T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE YENİLİK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE STRATEJİK BİLİNCİN ROLÜ

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Ali AKSOY

HAZIRLAYAN
İbrahim YILDIZ

MALATYA - 2019

T.C.

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE YENİLİK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE STRATEJİK BİLİNCİN ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan:

İbrahim YILDIZ

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Ali AKSOY

MALATYA-2019

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE YENİLİK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE STRATEJİK BİLİNCİN ROLÜ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Ali AKSOY

HAZIRLAYAN
İbrahim YILDIZ

Jürimiz 01/11/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezi (oybirliği) ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı	İmzası
1 Prof. Dr. Bünyamin Aldemir	
2 Prof. Dr. Ali Aksoy	
3 Doç. Dr. Erkan Turan Davut	
4 Doç. Dr. Mehmet Dağlıkoca	
5 Dr. Öğr. Üyesi. Muzaffer Demirbaş	

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve .....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

PROF. DR. ALİ AKSOY danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım "**İç Girişimcilik ile Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişkide Stratejik Bilincin Rolü**" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtir, bunu onurumla doğrularım.

İbrahim YILDIZ

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince bana desteğini ve ilgisini eksik etmeyen danışmanım Prof. Dr. Ali AKSOY hocama ilk evvela teşekkürü borç bilirim. Bu süreçte anlayış ve desteğini esirgemeyen, Atatürk Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Başkanı Prof. Dr. Üstün ÖZEN ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KESKİNKILIÇ hocalarıma da teşekkür ederim. Ardından; her koşulda yardımımıza koşan ve kahrımızı çeken, Malatya'da eliniz, kolumuz, gören gözümüz olan Öğr. Gör. Ahmet Taşhan'a hususi teşekkürlerimi iletirim. Ayrıca Doç. Dr. Cem Kahya'ya, Arş. Gör. Elif Gölveren'e ve Okt. Fatma Aksu'ya da bu süreçte ilgi ve alakalarını esirgemeyip yardımcı oldukları için teşekkür ederim. Yine; tezimin şekilsel olarak hazırlanmasında, en kritik zamanda yeniden karşıma çıkarak emeğini esirgemeyen Arş. Gör. Salih Özyurt'a da teşekkürü borç bilirim. Ve, elbette tez yazma süresince sinir ve stresime, sitemlerime ve huysuzluklarıma katlanan aileme; anneme, eşime, evlatlarım Zeynep Berra ve Mehmet Yasin'e ve kız kardeşime içten teşekkürlerimi iletirim...İyi ki varlar...

İbrahim YILDIZ

ÖZET

Yenilik yapmak, işletmeler için son derece önem arz eden bir konudur. Dolayısıyla işletmelerin yenilik yönetim sürecinde başarılarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi önemlidir. Bundan dolayı bu çalışmada, işletmelerin yenilikçi olmalarında rol oynayan girişimsel ve stratejik faktörlerin ortaya konması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda çalışma; literatür taramasının ve araştırma uygulamasının yer aldığı iki bölümden meydana getirilmiştir. Literatür taramasının yer aldığı birinci bölüm; iç girişimcilik, yenilik yönetimi ve stratejik bilinç kavramlarının açıklığa kavuşturulduğu üç temel başlıktan oluşturulmuştur. İkinci bölümde ise; araştırmanın amacına, uygulandığı evrene ve örnekleme dair bilgilere, sınırlılıklarına ve ön kabullerine, modeline ve hipotezlere, yöntemine, araştırmada uygulanan çeşitli istatistiki analizlere ait bulgulara ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırma, İstanbul ilinde reklam ve tasarım faaliyetlerinde bulunan işletmeler üzerinde, anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bunun için; Naktiyok (2004)'un geliştirdiği "iç girişimcilik" ölçeği ve Bülbül (2012)'ün geliştirdiği "yenilik yönetim" ölçeği kullanılmıştır. "Stratejik Bilinç" ölçeği için ise Pisapia vd. (2005) tarafınca geliştirilen model kullanılmıştır. Elde edilen bulguların ilki; işletmelerin yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaları başlı başına bir iç girişimcilik faktörü olarak görmeleridir. Araştırmada elde edilen bulgulardan biri ise işletme yöneticilerinin yenilik yönetimi faktörlerine; mevcut yenilikçi uygulamalardan aldıkları güçle ve yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikalardan ileri gelen anlayışla yöneldikleridir. Ayrıca stratejik bilinç faktörlerinin tamamının iç girişimcilik faktörlerinin yenilik yönetimi faktörleri üzerindeki etkisinde moderatör rolü oynadığı ortaya çıkmıştır. Buna karşın; bu yöneticilerin stratejik bilinç faktörleri'nin moderatör etkisini, yenilik yönetimi üzerinde anlamlı düzeyde etkili olamayan faktörlere de yönlendirdikleri saptanmıştır. Öte yandan iç girişimcilik faktörlerinden yenilenme eğilimi ve proaktif davranış sergilemenin ise yenilik yönetimi üzerinde düşük düzeyde etkili oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İç Girişimcilik, Yenilik Yönetimi, Stratejik Bilinç, KOBİ.

ABSTRACT

Innovation is a very important issue for businesses. Therefore, it is important to identify the factors that affect the success of enterprises in innovation management process. Therefore, in this study, it is aimed to reveal the entrepreneurial and strategic factors that play a role in the innovation of enterprises. In this direction, the study consists of two chapters including literature review and research application. The first chapter including literature review is composed of three main titles where intrapreneurship, innovation management, strategic consciousness are clarified. In the second part; the information about the aim of the research, research universe and the sample, its limitations and pre-assumptions, its model and hypotheses, its method, the findings of the various statistical analyzes applied in the research and recommendations are given.

The research has been carried out by using survey method on the enterprises that are engaged in advertising and design activities in Istanbul. For this; The "intrapreneurship" scale developed by Naktiyok (2004) and the "innovation management" scale developed by Bülbül (2012) were used. Also, for the "Strategic Consciousness" scale, model developed by Pisapia vd. (2005) was used. The first of the findings is the fact that enterprises see policies that encourage creative thinking as an intrapreneurship factor. Another finding of the study is that business managers are directed to innovation management factors with the power, they receive from existing innovative practices, and with the understanding that emerges from policies encouraging creative thinking. In addition, it was revealed that all strategic coinscousness factors play a moderator role in the impact of intrapreneurship factors on innovation management factors. However; it is determined that the moderator effect of these managers' strategic consciousness factors direct to the factors that do not have a significant effect on innovation management. On the other hand, it is established that self-renewal and proactive behavior among intrapreneurship factors have low impact on innovation management.

Key Words: Intrapreneurship, Innovation Management, Strategic Consciousness, SMEs.

KISALTMALAR DİZİNİ

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İndeksi.
AR-GE	: Araştırma Geliştirme.
CEO	: Chief Executive Officer.
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi.
Düş.	: Düşünmeyi.
GFI	: İyilik Uyum İndeksi.
KMO	: Kaiser Mayer Olkin.
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.
Ort	: Ortalama.
ÖRG	: Örgütsel.
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü.
Ss	: Sayfa Sayısı.
S.S.	: Standart Sapma.
TUBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu.
vd.	: Ve diğerleri.
vs.	: Vesaire.
VIF	: Variance Inflation Factor.
yy:	: Yüzyıl.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ ..... **iv**
TEŞEKKÜR ..... **v**
ÖZET ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
KISALTMALAR DİZİNİ ..... **viii**
İÇİNDEKİLER ..... **ix**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xvi**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
İÇ GİRİŞİMCİLİK, YENİLİK YÖNETİMİ VE STRATEJİK BİLİNÇ

1.1. İç Girişimcilik **5**
1.1.1. Girişimcilik **5**
1.1.2. Girişimci Olmayı Belirleyen Bireysel Faktörler **9**
1.1.3. Girişimci Olmayı Belirleyen Örgütsel Faktörler **12**
1.1.3.1. Stratejik Yapı **12**
1.1.3.2. Örgütsel Kaynaklar **14**
1.1.3.3. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi **16**
1.1.3.4. Örgütsel Yapı **17**
1.1.3.5. Örgüt Kültürü **19**
1.1.3.6. Liderlik **21**
1.1.4. Girişimcilik Türleri **23**
1.1.5. İç Girişimcilik **26**
1.1.6. İç Girişimciliğin Dinamikleri **30**
1.1.6.1. Risk Almak **31**
1.1.6.2. Yenilikçilik **32**
1.1.6.3. Proaktivite **34**
1.2. Yenilik Yönetimi **36**
1.2.1. Yenilik Kavramı **37**

1.2.2. Yeniliğin Sınıflandırılması 39
1.2.3. Yenilik Modelleri 42
1.2.3.1. Birinci ve İkinci Kuşak Yenilik Modelleri 44
1.2.3.2. Üçüncü Kuşak Yenilik Modelleri 46
1.2.3.3. Dördüncü Kuşak Yenilik Modelleri 47
1.2.3.4. Beşinci Kuşak Yenilik Modelleri 48
1.2.3.5. Altıncı Kuşak Yenilik Modelleri 49
1.2.4. Yenilik Yönetimi 50
1.2.5. Yenilik Yönetim Süreci 53
1.2.5.1. Başlangıç Aşaması 53
1.2.5.2. Uygulama Aşaması 57
1.2.5.3. Değerlendirme Aşaması 59
1.2.6. Yenilik Yönetiminin Dinamikleri 60
1.2.6.1. Örgütsel İletişim ve Yönetişim 61
1.2.6.2. Örgüt Politikaları ve Stratejileri 62
1.2.6.3. Girişimcilik 63
1.2.6.4. Toplam Kalite Yönetimi 63
1.2.6.5. Proje Yönetimi 65
1.2.6.6. Kamu Politikaları 66
1.2.6.7. Ar-ge ve Bilgi Yönetimi 67
1.2.6.8. Örgüt Kültürü ve İklimi 68
1.2.6.9. Karar Mekanizmaları ve Örgütsel Yapı 69
1.2.6.10. Örgütsel Kapasite ve Kaynaklar 70
1.2.6.11. Stratejik İşbirlikleri 70
1.3. Stratejik Bilinç 71
1.3.1. Kavramsal Olarak "Strateji" 72
1.3.2. Stratejik Yönetim 75
1.3.2.1. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Analizi 79
1.3.2.2. Stratejilerin Formülasyonu 84
1.3.2.3. Stratejilerin Uygulanması 87
1.3.2.4. Kontrol ve Değerlendirme 90
1.3.3. Stratejik Bilinç 92

