olduğunu ifade etmiştir.

Literatürde iç girişimcinin inovasyon gerçekleştiren, fikirleri inovasyona dönüştüren kişiler olduğu yönünde ortak bir kabul vardır (Pinchot, 1987; Pinchot, 1985; Kanter, 1984; Dess ve diğ., 2003; Zahra, 1991; Vuuren ve diğ., 2009) ve inovatif olmayan örgütlerin girişimci olarak anılamayacağı (Covin ve Miles, 1999:49) dolayısıyla hiper rekabet şartlarında iç girişimciliğin bir yatırım ve inovasyon rejimi olarak düşünülmesi (Michalski, 2006) gerektiği

belirtilmektedir. İç girişimci, inovasyonun baş aktörü olarak ele alındığından iç girişimcilik de örgütsel bağlamda inovasyonun öncülü olarak düşünülmelidir.

2.1. Literatür Bulguları

İç girişimcilik ve inovasyon ilişkisini araştıran çalışmaların ulaştığı bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Pearce ve Carland (1996: 91) ürün inovasyonu ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Ergün ve diğ. (2004) iç girişimcilik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iç girişimciliğin inovasyon performansını etkilediğini saptamışlardır. Lassen ve diğ. (2006) iç girişimcilik ve radikal inovasyon arasında pozitif bir bağlantı olduğunu saptamıştır.

Gapp ve Fisher (2007) inovasyonun iç girişimci takımlar vasıtasıyla gerçekleştirilebileceğini öngörmüş ve bunu hizmet ve üretim sektöründe doğrulamıştır. Modele göre inovasyonun öncülü (belirleyicisi) iç girişimciliktir.

Lassen (2007) ileri teknoloji endüstrisinde faaliyet gösteren ve literatürde yer alan iç girişimcilik kriterlerini taşıyan ve radikal inovasyon gerçekleştirmiş farklı büyüklük ve yaşlardaki yedi firma üzerinde çeşitli düzeylerdeki yöneticilerle yaptığı araştırma sonucunda kültür, zihniyet, stratejik yönetim ve liderliğin firmanın girişimsel eğiliminde belirleyici rol oynamakta olduğunu ve bu eğilimleri taşıyan örgütlerin (radikal) inovasyon gerçekleştirebilmekte olduğunu saptamıştır.

Bulut ve Yılmaz (2008) iç girişimciliğin inovasyon performansı üzerinde etkili olup olmadığını araştırmış ve inovasyon performansını proaktiflik ve inovatiflik boyutunun önemli ölçüde ve pozitif yönde etkilediğini fakat risk alma ve rekabetçi girişkenlik boyutlarının ise inovasyon performansını etkilemediğini saptamışlardır.

Larsson (2010) küçük firmalarda, radikal inovasyon gerçekleştirmede iç girişimciliğin rolünü araştırmış ve radikal inovasyon gerçekleştiren firmalarda iç girişimciliğin önemli bir rol oynadığını saptamıştır. Çalışmada radikal inovasyon gerçekleştirmede proaktiflik, risk alma ve otonominin özellikle önemli olduğu bulgulanmıştır. Özellikle yüksek derecede inovasyoncu olan firmalarda iç girişimciliğin daha fazla olduğu da saptanmıştır.

Goodale ve diğ. (2011) iç girişimcilik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve beş iç girişimcilik öncülünden yalnızca iki tanesinin (yönetimsel destek ve örgütsel sınırlar) inovasyon performansını belirlediğini saptamıştır.

Camoelo-Ordaz ve diğ. (2011) iç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi iç girişimcinin demografik özellikleri ve kişisel değerlerinin inovasyon performansı üzerindeki etkisi bağlamında araştırmışlardır. Araştırmacılar aynı zamanda firma büyüklüğünün inovasyon performansı ile ilişkili olup olmadığını da araştırmışlardır. Sonuçta firma büyüklüğünün inovasyon üzerinde bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İç girişimcinin örgütsel kıdemi, iş geçmişi, yaşı ve eğitim seviyesinin inovasyonda negatif yönde etkili olduğu, fakat yaratıcı geçmişinin pozitif yönde etkili olduğu; iç girişimcinin kişisel değerlerinin inovasyonda pozitif yönde etkili olduğu saptanmıştır. Ancak model bir bütün olarak test edildiğinde örgütsel kıdem, iş geçmişi, eğitim seviyesi ve kişisel değerlerin inovasyon performansı üzerinde etkili olduğu ve yaratıcı geçmiş ve yaşın ise etkisiz olduğu bulunmuştur.

3. Araştırma

3.1. Amaç ve Önem

Çalışmanın temel amacı inovasyon ve iç girişimcilik arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmada gözetilen diğer amaçlar ise örgütsel değişenler ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi ve iç girişimcilik boyutları ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

Çalışma birbirinden bağımsız şekilde ilerlemiş ve ilerlemekte olan iki ayrı araştırma alanını birlikte ele alarak aralarındaki ilişkiyi sorgulama ve ampirik olarak araştırma özelliği nedeniyle özgünlük taşımaktadır ve önem arz etmektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye "İlk Beşyüz Bilişim Şirketi" listesine giren İstanbul'daki 357 firma oluşturmaktadır. Söz konusu evren büyüklüğü için %95 güven aralığında ve %5 örnekleme hatası ile hesaplanan örneklem büyüklüğü **186**'dır.

Alan araştırması sırasında 357 firmaya da ulaşılmaya çalışılmış ve sonuçta 220 anket formu elde edilmiştir. Ancak yapılan incelemede 2 adet anket formunun kullanılmayacağı tespit edilmiş ve 218 anketten elde edilen verilerle analizler gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla ulaşılan sayının evreni temsil ettiği söylenebilir.