1.3.4. Stratejik Bilinç Faktörleri 94
1.3.4.1. Stratejik Analiz ve Planlama 97
1.3.4.2. Vizyon Geliştirme ve Yönlendirme 99
1.3.4.3. Örgütsel İletişim ve Yönetişim..... 100
1.3.4.4. Öğrenme ve Bilgi Yönetimi 101
1.3.4.5. Zihinsel Olgunluk 103
1.3.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler..... 104
1.3.5.1. Stratejik Bilinç ve İç Girişimcilik Arasındaki İlişki 105
1.3.5.2. Stratejik Bilincin Yenilik Yönetimi Üzerindeki Etkisi..... 108

İKİNCİ BÖLÜM
İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE YENİLİK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE STRATEJİK BİLİNCİN ROLÜNÜ BELİRLEMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi..... 111
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 112
2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Ön Kabulleri 114
2.4. Araştırma Modeli ve Değişkenler..... 115
2.5. Araştırmanın Hipotezleri..... 117
2.6. Araştırmanın Yöntemi 128
2.6.1. Veri Toplama Araçları..... 128
2.6.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerliliğine ve Güvenilirliğine İlişkin Analizler 128
2.6.2.1. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi 129
2.6.2.2. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi 132
2.6.2.3. Stratejik Bilinç Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi 136
2.7. Bulgular 138
2.7.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular..... 139
2.7.2. Değişkenlerin Normal Dağılımına Yönelik Analizlere Ait Bulgular 140
2.7.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Analizler 140
2.7.3.1. İşletme Yaşı ile İlgili Analizler..... 141

2.7.3.2. İşletmedeki Çalışan Sayısı ile İlgili Analizler 143
2.7.3.3. Görev Süresi Değişkenine Yönelik Analizler 145
2.7.3.4. Cinsiyet Değişkenine Ait Analizler 147
2.7.3.5. Yaş Değişkenine Ait Analizler 149
2.7.3.6. Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Analizler 151
2.7.3.7. Uluslararası Pazarlarda Faaliyet Gösterme Değişkenine Ait Analizler 153
2.7.4. Korelasyon Analizi 155
2.7.5. Moderatör (Düzenleyici) Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları 157
SONUÇ VE ÖNERİLER 177
KAYNAKÇA 202
EKLER 234

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. İç Girişimcilik Kavramına Atfedilen Anlamlar 28
Tablo1.2. Kuşaklarına Göre Yenilikçilik Modelleri 44
Tablo1.3. Yenilik Yönetim Süreci ve Buna Yönelik Kritik Unsurlar..... 52
Tablo1.4. Çeşitli Yazarlara Göre Stratejik Yönetim Süreci..... 78
Tablo 2.1. Araştırma Evreninde Yer Alan İşletmelere Dair Bilgiler 113
Tablo 2.2. İç Girişimcilik Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 130
Tablo 2.3. İç Girişimcilik Ölçeğine Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri 131
Tablo 2.4. Yenilik Yönetimi Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları..... 133
Tablo 2.5. Yenilik Yönetimi Ölçeğine Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri 134
Tablo 2.6. Stratejik Bilinç Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 136
Tablo 2.7 Stratejik Bilinç Ölçeğine Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri 137
Tablo 2.8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Frekans Analizi Bulguları . 139
Tablo 2.9. Analize Tabii Tutulacak Faktörlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri 140
Tablo 2.10. İşletme Yaşı Değişkeni ile İç Girişimcilik Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları 141
Tablo 2.11. İşletme Yaşı Değişkeni ile Yenilik Yönetimi Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları..... 142
Tablo 2.12. İşletme Yaşı Değişkeni ile Stratejik Bilinç Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları 143
Tablo 2.13. Çalışan Sayışı Değişkeni ile İç Girişimcilik Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları 143
Tablo 2.14. Çalışan Sayısı Değişkeni ile Yenilik Yönetimi Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları..... 144
Tablo 2.15. Çalışan Sayısı Değişkeni ile Stratejik Bilinç Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları..... 145
Tablo 2.16. Görev Süresi Değişkeni ile İç Girişimcilik Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları 146

Tablo 2.17. Görev Süresi Değişkeni ile Yenilik Yönetimi Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları 147
Tablo 2.18. Görev Süresi Değişkeni ile Stratejik Bilinç Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları 147
Tablo 2.19. Cinsiyet Değişkeni ile İç Girişimcilik Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair t Testi Bulguları 148
Tablo 2.20. Cinsiyet Değişkeni ile Yenilik Yönetimi Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair t Testi Bulguları 148
Tablo 2.21. Cinsiyet Değişkeni ile Stratejik Bilinç Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair t Testi Bulguları 149
Tablo 2.22. Yaş Değişkeni ile İç Girişimcilik Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları 149
Tablo 2.23. Yaş Değişkeni ile Yenilik Yönetimi Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları 150
Tablo 2.24. Yaş Değişkeni ile Stratejik Bilinç Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları 151
Tablo 2.25. Eğitim Düzeyi Değişkeni ile İç Girişimcilik Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları 152
Tablo 2.26. Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Yenilik Yönetimi Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları 153
Tablo 2.27. Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Stratejik Bilinç Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları 153
Tablo 2.28. Uluslararası Pazarlarda Faaliyet Gösterme Değişkeni ile İç Girişimcilik Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair t Testi Bulguları 154
Tablo 2.29. Uluslararası Pazarlarda Faaliyet Gösterme Değişkeni ile Yenilik Yönetimi Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair t Testi Bulguları 154
Tablo 2.30. Uluslararası Pazarlarda Faaliyet Gösterme Değişkeni ile Stratejik Bilinç Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair t Testi Bulguları 155
Tablo 2. 31: Korelasyon Analizi Bulguları 156
Tablo 2.32. Çoklu doğrusallığa ilişkin değerlendirme bulguları 157
Tablo 2.33. Yansıtma Değişkeninin Girdi Yönetimi Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları 159

Tablo 2.34. Yeniden Çerçeveleme Değişkeninin Girdi Yönetimi Üzerindeki Moderator Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları 161
Tablo 2.35. Sistem Düşüncesi Değişkeninin Girdi Yönetimi Üzerindeki Moderator Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları 162
Tablo 2.36. Yansıtma Değişkeninin Örgütsel Kültür ve Yapı Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları 164
Tablo 2.37. Yeniden Çerçeveleme Değişkeninin Örgütsel Kültür ve Yapı Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları 165
Tablo 2.38. Sistem Düşüncesi Değişkeninin Örgütsel Kültür ve Yapı Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları 166
Tablo 2.39. Yansıtma Değişkeninin Yenilik Stratejisi Değişkeni Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları 168
Tablo 2.40. Yeniden Çerçeveleme Değişkeninin Yenilik Stratejisi Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları 169
Tablo 2.41. Sistem Düşüncesi Değişkeninin Yenilik Stratejisi Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları 171
Tablo 2.42. Yansıtma Değişkeninin Uygulama (Proje Yönetimi) Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regreyon Analizi Bulguları 172
Tablo 2.43. Yeniden Çerçeveleme Değişkeninin Uygulama (Proje Yönetimi) Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regreyon Analizi Bulguları 174
Tablo 2.44. Sistem Düşüncesi Değişkeninin Uygulama (Proje Yönetimi) Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları 175
Tablo 2.45. Kabul Edilen Hipotezler 176

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Girişimcilik Kavramına Yüklenen Anlamların Kronolojik Sıralaması 8
Şekil 1.2. İç Girişimcilik İle Eş Anlamlı Olarak Kabul Edilen "Kurumsal Girişimcilik" Kavramının Hiyerarşik Yapısı 29
Şekil 1.3. İç girişimcilik sürecinde yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı ilişkisi 30
Şekil 1.4. Yenilik Kavramına Yüklenen Anlamların Kronolojik Sıralaması 38
Şekil 1.5. Teknik Yenilikler İle Örgütsel Öğrenme Faktörleri Arasındaki İlişki 40
Şekil 1.6. Birinci ve İkinci Kuşak Yenilik Modelleri (Doğrusal Modeller) 45
Şekil 1.7. Eşleştirme (Coupling) ve Etkileşimli (İnteractive) Yenilikçilik Modelleri 46
Şekil 1.8. Dördüncü Kuşak Yenilik Modeli 48
Şekil 1.9. Sistem Entegrasyonu ve Network Modeli 49
Şekil 1.10. Yenilik Yönetim Süreci 53
Şekil 1.11. Strateji Süreci, Çevre ve İçerik 74
Şekil 1.12. Stratejik Bilinci Besleyen Faktörler 96
Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli 115
Şekil 2.2. İç Girişimcilik Ölçeğine Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 131
Şekil 2.3. Yenilik Yönetimi Ölçeğine Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 134
Şekil 2.4. Stratejik Bilinç Ölçeğine Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 137

GİRİŞ

Yenilikçi olmak günümüz işletmeleri için son derece önemlidir. Aslında yeniliğin önemi işletmelerin rekabette öncü olmaları ile sınırlı değildir. İnsanlık tarihi incelendiğinde, yenilenmenin bir ihtiyaç olduğu görülmektedir. Çünkü insanlığın ihtiyaçları ve beklentileri sürekli olarak değişmekte ve yeni çözümlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yeniliğin insan ihtiyaçlarının karşılanmasında oynadığı önemli rol, bilimsel açıdan da önem kazanmasını ve iktisadi açıdan değer kazanmasını sağlamaktadır. Zira Bilim Tarihi, insanın yeni ile olan serüveninden bahsetmektedir ve bu serüvende çeşitli meslek erbabı ve zanaatkarların ciddi anlamda katkıları görülmektedir. Fakat bu katkının anlamlı olabilmesinde insana bahşedilen zekanın, anlama kabiliyetinin ve bilinç düzeyi yüksek girişimcilik faaliyetlerinin etkili olduğu da, tarihsel süreç içerisinde, ortaya konmaktadır (Conner, 2010).