3.3. Teknik ve Yöntem

Araştırmada yüz yüze anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Veri analizinde SPSS 16.0 ve Lisrel 8.7 paket programlar kullanılmıştır. Çalışmada ileri sürülen model Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiştir. Önce Doğrulayıcı

Faktör Analizi (DFA) yapılmış ardından ileri sürülen yapının geçerli olduğu görülerek Yapısal Eşitlik Modeli ile ileri sürülen model test edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinde (AFA), değişkenler arası ilişkilerden hareketle faktör bulma, DFA'da ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezi veya kuramı test etme söz konusudur (Büyüköztürk, 2004: 117). DFA, literatürde genel olarak AFA çalışmalarından sonra uygulansa da esas itibarıyla bu uygulama yapısal eşitlik modelinin doğasıyla çalışmaktadır. Çünkü bu durum öngörülen faktör yapılarının değil verinin söylediği faktör yapılarının test edilmesi anlamına gelmektedir (Şimşek, 2007:4). Bu sebeple çalışmada doğrudan DFA yapılarak ve teorik olarak öngörülen yapının elde edilen veri seti tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı sınanmıştır.

DFA ve YEM analizi sonucunda elde edilen değerler yorumlanırken; örtük değişkenden gözlenen değişkene doğru tanımlanmış yollara ilişkin standardize edilmiş parametre değerlerinin 1'den büyük olmaması gerekir. Standardize edilmiş çözüm değeri her bir gözlenen değişkenin kendi örtük değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin fikir vermektedir. Standardize edilmiş parametre değerinin dışında t-değerlerine de bakmak gerekmektedir. Kritik t-değeri 0,05 anlam düzeyinde 1.96'dır ve bu değer altındaki yollar anlamsızdır. Dolayısıyla böyle bir durumda söz konusu madde modelden çıkarılmalıdır (Şimşek, 2007:85-86).

Modelin veri ile ne kadar uyumlu olduğu analiz sonucunda elde edilen uyum indeksleri değerlendirilerek yapılır. Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlar vardır. Ancak YEM modelinin raporlanmasında hangi uyum indekslerinin raporlanacağı literatürde tartışmalıdır (Şimşek, 2007:14; Meydan ve Şeşen, 2011:38).

3.4. Veri Toplama Aracı

İç girişimcilik çalışmalarında kullanılan iki temel ölçek vardır. İlk ölçek (Entrescale) Khandwalla (1977) tarafından geliştirilmiştir ve daha sonra Miller ve Friesen (1978) ve Covin ve Slevin (1989) tarafından yeniden düzenlenmiştir. Bu ölçek iç girişimciliğin proaktiflik ve inovatiflik boyutlarını içermektedir. İkinci ölçek ise Zahra (1991; 1993a) tarafından geliştirilmiştir ve risk alma, inovatiflik ve kendi kendini yenileme boyutlarını içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001). İç girişimcilik yöneliminin ölçülmesinde söz konusu bu iki ölçeğin birbirini tamamlayıcı nitelikte olması sebebiyle birleşik bir biçimde ele alınması gerekmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001; Naktiyok, 2004; Naktiyok ve Kök, 2006; Antoncic, 2007). Bu iki ölçeği Naktiyok (2004), Naktiyok ve Kök (2006) ve Onay ve Çavuşoğlu (2010) Türkiye'de kullanmış ve ölçeğin ülkemizde de geçerli ve güvenilir olduğunu bulgulamış ve literatüre paralel sonuçlar elde etmiştir.

Çalışmada iç girişimcilik, söz konusu iki ölçek temel alınarak ve literatürde kullanılan ölçekler incelenerek (Knight, 1997; Miller ve Friesen, 1983; Covin ve Slevin, 1989; Zahra, 1991; Zahra, 1993b; Zahra, 1996; Zahra ve diğ., 2000; Antoncic, 2000; Antoncic ve Hisrich, 2001; Naktiyok, 2004; Naktiyok ve Kök, 2006; Fiş ve Wasti, 2009) araştırmanın ruhuna ve amacına uygun olarak risk alma, rekabetçi girişkenlik, otonomi ve kendi kendini yenileme boyutları bağlamında araştırmak üzere düzenlenerek ele alınmıştır ve 5'li Likert Tipi ölçekle araştırılmıştır.

İç girişimciliği etkilediği düşünülen örgütsel belirleyiciler de yine literatürden yararlanılarak (Covin ve Slevin, 1989; Kuratko ve diğ., 1990; Zahra, 1991; Zahra, 1993b; Hornsby ve diğ., 2002) oluşturulan 5'li Likert tipi ölçekle araştırılmıştır. Örgütsel belirleyiciler liderlik tarzı, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve kaynak kullanabilme olarak belirlenmiştir.

Pearce ve Carland (1996) inovasyonu yöneticilerin inovasyona verdiği önem bağlamında 7'li Likert tipi ölçek kullanarak araştırmıştır. Goodale ve diğ. (2011) de inovasyon performansını 7 ifadeli 7'li likert tipi ölçek kullanarak araştırmıştır. Benzer biçimde Camelo-Ordaz ve diğ. (2011) firmaların inovasyon performansını beş ifadeden oluşan 5'li Likert tipi ölçekle ölçmüşlerdir. İnovasyon performansını ölçmek için geliştirdikleri ölçek iç girişimcilik eğilimi ölçeğinin inovasyon boyutunu ölçen ifadelerle aynıdır. Çalışmamızda da inovasyon, Camelo-Ordaz ve diğ. (2011)'nin kullandıkları ölçekle araştırılmıştır.

Çalışmada hem iç girişimcilik yönelimi hem de inovasyon, araştırmaya konu firmaların son beş yılı dikkate alınarak araştırılmıştır. Zira iç girişimcilik araştırmalarında ya son üç yıl (Antoncic ve Hisrich, 2001; Antoncic, 2007; Zahra, 1991; Zahra, 1993b; Zahra, 1996; Goodale ve diğ., 2011) ya da son beş yıl (Covin ve Slevin, 1989; Knight, 1997) baz alınmaktadır.

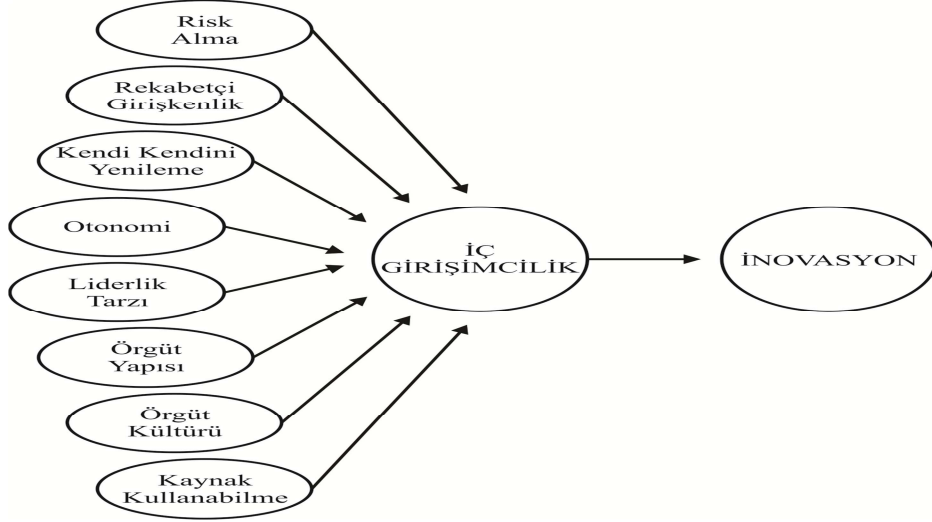
Kullanılan ölçekler literatürde genellikle 7'li Liket Tipi ölçeklerdir. Ancak ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanmasında ölçekler 5'li Likert Tipi'nde kullanılmaktadır (Alpkan ve diğ.,2005; Naktiyok 2004; Naktiyok ve Kök, 2006). Katılımcıların ölçekte yer alan ifadeleri 1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kısmen Katılıyorum; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlamaları istenmiştir.

3.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Goodale ve diğ. (2011) inovasyon performansı ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelerken inovasyonu iç girişimciliğin bir boyutu olarak değil bağımsız bir değişken olarak ele almıştır. Bu çalışmada da benzer bir yol izlenmiştir.

Çalışmada, literatür doğrultusunda iç girişimcilik ve inovasyon ilişkisini gösteren bir model geliştirilmiştir. Araştırma modelinde temel olduğu düşünülen dört örgütsel belirleyici ve dört iç girişimcilik boyutu yer almaktadır. Çalışmada geliştirilen model Şekil 3'te gösterilmiştir.

Şekil 3: Araştırmada İleri Sürülen Model



Modelde, örgütlerin iç girişimcilik eğiliminin risk alma, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme, otonomi, liderlik tarzı, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve çalışanlara kaynaklara erişim (kaynak kullanabilme) imkânı sağlanması tarafından belirlendiği ileri sürülmektedir. Modelde diğer yandan iç girişimcilik eğiliminin inovasyon performansını belirlediği ileri sürülmektedir.

Model incelendiğinde, araştırmada önerilen teorik modelin yapısal kısmınının 10 yapıdan (örtük değişkenden) oluştuğu görülmektedir. Bu örtük değişkenlerden 8 tanesi dışsal (bağımsız) değişken ve 2 tanesi ise içsel (bağımlı) örtük değişkenlerdir. Dışsal örtük değişkenler; risk alma, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme, otonomi, liderlik tarzı, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve kaynak kullanabilmedir. İçsel örtük değişkenler ise iç girişimcilik eğilimi ve inovasyon performansdır.

Araştırmada toplam dokuz hipotez ileri sürülmektedir:

H₁: Örgütsel karakteristikler iç girişimcilik üzerinde etkilidir.

H_{1a}: Destekleyici liderlik ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1b}: Esnek örgüt yapısı ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1c}: Kaynak kullanabilme ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1d}: Örgüt kültürü ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: İç girişimcilik boyutları ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2a}: Risk alma ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2b}: Rekabetçi girişkenlik ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2c}: Kendi kendini yenileme ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2d}: Otonomi ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃: İç girişimcilik ve inovasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.6. Bulgular

Verilerin analizinde öncelikli olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. İnovasyon performansı ölçeğinin güvenilirliği ($\alpha=,962$); risk alma, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme ve otonomi boyutlarını belirlemeye yönelik ölçeklerin güvenilirliği (sırasıyla: $\alpha=,956$; $\alpha=,954$; $\alpha=,919$; $\alpha=,914$); firmaların liderlik tarzını, örgütsel kültürünü, kaynak kullanabilme imkânı tanıyıp tanımadığını belirlemeye yönelik ölçeklerin güvenilirliği (sırasıyla: $\alpha=,920$; $\alpha=,905$; $\alpha=,883$;); firmaların kendilerini iç girişimci olarak görüp görmediğini belirlemeye yönelik ölçeğin güvenilirliği ($\alpha=,909$)'dır. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilirlikleri oldukça yüksektir. Firmaların örgütsel yapısını belirlemeye yönelik ölçeğin güvenilirliği ($\alpha=,542$) kabul edilir düzeydedir.