Çeşitli meslekleri icra eden bireylerin ve işletmelerin, öteden beri üstlendikleri rol ve sorumluluk günümüzde de devam etmektedir. Bundan dolayıdır ki; girişimcilik, güncelliğini korumakta olan ve önemi her geçen gün artan bilimsel çalışma sahasıdır. Çünkü insanlığın değişen ve yenilenen ihtiyaçları, girişimcilik anlayışının yansıtıldığı faaliyetler ile karşılanabilmektedir. Bu noktada; girişimcilik bakış açısının ve stratejik değerlendirmelerin kısıtlı veya verimsiz kalması durumunda, yenilikçi çıktıların elde edilmesini kolaylaştıracak faktörlerin edinimi zorlaşabilmekte ve nitelikli "yeni" çıktıların elde edilmesi engellenebilmektedir. Bu bağlamda; Keough (2010) tarafınca belirtilen, işletmeleri başarısızlığa iten esaslar incelenmelidir. Bu esaslar aşağıdaki gibidir:

a) İşletmelerin risk almaktan kaçınmaları, başarısızlıkta etkili olan önemli bir faktördür. İşletme yöneticilerinin ve çalışanlarının mevcut durumdan "hoşnut" olmaları, yeni çıktıların elde edilmesinde önemli bir engeldir.
b) İşletme yöneticilerinin ve çalışanlarının hali hazırdaki tekniklere ve yöntemlere duydukları aşırı güven de başarısızlıkta etkili olan faktörlerdendir. İşletmelerin yeni tekniklere ve metodlara karşı segiledikleri direnç, işletmelerin yenilikçiliği yakalayabilmelerinin önündeki engellerden bir diğeridir.
c) İşletme yöneticilerinin, çalışanlarından ve müşteriler olmak üzere dış paydaşlarından soyutlanmaları, bunlarla olan iletişimi kesmeleri başarısızlık

nedenlerindendir. Ayrıca işletme üst yöneticilerinin kendi yetkilerini kullanarak bir korku ortamı yaratmaları da bu bağlamda değerlendirilen başarısızlık faktörlerindendir.

d) İşletme yöneticilerinin sabit fikirli olmaları, başkalarının da değerli fikirleri olabileceğini kabul etmemeleri başarısızlık doğuracak faktörlerdendir. İşletme yöneticilerinin, "en iyisini ben bilirim" yönündeki, tepeden inme emirlerle sarmalanmış politika ve uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanacağı açıktır.
e) İşletme yöneticilerinin dürüstlük ve ahlaklı olmak gibi norm ve değerleri kısa vadeli çıkarları uğruna terk etmeleri yada her an terk edebilecek bir noktada bulunmaları başarısızlık faktörlerinden birisidir. Halkla ilişkiler uygulamalarının ötesine geçen bir ahlak anlayışının, işletme-toplum ilişkilerine hakim olmasının başarının anahtarlarından biri olduğu kabul edilmelidir.
f) İşletme yöneticilerinin sadece teknolojiye veya istatistiki verilere güvenmeleri de başarısızlığın nedenlerinden birisi olabilmektedir. Bunun için yöneticilerin bireysel sezgilerini, deneyim ve tecrübelerinden elde etmiş oldukları birikimleri de kullanarak bir akıl yürütme ve düşünme sürecinde yer almaları önem arz etmektedir.
g) İşletme yöneticilerinin kendi yöneticilik becerilerini bir kenara bırakıp danışman veya uzman yönlendirmelerine fazlaca değer vermeleri de başarısız sonuçlara neden olabilmektedir.
h) İşletmelerin içsel uygulamalarında bürokrasiye fazlaca bağlı kalmaları başarısızlığa neden olan faktörlerdendir.
i) İşletme yöneticilerinin gerek iç gerek dış paydaşlarına; çalışanlarına, müşterilerine, topluma vs. aktarmak istedikleri mesajı açık ve net bir biçimde aktaramamaları da başarısızlık nedenlerinden birisidir. Yani işletmelerin gerçekte ne yapmaya çalıştıklarının tam olarak anlaşılamaması, düşündükleri ile yansıttıkları arasında tutarsızlıkların olması da işletmelerin başarısız olmalarına neden olan etmenlerdendir.
j) İşletme yöneticilerinin kötümser olmaları, karamsarlık içerisinde tavırlar sergilemeleri de işletmelerin iç unsurları ile birlikte başarısız olabilmelerine neden olan faktörlerdendir. Burada kastedilen şey risk almaktan kaçınmanın da ötesinde; bireysel kaygılar ve takıntılardır. Bundan dolayı yöneticilerin yaşama olan

tutkularındaki ve inançlarındaki negatif duyguları; müşteriler başta olmak üzere iş çevreleri ile kuracakları duygusal bağı zayıflatacak ve böylece başarı elde edilemeyecektir.

Yukarıdaki maddeler incelendiğinde; işletmelerin yenilikçi ürünler ve hizmetler ortaya koyarken başarılı olabilmeleri için, maddi kaynakların yanı sıra maddi olmayan birikim ve edinimlere de ihtiyaç duydukları görülmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin yenilikçi çıktılar elde edebilmelerinde; iç ve dış politikalarında, belirledikleri stratejik yol haritalarında, örgütsel kültür, yapı ve anlayışlarında değişim ve dönüşüme razı olmalarının gerekliliği bilinmektedir. Nitekim Bülbül (2012) yenilik yönetiminin faktörlerini sıralarken bu alanlardaki bir yenilenmeye de işaret etmekedir. Fakat bu faktörlerin tam anlamıyla yenilikçi çıktılar meydana getirebilmeleri için ise işletme yöneticilerinin bir yandan bireysel bilgilerine bir yandan farklı kaynaklardan gelebilecek değerli görüş ve telkinlere başvurmaları gerektiği; bir yandan ise içerisinde bulundukları sistemin dinamiklerini doğru okumaya muhtaç oldukları anlaşılmaktadır. İşte bu noktada "stratejik bilinç" olgusunun önemi ortaya çıkmaktadır. Zira stratejik bilinç; yöneticilerin bireysel bilgi, deneyim ve tecrübeleriyle, farklı kaynaklardan edindikleri bilgileri ve sistemin dinamiklerini doğru okumakla geliştirdikleri bilinç düzeyini ifade etmektedir (Pisapia vd., 2005).

Yenilik yönetimi faktörleri üzerinde etkili olan iç girişimcilik ve stratejik bilinç faktörlerinin ortaya konması; işletme yöneticilerinin yenilik konusuna karşı geliştirdikleri bakış açılarının tespit edilebilmesi için gereklidir. Bu sayede; ilgili literatür ile işletme yöneticilerinin mevcut paradigmaları arasındaki fark tespit edilebilecek ve bu yöndeki politikaların izlenmesinde daha gerçekçi adımlar atılabilecektir. Ayrıca bu yöndeki bir tespit; işletmelerin rekabetçi bir ortamda yenilikçiliği sürdürülebilir kılabilme yeteneklerinin de anlaşılabilmesine yarayacaktır. Nitekim sürdürülebilir yenilik; işletmelerin mevcut mal ve hizmetlerini, süreçlerini, iç ve dış ilişkilerini, örgütsel yapılarını ve kültürlerini, felsefelerini ve inançlarını, politikalarını ve uygulamalarını açık yüreklilikle sorgulamaları ile yakalanabilmektedir (Boons vd., 2013; Horng vd., 2017; Calabrese vd., 2018; Inigo ve Aldarade, 2019). Dolayısı ile işletmelerin yenilikçi uygulamalara zemin oluşturacak bu faktörlere karşı geliştirdikleri algı ve tutumun altında yatan gizil faktörlerin ortaya çıkarılması ile yenilikçi uygulamalara yönelik gerçekleştirilen harcamaların etkinliği ve verimliliği de sorgulanabilecektir. Bilineceği

üzere; yenilik veya inovasyon gerek işletmelerin gerek devletlerin son derece önem verdikleri bir konudur. Özellikle KOBİ'lerin bu yöndeki algı ve tutumlarının ortaya konması, kamu teşviklerinin ve diğer harcamaların akıbetinin ve geleceğinin doğru değerlendirilmesi açısından önemlidir. Çünkü KOBİ'ler, ülke ekonomizin açısından son derece önemli bir yere sahiptir (Ergün, 2019). Dolayısıyla ülkemiz ekonomisi için önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin girişimcilik kararlarında ve yenilikçi uygulamalarında etkili olan stratejik bilinç faktörlerin ayrıca incelenmesi, bu işletmelere yönelik geliştirilen politikaların da geleceğini belirlemek adına önemli olacaktır.

Önemli görülen bu hususlardan hareketle bu çalışma iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması bölümü kendi içerisinde üç kısımdan oluşturulmuştur. Birinci kısımda iç girişimcilik kavramı ele alınmış, ikinci kısımda yenilik yönetimi iredelenmiş ve üçüncü kısımda ise stratejik bilinç konusu açıklığa kavuşturulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise araştırma uygulamasına yer verilmiştir. Sonuç olarak; söz konusu evrene ait işletmelerin yöneticilerinin yenilikçiliğe yönelik kararlar verirken ve bu yönde uygulamalar yürütürken "yansıtma" değişkenini daha fazla ön planda tuttukları ve bununla birlikte "sistem düşüncesi" değişkenini ise ciddi anlamda önemsedikleri görülmüştür. Bununla birlikte; bu değişkenlerin moderatör (düzenleyici) etkilerinin, yenilik yönetimi üzerinde istatistiki açıdan anlamlı etki meydana getiremeyen faktörler üzerine yönlendirildiği de tespit edilmiştir. Bu durum, yeniliğin sürdürülebilirliği açısından çeşitli değerlendirmelerin yapılmasını gerekli kılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK, YENİLİK YÖNETİMİ VE STRATEJİK BİLİNÇ

Bu bölüm; iç girişimcilik, yenilik yönetimi ve stratejik bilinç kavramlarının, literatür açısından değerlendirildiği, bölümdür. Bu bölüm üç ana başlıktan oluşmaktadır. İlk olarak iç girişimcilik kavramı açıklanmıştır. İkinci olarak, yenilik yönetimi faktörleri ortaya konmuştur. Üçüncü olarak ise stratejik bilinç kavramı ortaya konmuş ve bu kavramın alt boyutları açıklığa kavuşturulmuştur.