Araştırmaya katılan firmaların araştırılan değişkenler bağlamında genel durumunun belirlenmesi amacıyla ölçek ortalamaları alınmıştır. İnovasyon performansını belirlemeye yönelik ölçek ortalaması ($\bar{x}=3,894$) araştırmaya dâhil olan firmaların inovasyon performansının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, katılımcı firmalarda genel olarak son 5 yıl içerisinde inovasyon gerçekleştirildiğini gösterdiği gibi seçilen sektörün varsayıldığı gibi inovasyon odaklı bir sektör olduğunu da göstermektedir. Genel iç girişimcilik eğilimine yönelik ölçek ortalaması ($\bar{x}=3,9575$) sektörde faaliyet gösteren firmaların iç girişimci yönelime sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bu, sektörün doğası göz önünde bulundurulduğunda beklenen bir sonuçtur. Risk alma boyutunu araştıran ölçek ortalaması ($\bar{x}=4,0092$) katılımcı firmaların risk alma eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla katılımcı firmalar genel olarak reaktif değil proaktif bir tavır sergilemektedir. Rekabetçi girişkenlik boyutunu araştıran ölçek ortalaması ($\bar{x}=3,951$) katılımcı firmaların sektöre yön verme ve rakiplerinin önünde olma güdüsünün yüksek olduğunu ve rekabet konusunda agresif bir tavır içinde olduklarını göstermektedir. Kendi kendini yenileme boyutunu araştıran ölçek ortalaması ($\bar{x}=3,908$) katılımcı firmaların kendi kendini yenileme yeteneğinin gelişmiş olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla firmaların değişen koşullara uyum sağlayabilmek adına gerektiği takdirde kendilerini yeniden yapılandırdığı söylenebilir. Bu bulgu da katılımcı

firmaların sektörün gerektirdiği biçimde değişen çevresel ve yapısal durumlara kolay adapte olacak şekilde kendini yeniden yapılandırabildiğini ortaya koymaktadır. Otonomi boyutunu araştıran ölçek ortalaması ($\bar{x} = 3,948$) katılımcı firmaların iş birimleri veya çalışma ekiplerine özerklik tanımakta olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu bulgu katılımcı firmalarda çalışanların işleriyle ilgili karar verme hakkına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Katılımcı firmalarda uygulanan liderlik tarzını belirlemeye yönelik ölçek ortalaması ($\bar{x} = 3,890$) firmalarda destekleyici liderlik tarzının yaygın olduğunu göstermektedir. Örgüt yapısını ortaya koymaya yönelik ölçek ortalaması ($\bar{x} = 3,612$) katılımcı firmaların kısmen esnek yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcı firmaların çalışanlarına fikirlerini geliştirebilmeleri için gerekli kaynaklara ulaşabilme imkânı tanıyıp tanımadığını saptamaya yönelik ölçek ortalaması ($\bar{x} = 3,847$) katılımcı firmaların çalışanlarına fikirlerini geliştirebilmeleri için zaman ve mali kaynakları kullanabilme imkânı tanıdığını göstermektedir. Araştırmaya katılan firmaların destekleyici örgüt kültürüne sahip olup olmadığını anlamaya yönelik ölçek ortalaması ($\bar{x} = 3,862$) firmalarda destekleyici örgüt kültürünün hâkim olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Firmaların kendilerini iç girişimci olarak görüp görmediğini belirlemeye yönelik ölçek ortalaması ($\bar{x} = 3,830$) firmaların kendilerini oldukça yüksek düzeyde iç girişimcilik performansına sahip olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

3.6.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi'ne İlişkin Bulgular

Çalışmada ileri sürülen yapının veri seti tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını saptamak üzere öncelikle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri değerleri **Tablo 1'de** özetlenmiştir.

Tablo 1: DFA Uyum İndeksleri

χ^2	SD	X2/SD	RMSA	GFI	AGFI	NFI	Critical N	RFI	IFI	NNFI	CFI	PNFI
1949,73	695	2,805	0,091	0,76	0,72	0,98	103,13	0,98	0,99	0,99	0,99	0,86

Tablodan da izlenebileceği üzere DFA neticesinde ulaşılan uyum değerleri kabul edilir düzeyde çıkmış ve ele alınan kavrama ilişkin en uygun faktör yapısına ulaşıldığına karar verilmiştir. Geliştirilen model doğrultusunda gerçekleştirilen DFA sonucunda ulaşılan Standart Parametre Tahminleri ve t Değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: DFA Standart Parametre Tahminleri ve t Değerleri

	Gözlenen Değişkenler	t Değerleri	Standartize Edilmiş Parametre Değerleri
(IN) İnovasyon	F1	18,13	0,93
	F2	17,35	0,91
	F3	18,98	0,90
	F4	17,53	0,91
	F5	17,95	0,92
(IG) İç Girişimcilik	G1	15,59	0,82
	G2	18,53	0,92
(RA) Risk Alma	D1	16,99	0,90
	D2	17,51	0,91
	D3	18,85	0,95
	D4	18,15	0,93
(RG) Rekabetçi Girişkenlik	D5	17,13	0,90
	D6	17,42	0,91
	D7	17,00	0,89
	D8	16,98	0,89
	D9	16,78	0,89
(KY) Kendi Kendini Yenileme	D10	16,59	0,88
	D11	16,24	0,89
	D12	16,68	0,90
(O) Otonomi	D13	16,84	0,89
	D14	16,24	0,87
	D15	16,68	0,88
(L) Liderlik Tarzı	E1	17,52	0,91
	E2	10,79	0,65
	E3	17,23	0,90
	E4	14,45	0,81
	E5	16,42	0,88
(Y) Örgüt Yapısı	E6	17,15	0,90
	E7	15,88	0,88
	E8	16,25	0,89
	E9	-4,89	-0,82
	E10	15,51	0,87
	E11	18,50	0,96
(K) Örgüt Kültürü	E12	12,64	0,73
	E13	15,48	0,88
	E14	15,85	0,85
	E15	16,18	0,87
(KK) Kaynak Kullanabilme İmkânı	E16	13,13	0,75
	E17	16,65	0,89
	E18	16,99	0,90

Tabloda da görülebileceği üzere E9 değişkenine ait standart parametre değeri negatif çıkmıştır ve t değeri de negatif ve anlamsız çıkmıştır. Bu sebeple söz konusu değişkenin öngörülen faktör yapısına uygun olmadığı anlaşılmış ve model dışında bırakılmasına karar verilmiştir. Diğer yandan değişkenlere ilişkin t değerleri ve standart parametre değeri incelendiğinde ise E9 değişkeni dışındaki tüm değişkenlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçüm modeli doğrulanmıştır.

3.6.2. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Bulgular

DFA sonucunda ölçüm modelinin doğrulanmasının ardından modelin yapısal kısmı YEM kullanılarak test edilmiştir. YEM analizi sonucunda önerilen modele yönelik uyum indeksleri değerleri Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3: YEM Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İndeksleri

χ^2	SD	χ^2/SD	RMSA	GFI	AGFI	NFI	Critical N	RFI	IFI	NNFI	CFI
1896,52	665	22,851	0,091	0,88	0,72	0,95	158,27	0,71	0,95	0,72	0,95

Tablodan da izlenebileceği üzere uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde çıkmıştır.

Modelin analizi neticesinde ulaşılan standardize edilmiş parametre tahminleri ve yapısal modele ilişkin t değerleri Tablo 4'de özetlenmiştir.

Tablo 4:Yapısal Model Çözümüne İlişkin Standart Parametre Tahminleri ve t Değerleri

	t Değerleri	Standardize Edilmiş Parametre Değerleri
Risk Alma (RA)	7,25	0,52
Rekabetçi Girişkenlik (RG)	-10,53	3,03
Kendi Kendini Yenileme (KY)	8,14	-2,90
Otonomi (O)	-0,15	-0,80
Liderlik Tarzı (L)	0,15	0,38
Örgüt Yapısı (Y)	-2,11	-0,05
Örgüt Kültürü (K)	-2,11	-0,05
Kaynak Kullanabilme İmkânı (KK)	-5,62	0,15
İç Girişimcilik (İG)	15,59	0,81

Söz konusu değerler doğrultusunda hipotezlere ilişkin değerlendirme yapılmıştır. Hipotezler t değerleri dikkate alınarak değerlendirilmektedir.

Liderlik tarzı ve iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir (Bağlantı katsayısı 0,38 ve t değeri 0,15). Dolayısıyla H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.

Örgüt yapısı ile iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bağlantı katsayısı -0,05 ve t değeri -2,11). Buna göre H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanlara kaynakları kullanabilme imkânı tanıma tutumu ile iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bağlantı katsayısı 0,15 ve t değeri -5,62). Buna göre H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü ile iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bağlantı katsayısı -0,05 ve t değeri -2,11). Buna göre H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir.

Risk alma tutumu ve iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bağlantı katsayısı 0,52 ve t değeri 7,25). Bu durumda H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.

Rekabetçi girişkenlik tutumu ve iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bağlantı katsayısı 3,03 ve t değeri -10,53). Dolayısıyla H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

Kendi kendini yenileme tutumu ile iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bağlantı katsayısı -2,90 ve t değeri 8,14). Dolayısıyla H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir.

Otonomi tutumu ve iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir (Bağlantı katsayısı -0,80 ve t değeri -0,15). Dolayısıyla H_{2d} hipotezi reddedilmiştir.

Firmaların iç girişimcilik eğilimi ve inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bağlantı katsayısı 0,81 ve t değeri 15,59). Dolayısıyla H_3 (**İç girişimcilik ve inovasyon arasında pozitif bir ilişki vardır**) hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan hatırlanacağı üzere ileri sürülen yapısal modele göre iç girişimcilik inovasyonun belirleyicisi yani öncülü konumundadır. İç girişimcilik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi öngören hipotez kabul edildiğine göre modelin belirttiği iç girişimciliğin inovasyonun öncülü olduğu yönündeki varsayım da doğrulanmaktadır.

Hipotezlere ilişkin bulguları özetlemek gerekirse; H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_3 hipotezleri kabul edilmiş ve H_{1a} ve H_{2d} hipotezleri reddedilmiştir.

Sonuç

Çalışmanın temel amacı inovasyon ve iç girişimcilik arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışma bu temel amaç doğrultusunda şekillenmiş ve ampirik bir araştırma ile test edilmiştir.

Çalışmada literatür doğrultusunda bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen modele göre iç girişimciliği risk alma, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme, otonomi, liderlik tarzı, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve örgütün

çalışanlara kaynak kullanma imkânı tanınması belirlemektedir. İç girişimcilik eğilimi de inovasyonu belirlemektedir. Model bu öngörüler temelinde şekillenmiş ve hipotezler bu doğrultuda belirlenmiştir.