1.1. İç Girişimcilik

İç girişimcilik, literatürde iki temel yaklaşımla ele alınan bir girişimcilik türüdür. Bu yaklaşımlardan birisi iç girişimciliğin, işletmeler tarafından gerçekleştirilen girişimcilik faaliyeti olduğunu ifade etmektedir. Buna göre; işletmeler tüm birimleri ile top yekun olarak girişimcilik esaslarını yerine getirerek iç girişimciliği yerine getirmektedirler. Bu yaklaşımlardan ikincisi ise iç girişimciliğin, özel yeteneklere sahip çalışanlarca yerime getirildiği yönündedir. Bu iki yaklaşım da dikkate alınarak bu kısımda; girişimcilik kavramı açıklanmış ve girişimci olmayı belirleyen bireysel ve örgütsel faktörlere değinilmiştir. Buradan hareketle çeşitli girişimcilik türleri ve iç girişimcilik kavramı açıklığa kavuşturulmuştur.

1.1.1. Girişimcilik

Girişimcilik, feodalizmin ortadan kalkması ve şehirleşmenin giderek yaygınlaşması ile önem kazanmış bir kavramdır. Toplumsal yapıdaki değişimlerle birlikte şirket yapılanmalarının ortaya çıkması ve buna bağlı olarak bankacılık uygulamalarının iktisadi hayatta vazgeçilmez olmaya başlaması, girişimciliğin meşru ve yasal boyut kazanmasının zeminini hazırlamış ve böylece girişimcilik, bilimsel sahada incelenmeye alınmıştır.

Girişimcilik kavramının bilimsel literatürde ele alınışında farklı yaklaşımların ön planda olduğu görülmektedir. Girişimcilik kavramını literatüre kazandıran Cantillon, girişimciliği risk alma davranışı olarak ele almış ve girişimciliğin üretim yönünü ikinci planda bırakmıştır. Adam Smith ise girişimciliği sermaye sahipliği olarak kabul etmiş ve çağdaşları tarafınca eleştirilmiştir. Fransız ekonomist Jeast Baptist Say ise girişimciliği;

risk alma davranışı ile ilişkilendirerek, üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi olarak değelendirmiştir (Landsrom, 2010: 27-29).

Girişimcilik konusunda en bilindik görüşlerden birisi Shumpeter (1949) tarafınca ortaya konan *"yaratıcı yıkım"* dır. Shumpeter, girişimcileri; yeni ürünler üreten, yeni üretim metotları geliştiren, yeni kaynaklar bulan, yeni pazarlara açılan ve endüstride yeni örgütlenmeler meydana getiren bireyler olarak tanımlamıştır. Girişimciliği işletmelerin değişimi ve dönüşümü noktasında ele alan Schumpeter, girişimcileri; değişimi tetikleyen, mevcut durumu değiştiren, dönüştüren ve "yaratıcı yıkım"ı gerçekleştiren bireyler olarak kabul etmiştir (aktaran Braguinsky vd., 2012: 869). Bununla birlikte Baumol (1993) girişimciliğin iki temel düzlemde incelenebileceğini belirtmiştir. Buna göre girişimciler, birinci düzlemde, yeni bir işletme meydana getiren bireylerdir ve yenilikçilik onlar için birincil amaç değildir; ikinci düzlemde ise girişimciler; yenilikçi adımlar atan, dönüşümsel süreçleri başlatan inovatörlerdir (aktaran Lundström A. ve L. A. Stevenson, 2005: 41).

Cole (1959)'a göre girişimciler, mal ve hizmetler üreten ve bunları pazarlayan ve karlılık durumlarını devam ettiren ve daha da yükseltebilen bireylerdir. Brockhaus (1980)'a göre ise girişimciler, risk alabilecek özelliklere sahip olan ve kendi iş yatırımlarını yönetebilen bireylerdir. Buna bağlı olarak girişimciler; insan kaynağını, fiziksel kaynakları ve bilgi kaynaklarını bir araya getirerek etkili olarak kullanan bireyler veya işletmelerdir (Lazear, 2005: 649; aktaran Gartner, 1989: 49). Girişimcilerle ilgili çeşitli tanımlardan hareketle; girişimcilik, yeni bir iktisadi teşekkül, yani bir işletme meydana getirme, yeni bir vizyon benimseme, fırsatlar keşfetme ve risk değerlendirme sürecini kapsayan; risk alma, proaktiflik, yenilikçilik ve özerklik ile beslenen bir olgudur (Smith vd., 2016: 193; Nasution vd., 2011: 337). Bunların yanı sıra girişimcilik ile ilgili çeşitli tanım ve yaklaşımlardan bazıları aşağıdaki gibidir (aktaran Lundström A. ve L. A. Stevenson, 2005: 41-43):

- Morris (1996) girişimciliği, girişimcilerin çevreleri ile olan ilişkilerinin niteliği bağlamında ele almıştır.
- Reynolds vd. (1999)'a göre girişimcilik, yeni bir iş yaratmak veya risk alma davranışları sergilemektir. Buna göre; kendi işini kurmak, yeni bir iş organizasyonu meydana getirmek veya var olan işlerinde yenilenmeye gitmek girişimcilik faaliyetleri

olarak sayılabileceği gibi; yeni iş ilişkileri kurarak yeni takımlarla ortak çalışmalar yapmak da girişimcilik faaliyetleri arasında kabul edilebilir.

- Hindle ve Rushworth (2002) girişimciliği; fırsatların farkında olunması, sezinlenmesi ve dönüşümün gerçekleştirilmesi olarak tanımlamışlardır.
- Lowrey (2003) girişimciliği; hukuki yapı, hükümetler veya devlet yöneticileri ve örgütsel düzenlemelerin kombinasyonu ile ortaya çıkan ekonomik bir sistem olarak ifade etmiştir.
- Avrupa Komisyonunun (2004d) tanımına göre girişimcilik; yeni kurulan veya mevcut bir işletme içerisinde, ekonomik olarak var olabilmek ve gelişebilmek adına; risk almanın, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin sağlam bir yönetim anlayışıyla harmanlanması ve örgütsel bakış açısının ve iş süreçlerinin buna uygun olarak yeniden ele alınmasıdır.
- Carree ve Thurik (2003)'e göre girişimcilik, davranışsal özelliklerin bir ürünüdür.
- Shane ve Eckhardt (2003)'a göre girişimcilik, gelecekte ihtiyaç duyulacak mal ve hizmetlerin tespit edilmesi, bu tespitlerin değerlendirilmesi ve ürünün meydana getirilmesidir.
- Chowdhury vd. (2015: 128) yeni iş adımlarını (new firm start-up), kendi işini kurma teşebbüsünü (self-employment) ve yeni firma sahipliğini (nascent/new firm ownership) girişimciliğin üç biçimi olarak tanımlamışlardır.

Şekil 1.1. yukarıdaki bilgiler ışığında oluşturulmuştur ve girişimcilik kavramının yüklendiği anlamların kronolojik sıralamasını resmetmektedir.

Şekil 1.1. Girişimcilik Kavramına Yüklenen Anlamların Kronolojik Sıralaması

Girişimcilik kavramının zaman içerisinde farklı teoriler ve bakış açıları ile açıklanmış olması, bu kavrama yeni boyutlar kazandırmış ve girişimcilik faaliyetleri için farklı becerileri gerekli kılmıştır. Girişimciliğe yönelmeyi etkileyecek faktörlerin incelenmesi açısından; Lundström ve Stevenson (2005: 190-191) üç temel faktörün var olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlara göre girişimcilik faaliyetlerine yönelmeyi etkileyen faktörler; bireysel motivasyon, yetenekler ve fırsatlardır. Daha geniş bir ifadeyle; bireysel iş deneyimi, öz yetenekler, eğitim düzeyi, rol modeller, mevcut durumdan duyulan hoşnutsuzluk girişimcilik faaliyetlerinde bulunmayı etkileyen faktörlerdendir. Öte yandan sektörün girişimsel gelişime yatkın olması, kar beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olması, pazara giriş olanaklarının kolaylığı ve zorluğu ve buna bağlı olarak pazarın rekabet durumu da girişimsel faaliyetlere yönelmeyi etkileyen faktörler arasındadır. Ayrıca girişimci bir işletme olunmasında; işletmenin büyüklüğü, işletme içerisindeki iletişim kanallarının açıklığı, işletme içerisindeki bilgi paylaşımı, hiyerarşik yapı, yenilikleri kabul edebilme yeteneği, hareketlilik-canlılık ve geri bildirim mekanizmasının etkinliği gibi faktörler de önem arz eden unsurlardandır (Maier ve Zenovia, 2011: 972). Bu bağlamda; hem bireylerin hem de işletmelerin girişimci olmalarını belirleyen faktörlerin incelenmesi ile, iç girişimciliğin daha iyi anlaşılabilmesi kolaylaşabilecektir.

1.1.2. Girişimci Olmayı Belirleyen Bireysel Faktörler

İç girişimcilik, bir işletmedeki bireylerin (çalışanların) girişimcilik özellikleri sergileyebilmeleri ile yakından ilgilidir. Bundan dolayı; bir işletmedeki iç girişimcilik uygulamalarının içeriğinin anlaşılabilmesi için, işletme çalışanlarının hangi özelliklere sahip olmaları gerektiğinin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.

Bireysel düzlemde girişimciliği besleyen faktörlerin açıklanabilmesi için çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bunlardan birisi, Shapero ve Sokol (1982) tarafınca geliştirilen "girişimsel olay (entrpreneural events)" modelidir. Bu modelde, girişimciliğe realist yaklaşılmış ve bir bireyin girişimci olabilmesinde, bireyin sahip olduğu veya olabileceği kaynaklar ile arzuladığı girişimcilik hedefleri arasındaki uyuma dikkat çekilmiştir. Yani bu modele göre; bir birey bu iki faktörün dengeli olmasına göre girişimcilik niyetini hayata geçirebilecektir. Ajzen (1991) tarafınca geliştirilen "planlanan davranış teorisi" modeline göre ise, bir bireyin girişimcilik özellikleri sergilemesi davranışsal faktörlere bağlıdır. Bu modelde ileri sürülen teoriye göre bu faktörler; sosyal normlar ve değerlere göre veya bireylerin davranışları üzerinde etkili olan bireysel algı faktörlerine göre şekillenmektedir. Krueger (2009) ise bu iki modeli kombine etmiş ve girişimciliğin ölçülebilmesi için hem kaynakları hem de sosyal faktörleri bir arada değerlendirmiştir. Krueger (2009) bireylerin girişimcilik kararlarında; içerisinde bulunulan iş ortamı ile kurulan pozitif yöndeki ilişkilerin etkili olacağını ileri sürmüştür. Yani bireyin çevresinde, bireyin bir girişimci olabileceği yönünde gelişen algı ve tutum, o bireyin çeşitli ortaklıklar kurabilmesini kolaylaştıracak ve böylece bireysel düzlemde girişimcilik yapılabilecektir. Öte yandan bu modelde, girişimsel niyet ile bu niyetin gerçekten uygulanabilirliği arasındaki fark da ortaya konmaktadır. Bunun için bu modelde, girişimcilik niyetinden ayrı olarak, "girişimsel uygulama niyeti" diye ayrı bir boyut yer almaktadır. Böylece bu modelde; bireyin algıladığı fırsatlarla gerçekten elinde bulundurduğu imkanların da farkına bakılmaktadır. Bird (1988), tarafınca ileri sürülen modele göre ise; bireylerin girişimsel niyetler besleyebilmelerinde girişimcilik için uygun zemini hazırlayan yasal veya kanuni düzenlemelerin, sosyo-politik çevre faktörlerinin ve bireysel deneyimler ve tecrübelerin yanı sıra, bireyin zihninde girişimciliğe ayırdığı yerin de önemi büyüktür (aktaran Esfandiar vd., 2019: 173-174; aktaran Timuroğlu ve Çakır, 2014: 121).