Türkiye bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların inovasyon performansı yüksektir ve diğer yandan firmalar yüksek bir iç girişimcilik eğilimine sahiptirler ve firmalar genellikle yüksek düzeyde risk alma eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla firmaların farkına vardıkları fırsatları değerlendirdikleri ve takipçi olmak yerine öncü olmaya çalıştıkları söylenebilir. Yine sektörde genel olarak firmalar rekabetçi girişken bir tavır sergilemektedir. Söz konusu sektörde yoğun bir rekabet yaşandığı düşünüldüğünde firmalarda böyle bir tavrın olması kaçınılmazdır. Sektörde faaliyette bulunan firmalar değişen şartlara göre yeniden yapılanmaya gitmekte, etkin olmayan iş birimlerini ortadan kaldırmakta veya revize etmektedir. Bu söz konusu sektörde firmaların hayatta kalabilmesi, rekabet edebilmesi ve rekabetçi avantaj kazanabilmesi açısından oldukça önemlidir. Zira sektör yapısı itibarıyla hızla gelişmekte ve değişmektedir. Dolayısıyla böylesi bir ortamda kendini yenileyemeyen firmaların başarılı olmaları mümkün görünmemektedir. Sektörde faaliyette bulunan firmalarda iş birimleri veya çalışma ekiplerine özerklik tanınmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren firmaların örgütsel özellikleri dikkate alındığında ise genel olarak destekleyici liderlik tarzının hâkim olduğu; kısmen esnek örgüt yapıları olduğu; yeni bir iş/uygulama fikri olan çalışanlara (ekiplere) zaman ve mali kaynak kullanma imkânı tanındığı ve destekleyici örgüt kültürünün hâkim olduğu ortaya çıkmaktadır.

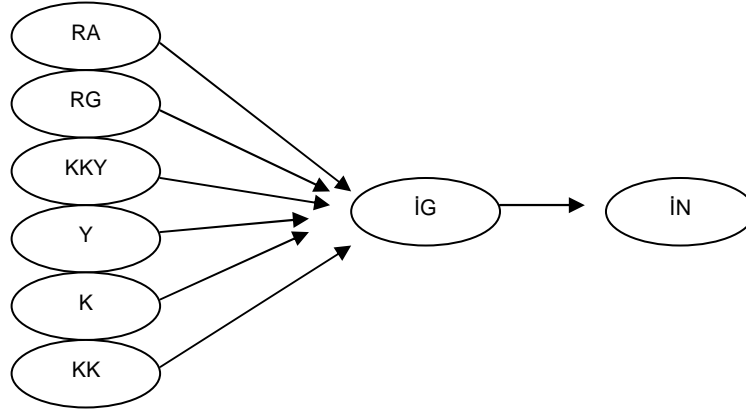
Yapılan DFA neticesinde modelde öngörülen faktör yapısının araştırma verileri tarafından desteklendiği görülmüştür. Dolayısıyla inovasyon ve iç girişimcilik ilişkisini 10 yapıdan oluşan bir ölçüm modeli açıklayabilmektedir. Bu yapılar; risk alma, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme, otonomi, liderlik tarzı, örgüt yapısı, örgüt kültürü, kaynak kullanabilme imkânı, inovasyon ve iç girişimcilik'tir.

DFA'nın ileri sürülen yapıyı desteklemesinin ardından geliştirilen model YEM ile bütünsel olarak analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda hipotezler değerlendirilmiştir.

Risk alma ve iç girişimcilik arasında (H_{2a}); rekabetçi girişkenlik ve iç girişimcilik arasında (H_{2b}); kendi kendini yenileme ve iç girişimcilik arasında (H_{2c}); örgüt yapısı ve iç girişimcilik arasında (H_{1b}); örgüt kültürü ve iç girişimcilik arasında (H_{1d}) ve iç girişimcilik ve kaynak kullanma imkânı arasında (H_{1c}) pozitif yönlü bir ilişki olduğu doğrulanmıştır. Yine **inovasyon ve iç girişimcilik** arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu (H_3) doğrulanmıştır. Ancak otonomi ve iç girişimcilik arasında (H_{2d}) ve liderlik tarzı ve iç girişimcilik arasında (H_{1a}) pozitif yönlü bir ilişki olduğu doğrulanmamıştır.

Bu çalışmada **inovasyon ve iç girişimcilik** arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve diğer yandan iç girişimciliğin bazı değişkenlerden etkilendiği bulgulanmıştır ve bu bulgu literatüre paraleldir. Analiz neticesinde ulaşılan sonuç modeli **Şekil 4**'de gösterilmiştir.

Şekil 4: Sonuç Modeli



Araştırma neticesinde elde edilen sonuç modeli incelendiğinde iç girişimciliği risk alma, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme, örgüt yapısı, örgüt kültürü, kaynak kullanabilme imkânı belirlemekte ve iç girişimcilik de inovasyonu belirlemektedir. Yani sonuç modelinden de anlaşılacağı üzere iç girişimcilik inovasyonun öncülü durumundadır. Dolayısıyla inovasyon da iç girişimciliğin sonucu durumundadır.

KAYNAKÇA

AĞCA, V. ve KURT, M. (Temmuz-Aralık 2007), İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, s.83-112.

ALPKAN, L.; ERGÜN, E.; BULUT, Ç. ve YILMAZ, C. (2005), Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), s.175-189.

ANTONCIC, B. (2007), Intrapreneurship: a Comparative Structural Equation Modeling Study, Industrial Management&Data Systems, 107(3), s.309-325.

ANTONCIC, B. (May, 2000), Intrapreneurship: Construct Refinement and an Integrative Model Development, Case Western Reserve University, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

ANTONCIC, B. ve HISRIC, R. D. (2001), Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 16, s.495-527.

ANTONCIC, B. ve HISRIC, R. D. (2003), Clarifying the Intrapreneurship Concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), s.7-24.

ANTONCIC, B. ve HISRIC, R. D. (2004), Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation, *Journal of Management Development*, Vol.23, no.6, s.518-550.

BESSANT, J. ve TIDD, J. (2011), *Innovation and Entrepreneurship*, Second Edition, John Wiley&Sons, Ltd.

BULUT, Ç. ve YILMAZ, C. (2008), Innovative Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship: An Empirical Research In Turkey, *Proceedings of Academy of Innovation and Entrepreneurship Conference*, Beijing, China, s.414-417.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (Eylül 2004), *Sosyal Bilimler için Veri Analizi Kitabı*, 4. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

CAMELO-ORDAZ, C.; FERNANDEZ-ALLES, M.; RUIZ-NAVARRO, J. ve SOUSA-GINEL, E. (February 2011), The Intrapreneur and Innovation in Creative Firms, *International Small Business Journal*, XX(X), s.1-23.

COLLIN, M. A. (2008), *Driving Innovation, Intellectual Property Strategies for a Dynamic World*, Cambridge University Pres.

COVIN, J. G. ve SLEVIN, D. P. (1989), Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), s.75-87.

COVIN, J. G. ve SLEVIN, D. P. (Fall, 1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), s.7-25.

COVIN, J. G. ve MILES, M. P. (Spring 1999), Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantages, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), s.47-63.

- DELGADO-VERDE, M.; CASTRO, G. M. ve NAVAS-LOPEZ, J. E. (2011), Organizational Knowledge Assets and Innovation Capability, Journal of Intellectual Capital, Vol.12. no.1, s.5-19.
- DESOUZA, K. C.; DOMBROWSKI, C.; AWAZU, Y.; BALOH, P.; PAPAGARI, S.; SANJEEV, J. ve KIM, J. Y. (April 2009), Crafting Organizational Innovation Process, Innovation: Management, Policy&Practice, 11(1), s.6-33.
- DESS, G. G; IRELAND, R. D.; ZAHRA, S. A.; FLOYD, S. W.; JANNEY, J. J. ve LANE, P. J. (2003), Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship, Journal of Management, 29(3), s.351-378.
- DOSI, G. (2000), Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation, Innovation, Organization and Economic Dynamics:selected essays, Edward Elgar, s.63-114.
- DRUCKER, P. (November 2002), Innovation and Entrepreneurship, Harper Collins Pub., Adobe Acrobat E-Book Reader edition v. 1.
- DURNA, U. (Ekim 2002), Yenilik Yönetimi, Yayın No. 381, Nobel, Ankara.
- EDQUIST, C.; HOMMEN, L. ve McKELVEY, M. (2001), Innovation and Employment, Process versus Product Innovation, Edward Elgar Publishing, Inc.
- ERGÜN, E.; BULUT, Ç.; ALPKAN, L. ve ÇAKAR, N.D. (2004), Connecting the Link Between Corporate Entrepreneurship and Innovative Performance, Global Business and Technology Association, published inProceedings Book, July, Cape Town, South Africa, s.259-265.
- FİŞ, A. M. ve WASTI, A. (2009), Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, ODTÜ Gelişme Dergisi, 35 (Özel Sayı), s.127-164.
- GAPP, R. ve FISHER, R. (2007), Developing an Intrepreneur-led Three-phase Model of Innovation, International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research, 13(6), s.330-348.
- GIFFORD, S. (2010), Risk and Uncertainty, Editörler: ACS, Z. J. ve AUDRETSCH, D. B., Handbook of Entrepreneurship Research, An Intedisciplinary Survey and Introduction, Second Ed, Springer, London, s.303-318.
- GOODALE, J. C.; KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S. ve COVIN, J. G. (2011), Operations Management and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Effect of Operations Control on the Antecedents of Corporate Entrepreneurial Activity in Relation to Innovation Performance, Journal of Operation Management, 29, s.116-127.

- HALDIN-HERRGARD, T. (2000), Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.1, No.4, s.357-365.
- HALL, B. H. (2005), Innovation and Diffusion, Editörler: J. FAGERBERG, D. C. MOWERY, R. R. NELSON, *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Pres., s.459-484.
- HORNSBY, J. S; KURATKO, D. F. ve ZAHRA, S. A. (2002), Middle Managers' Perception of the Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale, *Journal of Business Venturing*, 17, s.253-273.
- İRİZ, R. (Şubat 2010), *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*, Yayın No. 133, Çizgi Kitabevi, Konya.
- JONES, G. (2008), A Whole Company Approach to Innovation, Editör: JOLLY A., *The Innovation Handbook*, Kogan Page, London and Philadelphia.
- KANTER, R. M. (1984), *Corporate Entrepreneurship at Work*, George Allen&Urvin, Great Britain.
- KNIGHT, G. A. (1997), Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation, *Journal of Business Venturing*, 12(3), s.213-225.
- KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V. ve HORNSBY, J. (1990), Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment, *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue: Corporate Entrepreneurship), s.49-58.
- LARSSON, L. (2010), *The Outsider's Blessing: Radical Innovation Through Corporate Entrepreneurship in Small-Established Firms*, University of Gothenburg, Proje no: 2010:46, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- LASSEN, A. H. (Summer 2007), Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation, *Managing Global Transitions*, 5(2), s.109-131.
- LASSEN, A. H.; GERTSEN, F. ve RIIS, J. O. (2006), The Nexus of Corporate Entrepreneurship and Radical Innovation, *Creativity and Innovation Management*, 15(4), s.359-372.
- LUMPKIN, G.T. ve DESS G., (Jan. 1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review*, 21(1), s.135-172.