Le Deist ve Winterton (2005), girişimsel yeteneklerin bir bireyde bulunması ve gelişim gösterebilmesi için bireyin zihinsel olgunluğa erişmiş olması, fonksiyonel yeteneklere haiz olması ve davranışsal olarak da yetenekli olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Nitekim bu yöndeki girişimsel yetenekler; teknik olarak inisiyatif alabilme, yaratıcı düşünebilme, performans ve verimliğe odaklanma, iletişim becerilerine sahip olma, problem çözmeye odaklanma ve risk almaya iştah duyma (*appetite*) olarak sıralanmaktadır (aktaran Schelfhout vd., 2016: 30-31).

Bireylerin girişimcilik davranışlarına karşı geliştirdikleri motivasyon düzeyini ölçümlemek için geliştirilmiş olan Başarı Motivasyonu Envanteri (Achievement Motivation Inventory-AMI) ölçeğinde de bir bireyin girişimsel başarısını etkileyen faktörler ortaya konmuştur. Bu faktörler; esneklik (flexibility), korkusuzluk (fearlessness), risk almaktan kaçınmamak, öz güven, başarıyı ön plana çıkarmak ve ona güvenmek, özgür olma arzusu, öğrenmeye istek duymak, hedefler belirlemek ve onlara odaklanmak, başarısızlıklar veya olumsuzluklar karşısında ölçülü hareket ederek üstesinden gelmek (compensatory effort), yükselme arzusu (status orientation), üretken olmaktan gurur duymak (pride in productivity), taahhütte bulunabilmek (engagement), rekabetçi olmak, göreve odaklanmak ve hiç vazgeçmemek (flow), girişimsel amaçları içselleştirmek, azimli ve sebatkar olmak ve öz kontrol mekanizmasına sahip olabilmektir (Staniewski ve Awruk, 2018: 440).

Cornwall ve Naughton (2003: 71-72), bireylerin girişimcilik faaliyetlerinde bulunmalarında finansal beklentiler gibi maddi temele dayalı saiklerin yanı sıra; erdem ve faziletin de önemli olduğuna işaret ederek, konuya farklı bir boyut katmışlardır. Buna göre bireylerin girişimcilikte başarılı olabilmeleri için olgun bir insan olmalarının önemi büyüktür. İyi bir girişimci teknik açıdan gerekli imkanlara ve yeteneklere sahiptir; fakat çalışkanlığı ve sabrıyla da erdemli bir yöne sahiptir. İyi bir girişimci, "doğru" olmalıdır. Jonh Paul II (1982), bir insanın iyi ve doğru insan olmayı başaramadıktan sonra iş hayatında da başarılı olamayacağını ifade etmiştir. Dolayısı ile iyi bir girişimci, işletmesi içerisinde iyi ve doğru bir iklim oluşturur ve çalışanlarının da erdemli insanlar olarak çalışmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak tanır (aktaran Cornwall ve Naughton, 2003: 71-72). Yukarıdaki bahsedilen faktörlerle birlikte; bireysel düzlemde başarılı bir girişimci olabilmek için aşağıdaki faktörler de sıralanmaktadır (Karabulut, 2016: 13-16):

- **İçsel/Dışsal Kontrol Odağı:** Bireylerin değerlerini, inançlarını ve aldıkları kararları içsel dinamikleri ile yönetmeleri içsel kontrol odağı; dış etkenlere göre değerlendirmeleri ise dışsal kontrol odağı olarak ifade edilmektedir. Girişimci özellikleri olan bireylerin içsel kontrol odağı mekanizmasına sahip olmaları beklenir. Bu; bireylerin girişimcilikle ilgili aldıkları kararları içlerine sindirmeleri ve kendi akıl süzgeçlerinden geçirmeleri ve kendilerinden emin olarak yollarına devam etmeleri anlamına gelmektedir.
- **Başarma İhtiyacı:** Bireylerin, belirledikleri hedeflere ve bu hedeflerin daha da ilerisine ulaşabilmeye ve bunun için çalışmaktan geri durmamaya verdikleri önem, girişimci bir birey olmada etkili olan faktörlerdendir. Başarma ihtiyacı, bireylerin belirlemiş oldukları girişimsel hedeflere duydukları isteği göstermektedir.
- **Riske Toleranslı Olmak:** Girişimcilik özelliklerine sahip olan bireyler, başarı kadar başarısızlığın da olabileceğini bilip ona göre kararlar alabilirler ve bu iki olasılığa karşı da gerekli esnekliğe ve olgunluğa sahiptirler. Bu bağlamda; riske toleranslı olmak, girişimci bireylerin belirsiz şartlar altında kararlar alırken riskli diye adlanırılan durumları da olağan karşılamaları ve risklerden dolayı girişim niyetlerinden vazgeçmemeleridir**.**
- **Girişimsel Uyanıklık:** Kirzner (1973, 1979, 1982) tarafından geliştirilen bu kavram, girişimciliğe yönelik niyetin özünde yer almaktadır. Bu özellik, girişimci bireylerin bilgiye son derece önem vermeleri, fırsatları ve avantajlı durumları bilinçli bir biçimde değerlendirmeleri ve fırsatlara dönük ön görülerde bulunabilmeleri becerisini ifade etmektedir. Literatürde bu kavramın kapsamı içerisinde ifade edilen bir diğer kavram ise "fırsat tanımlama"dır. Burada da bireylerin çevrelerindeki fırsatları ve kendilerindeki girişimsel yetenekleri değerlendirebilmeleri vurgulanmaktadır.
- **Girişimsel Niyet:** Bireylerin kariyer olarak girişimciliği seçmeleri, girişimci bireylerin var olmasında ve girişimciliğin hayata geçirilmesinde önemli bir faktördür. Bir bireyin kariyer hedefleri arasında girişimciliğin olması; riskleri değerlendirmesinde, kaynakları bir araya getirmesinde ve nihayetinde bir işletme kurmasında önemli rol oynamaktadır.

1.1.3. Girişimci Olmayı Belirleyen Örgütsel Faktörler

Girişimciliğin; bireysel motivasyon faktörlerinin yanı sıra, işletmelerin çevreleri ile olan ilişkilerinden ve girişimcilik için gerekli olan kaynaklara sahip olup olmamalarından etkilendiği bilinmektedir. Öte yandan girişimciliğin, rakiplerle olan münasebetlerde çözüm üretebilen bir mekanizma ortaya koyabilmesi için; işletme stratejilerinin, işletmenin kullanmış olduğu tekniklerin ve teknolojilerin ve diğer örgütsel özelliklerinin uygun nitelikte olması gerekmektedir (Antoncic, 2007: 310).

İşletmelerin girişimcilik faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için uygun zeminin ve yapının var olması gerekmektedir. Girişimci işletmeler, tüm birimleri ve unsurları ile girişimciliğe hazır işletmelerdir. Bu hazır olma hali işletmelerin stratejilerinde ve finansal durumlarında kendini göstermektedir (Moghaddam vd., 2015: 76). P. Drucker ve J. A. Maciariello (2012: 492-497) da girişimci işletmelerin özelliklerini irdelerken; örgüt yapısının, imkanlarının ve gücünün etkisine vurgu yapmışlardır Ayrıca, işletmelerin girişimci nitelik kazanmalarında önemli olanın, işletmelerin girişimcilik hususunda bilinçli olmaları ve bunu bir görev olarak kabul etmeleri olduğunu bildirirler. Bunun ise temel ilke ve politikalarda değişikliğe gidilmesi ile mümkün olabileceğine işaret etmektedirler. Ayrıca bu yazarlar; proje tipi yapılanmaların ve proje takımlarının işletme içerisinde, üst yönetimin desteğini de alarak, girişimci faaliyetlerde bulunmasının daha rasyonel olacağı kanaatindedirler. Burada, girişimci bir işletme olmada dikkat edilmesi gereken bir diğer hususun ise öğrenmeye odaklanmak olduğunun da altı çizilmektedir. Bu bilgiler ışığında; işletmelerin girişimci olabilmeleri için gerekli olan uygun zeminin ve şartların elde edilebilmesi için işletme stratejilerinin, kaynaklarının, öğrenmeye ve bilgiye verdiği önemin, yapısal faktörlerinin, kültürünün ve liderlik uygulamalarının yerinde ve yeterince olmasının lüzumu anlaşılmaktadır.

1.1.3.1. Stratejik Yapı

Bir işletmenin stratejilerilerinin girişimciliğe yönelik olması, o işletmenin girişimci olabilmesi açısından son derece önemlidir. İşletmelerin, kendilerine çizdikleri yol haritalarını, düşüncelerini, inançlarını, norm ve değerlerini girişimci bir ruhla yeniden ele alabilemelri ve bunlara girişimci bir nitelik kazandırmaları işletmelerin girişimci olabilmelerinin kriterlerindendir (Moghaddam vd., 2015: 78). Literatürde stratejik yenilenme *(strategic renewal)* başlığı altında incelenen bu konu; bir işletmenin

çevresinden aldığı tepkilere doğru bir şekilde karşılık verebilmek amacıyla içsel mekanizmalarını ve dış ilişkilerini yeniden gözden geçirmesi ile ilgilidir. Stratejik yenilenme, işletmelerin uzun vadeli stratejik amaçları için yeni fırsatların varlığından emin oldukları iş sahalarına doğru evrilmelerini ve yeni fırsatlar yakalayabilecekleri sahalara taşınmalarını kapsayabilir. (Schmitt vd., 2016: 362). Bu, onların değerli teknik bilgilere (know-how) erişmeleri ve bu sayede mevcut bilgi kaynaklarını zenginleştirmeleri açısından da önemlidir. (Montoro-Sanchez vd., 2009: 436).

Stratejik yapılarının girişimci nitelik kazanabilmesi için işletmeler, misyon ve vizyonlarını yeniden ele almakla işe başlayabilirler (Mirvis vd., 2010: 316). Misyon ifadeleri; bir işletmenin "ne" olduğunu ortaya koyan, işletmenin kültürel değerleri hakkında bilgi veren, işletmenin amaçlarına "ne şekilde" varmayı planladığını belirten ifadelerdir. Misyon ifadeleri kısaca, işletmenin karakterini ortaya koyan bildirilerdir. Misyon ifadeleri dört kısımda incelenebilir. Campbell ve Yeung (1991)'e göre bunlar; amaçlar, stratejiler, davranış standartları ve değerlerdir. Piercy ve Morgan (1994) da misyon ifadelerinin dört bileşenden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre misyon ifadelerinde işletmenin temel amaç ve felsefesi; işletmenin üretim ve pazarlama sahası; temel (öz) değerleri, yani başarılı olunan alanlar ve kritik başarı faktörleri yer almalıdır. (aktaran Sidhu, 2003: 441). Misyon ifadelerinin içeriğinde aşağıdaki bilgiler yer almalıdır (Baetz ve Bart, 1996: 526). Bu maddeler, işletmelerin stratejilerini girişimciliğin esaslarına uygun olarak değerlendirebilmeleri adına kriter niteliğindedir:

- Dış ilişkiler-halkla ilişkilerin niteliği.
- İş gören motivasyonuna dönük politikalar.
- Ticari hedefler ve hedef pazara yönelik stratejiler.
- Örgütsel amaçların benimsenmesi için atılacak adımlar.
- Örgüt kaynaklarının tahsisinin ayarlanmasına yönelik ilkeler.
- Örgüt ikliminin yerleşmesine dönük yol ve yöntemler.
- İşletme içerisindeki farklı grupların birbirleriyle etkileşiminin sağlanması için uygulanan metotlar.

Vizyon ifadeleri ise, işletmelerin gelecekte kendileri ile ilgili öngörebildikleri veya hayallerinde yaşattıkları konumu tasvir edici ifadelerdir (aktaran Sidhu, 2003: 441). Stratejik yenilenme, eskiden yeniye geçişin yapıldığı, kolay olmayan bir durumdur ve bir süreç gerektirmektedir ve işletme vizyonu bu süreçte bir kilometre taşı görevi

üstlenebilmelidir. Stratejik yenilenme üç aşamada gerçekleşir. Bu aşamaların ilki, fikir aşamasıdır. Fikir aşaması, işletmelerin mevcut hususlarda değişime gitme kararını verdiği aşamadır. Stratejik yenilenme fikrinin doğmasından sonra gerçekleştirilen ikinci aşama ise inisiyatif aşamasıdır. Bu aşamada, stratejik yenilenme fikrinin ortaya konmasından sonra üst düzey yöneticinin, alınan kararları pilot uygulamaların da öncülüğünde hayata geçirmesi söz konusudur. Son aşama ise alınan stratejik kararlara tüm işletme üyelerinin uyumunun sağlandığı aşamadır. Burada yeni stratejik hamlelerin işletme açısından artık normalleşmesi söz konusudur (Prashantham, 2008: 380). Tüm bu aşamaların körü körüne değil; işletme misyonu ve vizyonuna uygun olarak yönetilmesi, işletmelerin girişimci nitelik kazanabilmeleri açısından önemlidir.

1.1.3.2. Örgütsel Kaynaklar

Uzunidis vd. (2014: 3), işletmelerin girişimsel faaliyetlerde bulunabilmelerine destek olacak kaynakları üç kategoride incelemektedirler. Bunlar bilgi kaynakları, finansal kaynaklar ve işletmenin sosyal ilişkilerinden doğan kaynaklarıdır. Burada bilgi kaynaklarından kasıt; deneyim ve tecrübeler yoluyla elde edilen örtük bilgilerin saklı olduğu kaynaklar ile bilimsel bilgi kaynakları başta olmak üzere çeşitli formal yol ve yöntemlerle elde edilen açık bilgilerin yer aldığı kaynaklardır. Finansal kaynaklar ise bireysel tasarruflar, banka kredileri veya diğer finansal desteklerdir. Üçüncü girişimsel kaynak olan sosyal kaynaklar ise resmi ve resmi olmayan ilişkilerden elde edilebilecek edinimlerdir.

Zhang vd. (2011) ve Zhang (2010) da yeni işletmelerin girişimsel faaliyetlerde bulunabilmeleri için yeterli finansal kaynaklara, özel ve ayırt edici yeteneklere, yeterli bilgiye ve işletmenin sağlıklı sosyal ilişkilere ihtiyaçlarının olduğunu belirtirler. Burada da; çeşitli fonlar, nitelikli beşeri yetenek havuzu (beşeri sermaye) ve sosyal network'e işaret edilmektedir (aktaran Huang, 2016: 1-2). Elbette işletmelerin girişimci olabilmeleri için söz konusu bu kaynakları etkin ve verimli kullanabilmeleri önem taşımaktadır.

Girişimciliğe atılacak ilk adımda; öz sermayeler kullanılabilir, borç veya kredi kullanımı gerçekleştirilebilir veya melek yatırımcılar başta olmak üzere çeşitli fon sağlayıcı birey veya kuruluşlara başvuruda bulunulabilir. Betz (2010)'e göre, ilk uygulamalarda öz kaynakların veya borçlanma yolu ile elde edilen fonların doğrudan kullanımında bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Buna göre; fon kullanımına

başlandığında girişimsel faaliyetin belirli bir olgunluk düzeyine erişmiş olması gerekmektedir. Aksi halde, pazarda belirli bir konuma gelebilmek için fazlaca fon kullanımı gerekecek ve beklendiğinden fazla öz kaynak kullanan işletmeler rakiplerinin gerisinde kalacaklardır. Bunun için, belirli bir aşamaya geçilene kadar üniversiteler, ilgili bakanlıklar, kalkınma ajansları, mesleki birlikler vs. gibi çeşitli kurum ve kuruluşların desteğine başvurmak rasyonel bir yol olacaktır (Betz, 2010: 367).

İşletmelerin girişimci olabilmeleri için gerekli olan kaynaklardan birisi de entelektüel sermaye'dir. Chen vd. (2014: 156), yeni ürün geliştirme yapabilmek için gerekli olan entelektüel sermaye kalemlerini; insan sermayesi (*human capital*), örgütsel sermaye (*organizational capital*) ve tüketici sermayesi (*customer capital*) olarak sıralamışlardır. Burada insan sermayesinden ve örgütsel sermayeden kasıt, işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının sahip oldukları ve işletmeye kazandırdıkları deneyim, tecrübe, uzmanlık bilgisi ve yeteneklerdir. Tüketici sermayesini ise tüketicilerin ihtiyaçlarını ve eğilimlerini ön görmeye yarayacak tüketici bilgileri oluşturmaktadır. Bununla birlikte; Rexhepi vd. (2013: 46) konuyu biraz daha kapsamlı olarak ele alarak; işletmelerin stratejilerinin, politikalarının, yönetim felsefesinin ve kültürünün, teknoloji alt yapısının, marka ve patent haklarının, ar-ge ve inovasyon kapasitelerinin de entelektüel sermaye kalemleri arasında kabul edileceğini bildirmişlerdir. Ayrıca işletmelerin hem tüketicileri ile hem diğer stratejik paydaşlarıyla yaptıkları işbirlikleri, sözleşmeler vs. de entelektüel sermaye unsurlarındandır.

Betz (2010: 305-306), işletmelerin girişimcilik faaliyetlerinde bilgi teknolojilerine ayrıca bir önem vermiştir. Dünya çapında faaliyet gösteren ve girişimciliğini sürdürülebilir kılabilmiş işletmelerin, girişimcilik uygulamalarında güçlü bilgi teknoloji alt yapılarını kullandıklarını belirten Betz (2010), işletmelerin; çalışanları, tüketicileri ve diğer paydaşları ile kuracağı iletişiminde ve işbirliğinde ve bunlara yönelik izleyecekleri stratejilerde bilgi teknolojilerinin artan rolünden bahsetmektedir. Bilgi teknolojilerinin işletme paydaşları ile olan ilişkisinde, işletmelerin *tepki kapasitesini* artıracağı belirtilmektedir. Bilgi Teknolojileri; üretim süreçlerinin hızlanmasına, iş süreçlerinin kontrol edilmesine, takımlar arasında etkin iletişimin sağlanmasına ve birim başına imalat maliyetlerinin iyileşmesine sundukları katkı nisbetinde işletmelerin üretim kapasitelerini desteklerler ve böylece işletmeler, çevrelerindeki değişim ve dönüşümlere doğru tepkiler verebilirler (Betz, 2010: 322).