LUMPKIN, G.T. ve DESS G., (2001), Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, 16, s.429-451.

MAINE, E. (2008), Radical Innovation Through Internal Corporate Venturing: Degussa's Commercialization of Nanomaterials, *R&D Management*, 38(4), s.359-371.

McFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A. ve SHAW, E. (2005), Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link, *European Journal of Innovation Management*, 8(3), s.350-372.

MENG, J. C. S. (December 1995), Fostering Innovation and Intrapreneurship in an R&D Organization, NUWC-NPT Administrative Publication 10,538, Naval Undersea Warfare Center Division, Newport, Rhode Island.

MENZEL, H. (2008), Intrapreneurship-Conducive Culture in Industrial R&D, ISBN 978-90-386-1235-5, Eindhoven University Pres.

MENZEL, H. C.; AALTIO, I.ve ULIJIN, J.M. (2007), On the Way to Creativity: Engineers as Intrapreneurs in Organizations, *Technovation*, 27(12), s.732-743.

MEYDAN, C. H. ve ŞEŞEN, H. (Ocak 2011), Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.

MICHALSKI, T. (2006), Radical Innovation Through Corporate Entrepreneurship From a Competence-Based Strategic Management Perspective, *International Journal of Management Practice*, 2(1), s.22-41.

MILLER, D. (Jun 1983), The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7), s.770-791.

MILLER, D. ve FRIESEN, P. H. (May, 1978), Archetypes of Strategy Formulation, *Management Science*, 24(9), s.921-933.

NAKTİYOK, A. (Nisan 2004), İç Girişimcilik, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

NAKTİYOK, A. ve BAYRAK KÖK, S. (2006), Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, VIII(2), s.77-96.

OECD (Şubat 2006), Oslo Kılavuzu, 3. Baskı, TÜBİTAK.

ONAY, M. ve ÇAVUŞOĞLU, S. (2010), İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik, Yönetim ve Ekonomi, 17(1), s.47-67.

ORFILA-SINTES, F. ve MATTSSON, J.(2009), Innovation Behavior in the Hotel Industry, Omega, 37, s.380-394.

OTTENBACHER, M. ve GNOTH, J. (2005), How to Develop Successful Hospitality Innovation, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 46(2), s.205-222.

PADMORE, T., SCHUETZE, H. ve GIBSON, H. (1998), Modeling Systems of Innovation: An Enterprise-Centered View, Research Policy, 26, s.605-624.

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), s.87-96.

PINCHOT, G. (1985), Intrapreneuring, Harper&Row.

PINCHOT, G. (March-April 1987), Innovation Through Intrapreneuring, Research Management, XXX(2). (<http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/InnovThruIntra.html>).

RAGATZ, G. L.; HANDFIELD, R. B. ve SCANNELL, T. V. (1997), Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development, J. Prod. Innov. Manag, 14. s.190-202.

ROGERS, E. M. (March 1976), New Product Adoption and Diffusion, The Journal of Consumer Research, 2(4), s.290-301.

SCHUMPETER, J. A. (1939), Business Cycles, A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process, McGraw-Hill Book Company.

SCHUMPETER, J. A. (May, 1935), The Analysis of Economic Change, The Review of Economics and Statistics, 17(4), s.2-10.

SHARMA, P. ve CHRISMAN, S. J.J. (2007), Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, Editörler: CUERVO, A.; RIBEIRO, D. ve ROIG, S., Entrepreneurship, concepts, theory and perspective, Springer, New York, s.83-103.

SHAW, E.; O'LOUGHLIN, A. ve McFADZEAN, E.; (2005), Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 2: a Role-and Process-based Approach, European Journal of Innovation Management, 8(4), s.393-408.

SUBRAMANIAN, N. (2005), The Economics of Intrapreneurial Innovation, Journal of Economic Behavior&Organization, 58(4), s.487-510.

ŞİMŞEK, Ö. F. (2007), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Ekinoks, Ankara.

THORNBERRY, N. (2001), Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxyoron?, European Management Journal, 19(5), s.526-533.

TIDD, J., BESSANT, J. ve PAVITT, K. (2005), Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, Third Edition, JohnWiley&Sons Ltd.

TURGUT, E. ve BEGENİRBAŞ, M. (2014), İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, s.146-160.

VANHAVERBEKE, W. ve PEETERS, N. (2005), Embracing Innovation as Strategy: Corporate Venturing, Competence Building and Corporate Strategy Making, Creativity and Innovation Management, 14(3), s.246-257.

VUUREN, JJ v.; GRONEWALD, D. ve GANTSHO, MSV. (2009), Fostering Innovation and Corporate ntrepreneurship in Development Finance Institutions, Journal of Contemporary Management, 6, s.325-360.

ZAHRA, S. A. (1991), Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, Journal of Business Venturing, 6, s.259-285.

ZAHRA, S. A. (1993a), Environment, Corporate Entreprenurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach, Journal of Business Venturing, 8, s. 319-340.

ZAHRA, S. A. (1993b), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: a Critique and Extension, Entrepreneurship Theory and Practice, 17(4), s.5-21.

ZAHRA, S. A. (Dec. 1996), Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities, The Academy of Management Journal, 39(6), s.1713-1735.

ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O. ve HUSE, M. (2000), Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems, Journal of Management, 26(5), s.947-976.