1.1.3.3. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi

Pitersange (1990) örgütsel öğrenmeyi , "tüm işletme yapısı içerisinde bilginin transferi ve deneyimlerin sürekliliği" olarak tanımlamaktadır. Örgütsel öğrenme, işletmelerin sahip oldukları bilgi kaynaklarını değerlendirmelerine, yeni yönlerini keşfetmelerine ve bunun neticesinde kendilerine fayda sağlayabilecek davranış kodlarını benimsemelerine yarayan bir süreçtir (aktaran Shahhoseini ve Piri, 2015: 163). Başka bir ifadeyle örgütsel öğrenme; bilginin işletme içerisinde benimsenmesi, transferinin yapılması ve öğrenmenin deneyimler yolu ile işletme içerisinde gerçekleştirilebilmesidir. Deneyimlerden elde edilecek olan bilgilerin yeni uygulamalarda kullanılmasıyla tekrar tekrar farklı deneyimsel bilgilerin elde edilmesi; girişimciliği benimsemiş işletmelerin temel özelliklerindendir. Nitekim bir işletmenin öğrenmeye yönelimli olması (*learning orientation*); öğrenmeyle kurduğu pozitif yönlü ilişkiyle (*commitment to learning*), vizyon paylaşımına verdiği önemle, açık fikirliliğin ön planda olduğu bir örgütsel yapıyla ve işletme içi bilgi paylaşımına sağladığı kolaylık ile anlaşılabilir (Calantone vd., 2002: 516; Onyema, 2014: 96-97). Nitekim; Nejad vd. (2011: 120) öğrenen organizasyonları, tüm üyelerinin yaratıcı ve girişimci olduğu organizasyonlar olarak tanımlamışlardır. Bu esaslar ise öğrenmenin, işletmelerin girişimciliği için ne kadar önemli olduğunu kanıtlamaktadır. Öğrenmenin işletmelerde var olabilmesi için işletmelerin tutum ve alışkanlıklarında bilgi temelli değişimler ve dönüşümler yapmaları gerekmektedir. Ancak bu sayede işletmelerin öğrenmeye verdikleri önem anlaşılabilir. Ayrıca işletmelerin öğrenmeye dayalı gelişim gösterebilmeleri için insan kaynağının önemini yeterince kavramış olmaları gerekmektedir. Bu sayede öğrenme süreci, bir işletmenin girişimsel kararlarında pozitif bir etki meydana getirebilir (Franco ve Haase, 2009: 634).

Tam bu noktada bilgi yönetimi kavramı önem kazanmaktadır. Raz vd. (2012: 630) bilgi yönetimini; örgütsel bilginin, örgütsel ve bireysel boyutlardaki değişime verdiği katkı bağlamında ve işletmenin bilgiye dayalı kaynaklarının uzun dönem hedeflerine uygun biçimde yönlendirilmesi kapsamında değerlendirerek; bilgi yönetiminin işletmelerin gelecek vizyonu ile ilgili bir olgu olduğunu da ortaya koymaktadırlar. Bu bağlamda; Barclay ve Murray (2004), bilgi yönetimini zorunlu kılan stratejik ve girişimsel hususları aşağıdaki gibi sıralamışlardır (aktaran Uriarte, 2008: 18):

- Rekabetin artması ve inovasyondaki artış.
- İnformal bilgiye duyulan ihtiyacın artması.

- Değerli bilgilere sahip iş gücünün elde tutulmasına yönelik rekabet baskısının artması.
- Bilgi elde etmek için kullanılabilecek zaman diliminin azalıyor olması.
- Erken emeklilik yada işten ayrılmaların artması ve esnek çalışma koşullarının cazip hale gelmesinin bilgi kaybına yol açması.
- Ulusal sınırları aşma ihtiyacının karmaşıklık doğurması ve bunu yönetmenin zorluğu.
- Stratejik değişimlerin, özel anlamda elde tutulan bilgileri geçersiz kılması.

Görüleceği üzere; bir işletmenin öğrenme süreçlerini başarılı bir biçimde yürütebilmesi ve girişimci bir kimlik kazanabilmesi için hem iç hem de dış faktörleri göz önünde bulundurarak bilgi yönetimine gerekli önemi vermesi gerekmektedir. Bilgi yönetimi, en genel tanımıyla, bilginin elde edilmesi, depolanması ve paylaşılması ile ilgili faaliyetlerin yönetimi ile ilgilenmektedir (Kucza, 2001: 16). Fakat bilgi yönetimi, bu tanımdaki gibi stabil ve rutin işlemleri barındırmamaktadır. Bilgi yönetimi işletmelerin bilgiye yaklaşımlarının mevcut durumuna bakarak değerlendirmesinin ötesinde; uzun vadeli hedeflerinde bilgiye yüklediği rolü de sorgulamayı içerir. Nitekim; Dalkir (2005: 4-5)'e göre bilgi yönetimi işletmenin hali hazırdaki durumunda; yani stratejilerinde, politikalarında ve diğer örgütsel uygulamalarında bilginin kriter olarak kabul edilip edilmediğinin tespiti ve işletmenin elde ettiği kazanımlarda sahip olduğu bilgiye dayalı değerlerin katkısının ne kadar olduğunun değerlendirilmesi ile ilgilenmektedir. Dolayısı ile bilgi yönetimi, işletmelerin entelektüel sermaye faktörlerini bütünleyici bir yaklaşımla ele almalarını ve geleceğe girişimsel bakış açısı ile bakmalarını gerekli kılmaktadır.

1.1.3.4. Örgütsel Yapı

İşletmelerin girişimci olabilmeleri için örgütsel yapılarının elverişli olması gerekir. Hem işletme içerisinde hem de dışarısında bulunan çeşitli faktörler girişimsel kararların alınmasında etkili olmaktadır. Tam bu noktada; işletmenin örgüt yapısının karmaşık faktörlere karşı uygun ve hazır olması önem arz etmektedir. İşletmelerin örgüt yapılarının katı ve merkezileşmiş olması, işletme politikaları ve uygulamalarının içeriği, işletmenin dış ilişkilerinin niteliği gibi konular işletmelerin girişimciliği üzerinde etkili olan faktörlerdir.

Organik yapılar, işletmelerin dış çevrelerine uyumunu kolaylaştıran yapılanmalardır. Zaten günümüzdeki rekabet koşulları işletmelerin mekanik yapılardan, organik yapılanmalara doğru evrilmelerini zorunlu kılmaktadır (Koçel, 2010). Mekanik yapılanmalar, işletmenin örgüt yapısının katı ve karmaşık, hiyerarşik yapının sert olduğu, karar mekanizmasının merkezileştiği, esnek olmayan kontrol mekanizmasının işletildiği yapılardır; böyle işletmelerin girişimci nitelikler kazanmaları zordur (Eslamdost vd., 2015: 633). Bunun nedeni; bu tür yapılarda işletme içerisindeki iletişimin zayıf olması ve böylece müşteri taleplerinin okunmasının zorlaşmasıdır. Öte yandan bürokrasinin fazlaca işletildiği örgütsel yapılarda hareket kabiliyetinin artırılmak istenmesinin maliyetleri de artırması, işletmelerin yeni adımlar atması yönündeki isteğini kırmaktadır. Bu tür işletmelerin girişimci uygulamalarda geri kalmalarında, üst düzey yöneticilerin sıkı kontrol mekanizmalarını koruma arzusu da önemli bir faktördür. Bu yöndeki arzu, üst düzey yönetimin alt düzeylerdeki yöneticilere ve çalışanlara risk alabilme şansını tanımamalarına neden olmaktadır. Çünkü bu yapılarda, üst düzey yöneticiler işletme içerisinde fazlaca avantajlıdırlar ve alt düzeydeki yöneticilere aynı şansı tanımak istemeyebilirler. Bu ise girişimcilik davranışının yalnızca üst düzey yöneticilerce sergilenmesine neden olmaktadır. Böyle bir yapıya karşın uzmanlaşmanın ön planda olduğu bir yapı önerilebilir. Uzmanlaşma özü itibariyle, bürokrasiyi azaltmakta ve iletişimi de artırmaktadır. Bununla birlikte, uzmanlaşmaya yeterince önem veren işletmelerin belirli bir alana odaklanmaları ile belirsizlikler azaltılmakta ve risk alma davranışları daha kolayca sergilenebilmektedir. (Moon, 1999: 33-34). Buna karşın Caruana vd. (1998: 19); resmileşmiş veya merkezileşmiş örgüt yapılarının girişimsel davranışlar üzerindeki olumsuz sonuçları olsa da bu tür yapılardaki bazı özelliklerin belirli bir düzeye kadar var olmasının girişimcilik davranışı üzerinde faydalı olabileceğini de belirtmişlerdir.

İşletme içerisindeki girişimcilik faaliyetlerinin daha etkin olarak yürütülebilmesi için girişimci takım yapılarının önemi büyüktür. Girişimci takımlar; iki veya daha fazla bireyin ortak sorumluluk aldıkları ve riskleri paylaştıkları, ortak finansal paya sahip oldukları ve bir amaç etrafında toplandıkları yapılardır (Cooney, 2009: 581). Bu yapılara benzer olarak şebeke tipi örgütlenmeler ve sanal organizasyonlar gibi örgüt yapıları da işletmelerin veya bireylerin belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmelerini ve girişimcilik hedeflerine daha çabuk ulaşmalarını sağlayan örgüt yapılarıdır (Koçel, 2010).

1.1.3.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir işletmenin üyelerinin ortak olarak paylaştıkları normlar, değerler, inançlar, davranışsal kodlar, anlayış biçimleri ve beklentileri gibi unsurların tamamına denir (Yıldız, 2014: 37). Bireylerin davranışlarında etkili olan normlar ve değerler, işletmelerin girişimci olabilmelerinde önemli bir kriterdir. Örgüt kültürünün işletme içerisinde girişimciliği teşvik ediyor olmasında çalışanların tutumunun; yani işletme içerisinde faaliyet gösterenlerin olaya bakış açılarının ve varsayımlarının da etkisi büyüktür. (Brettel vd., 2015: 869).

Hellriegel vd. (2001: 514-515), bir işletmedeki kültürel yapının, aslında temel olarak iki amaca hizmet ettiğini ifade ederler. Bunlar, dışsal adaptasyon ile hayatta kalma (*external adaptation and survival*) ve içsel entegrasyondur (*internal integration*). Buna göre, bir işletmenin sahip olduğu kültürel dinamikler, o işletmenin dış çevresinde doğru bir yere konumlanmasında ve dışarıda cereyan eden değişikliklere uyum sağlamasında etkili olmalıdır. Ayrıca bir işletmenin kültürel özellikleri, o işletmenin iç dinamiklerini de birbiri ile uyumlu kılmalıdır. Benzer şekilde Greenberg, J., ve A. Baron (2000: 487-488) da örgüt kültürünün fonksiyonlarını sıralamaktadırlar. Bunlara göre; örgüt kültürünün en birinci fonksiyonu, örgüt kültürünün ileri sürdüğü ortak noktaların çalışanlarca benimsenmesini sağlamak ve çalışanların işletmeyle bütünleşmesini kolaylaştırmaktır. Bunun sağlanması durumunda örgüt kültürünün ikinci fonksiyonu ortaya çıkmaktadır. Bu ise çalışanların işletmenin misyonunu kavrayabilmeleri ve benimseyebilmeleri; ona göre çaba sarf edebilmeleridir. Örgüt kültürünün üçüncü fonksiyonu ise, işletmenin amaç ve değerlerine uygun davranış standartlarının açıklığa kavuşturulması ve bunların sergilenmesinin kolaylaştırılmasıdır.

Kimberly ve Quinn (1984), bir işletmede yer alan örgütsel kültürü dört kategoride incelemişlerdir. Bunlara göre örgüt kültürü; grup kültürü, hiyerarşik kültür, gelişimci kültür ve rasyonel kültür olarak dört türde açıklanabilir. Grup kültürü, bir işletmenin üyelerinin başarı yada başarısızlıklarında tüm üyelerin sorumlu olduğu, bireysel hareket etmenin kabul görmediği içe dönük, pasif yapılanmaları temsil eder. Hiyerarşik kültür, katı yapılanmaların kabul gördüğü bürokratik bir sistemin yaşatıldığı içe dönük, yaratıcılığın kıt olduğu kültürleri temsil eder. Gelişimci kültür (development culture) veya yenilikçi kültür (innovation-directed culture) ise dışa dönük olan, öğrenmeye odaklı, dışsal etkilere karşı esneklik kazanmış bir kültür yapısını ifade eder. Rasyonel kültür ise,

dışsal ilişkilerde kontrollü olunan, performansa önem verilen sistematik olarak kontrolün sağlandığı akılcı ve esnek kültürlere işaret eder (aktaran Nam ve Kim, 2016: 1108). Bu kültürel modellerin, işletmelerin girişimciliği üzerinde etkili olacağı açıktır. Maria del Rosario vd. (2017: 73-74) kültürel farklılıkların çevreci inovasyon girişimleri üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, kültür farklılıkların etkisine işaret etmektedirler. Buna göre; örneğin, hiyerarşik yapının ön planda tutulduğu kültürel bir zeminde girişimcilik uygulamalar için atılacak adımların engellerle karşılaşacağı kesindir. Buna karşı adhokrasi kültürün hakim olduğu; yani çevre ile iletişimin desteklendiği ve risk almanın özendirildiği kültürlerde ise yenilikçiliğin temel alındığı girişimlerde bulunulması daha kolaylaşmaktadır.

Kültürel bakış açılarının ve yaklaşımların işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan, Tom Peters ve Robert Waterman tarafından geliştirilmiş olan yaklaşımın önerdiği hususlar aşağıdaki gibidir (Moorhead ve Griffin, 2001: 494-495):

- Hareket ve dinamizme yönelik geliştirilen kültürel temayül, işletmelerin başarısında önemli bir etkendir. Bu yaklaşıma göre karar vericinin, şartların tam olgunlaşmasını beklemeden hızlı kararlar vermeleri başarıları açısından önemlidir.
- Bir işletmenin başarılı olmasının bir diğer şartı ise tüketicilerle yakın ilişki içerisinde olduğu bir kültürü yaşatıyor olmasıdır. Tüketiciler ile olan yakın ilişki neticesinde işletmenin kendisini değerlendirebileceğini ve doğru adımlar atabileceğini savunan bu yaklaşımda, tüketicilerin önemli bir bilgi kaynağı olarak kabul edilmesi esastır.
- İşletmelerin bürokratik engellerle karşılaşmalarının ve hantal yapılarda olmalarının inovatif olmalarını engellediğini savunan bu yaklaşıma göre, otonominin ve girişimciliğin desteklendiği kültürel değerler savunulmaktadır.
- İnsana verilen değerin önemi büyüktür. Buna göre işletmelerin amacı insan kaynaklarını geliştirmek olmalıdır, insana saygılı ve gerekli değeri veren bir kültürel yapı başarı için şarttır.
- Ayrıca, üst yönetimin işletmenin diğer tüm işleri ile ilişki içerisinde olmalarını ve işletmeden habersiz olmamalarının gerekliliği belirtilir.
- Başarılı işletmelerin bir diğer özelliği, bireylerin kendi sahalarının dışına taşmamalarıdır. Burada temel yeteneklere ve en iyi yapılan işe odaklanma vurgulanmaktadır.

- Başarılı olmanın temel koşullarından bir diğeri ise işletme içi kademelerin azaltılması ve küçük takımların desteklenmesidir. Bunu benimsemiş kültürlerde nicel büyüklüklerden ziyade niteliğe önem verilir.
- Başarılı işletmelerin özelliklerinden bir diğerinin işletmenin sıkı ve gevşek formlara bürünmesini kendi başına başarabilmesinin olduğunu belirten bu yaklaşıma göre, kültürel değerleri tam olarak benimsemiş ve üst yönetimin baskı ve denetimini ise üzerlerinde az hisseden çalışanlara sahip olan işletmelerin esnekliği kazanarak başarıyı elde edebilecekleri vurgulanmaktadır.

Kültürün girişimcilikle ilişkisinde farklı görüş bildiren Chakraborty vd. (2016: 312), kültürün ekonomik kalkınma üzerindeki etkisinin sınırlı olacağını savunmaktadırlar. Bunlara göre performansın ve verimliliğin son derece önem arz etmesi ile teknolojinin de tetikleyici rol üstlendiği günümüz iş dünyasında kültürün girişimcilik üzerindeki etkisinin abartılmamalıdır.

1.1.3.6. Liderlik

Liderler, çevrelerinde bulunan insanlar tarafından bir kural koyucu, bir motive edici ve bir rehber olarak kabul edilen bireylerdir (Clegg, vd., 2005: 231). Liderler, işletmelerin geleceğe yönelik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olan ve izleyicilerini de bu yönde etkileyebilen bireylerdir (Brooks, 2003:150). Liderliğin özünün anlaşılabilmesi için liderler ile yöneticiler arasındaki farkın incelenmesi gerekir. Yöneticiler, mevcut yapının korunması ve hali hazırdaki hedeflere ulaşmada aksaklıkların yaşanmaması için çabalarken; liderler, çevresel değişimlerin yönetiminde etkin rol oynarlar ve geleceğe dönük vizyonun benimsenmesini sağlarlar. (Robbins, 2005: 332).

Liderliğin özündeki hususlar, liderlik ile girişimciliğin birbiri ile oldukça iç içe olan iki kavram olduğunu göstermektedir. Collins ve Moore (1964) girişimciliğin özünde başarma ihtiyacının ve bağımsız olabilme isteğinin yattığını vurgulamaktadırlar (aktaran Stevenson ve Jarillo, 1990: 20). Lowrey (2003) girişimcilerin ve girişimciliğin, değişim ve gelişime sürekli olarak istek duyulması ile beslenebileceğini belirtmektedir. Vecchio (2003: 308) ise, girişimciliğin "beş büyük" boyutunu ifade ederken; bireylerin başarmaya, otonom olmaya ve öz yeterliliklerini yansıtabilmeye duydukları isteğin öneminden bahsetmektedir ve bu dinamiklerin yaşam bulabilmesi ve gelişebilmesi için liderliğin önemine işaret etmektedir. Dolayısı ile liderlik uygulamaları ve liderler,

girişimci olmaya yatkın bireylerin ve bunları kendi bünyesinde toplayan işletmelerin gerekli enerjiye kavuşmalarını ve kendilerini ifade etmelerini sağlarlar.

Elbette liderlerin girişimci davranışlara katkılarının sadece soyut ve mistik boyutları yoktur. Liderler, izleyicilerinin dinamik çevre koşullarını doğru okuyabilmelerinde ve gerekli donanımlara sahip olmalarında da etkilidirler. Öte yandan liderler, bilgi ve deneyimleri, izleyicilerine aktarabildikleri bakış açıları ve sunabildikleri imkanlar ile önemli bir konumdadırlar. Bu bağlamda; izleyicilerin liderleri ile kuracağı doğru ve kaliteli iletişim, girişimcilik sahasında "büyük resmin" görülmesini ve geleceğe dair öngörülerde bulunulmasını kolaylaştırmaktadır (Cogliser ve Brigham, 2004: 773).

Etkileşimci liderler ile dönüştürücü liderler, literatürde ele alınmış liderlik türlerinden ikisidir. Etkileşimci liderler, işlevselliğe ve fonksiyonelliğe ayrıca bir önem verirler. Etkileşimci liderlik için verimlilik ve görevin belirlenen standartlarda tamamlanması önemlidir. Dönüştürücü liderlik ise tüm takım üyelerinin iş süreçlerine katılmalarına, içsel olarak da kendilerini tatmin etmelerine odaklanan ve böylece standartların üzerinde kazanımlar elde edilmesini sağlayan liderlerdir (Geraghty ve Paterson-Brown, 2018: 506). Dönüştürücü liderler, sahip oldukları karizmaları ve ilham verici yetenekleri ile izleyicilerini, örgüt misyonları doğrultusunda harekete geçirebilen liderlerdir. Ayrıca dönüştürücü liderler, takipçilerine farklı bakış açıları kazandırabilecek ve takipçilerinin gelişmelerine yardımcı olabilecek uyarıcılardır. Ling vd. (2008: 569), dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmalarında, dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip CEO'ların işletmelerin girişimciliği üzerinde önemli ve olumlu etkilere sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

Dönüştürü liderlik özelliklerine benzer özelliklere sahip liderlik türlerinden birisi ise otantik liderliktir. Otantik liderler; beklentilerin ötesinde bir performansı, sürdürülebilir kılmaya çalışan liderlerdir. Otantik liderler; öz farkındalığa sahip, ilişkilerinde şeffaflığa, etik ve moral değerlere önem veren liderlerdir. Ayrıca otantik liderler, süreç yönetiminde dengeyi gözeten ve bilgiye hak ettiği değeri veren liderlerdir. Otantik liderlerin bu özellikleri, işletme içerisinde girişimciliğin yaygınlaşmasını kolaylaştırmaktadır. Otantik liderlerin izleyicilerine aşıladıkları moral ve umut, çalışanların girişimsel faaliyetleri işletme içerisinde harekete geçirmelerinde etkilidir. Ayrıca bilgiye ve iletişime yeterince önemin verilmesine olanak tanıyan bu liderler, işletme içerisinde çalışanların kendilerini rahatça ifade etmelerine katkı sağlayarak iç

girişimciliğin başarılı olarak uygulanmasını kolaylaştırırlar. Otantik liderler, izleyicilerinin otonom olarak hareket etmelerine izin vererek, onların iş süreçlerinde inisiyatif alabilmelerine olanak tanırlar ve böylece iç girişimciliğin gelişimine katkıda bulunurlar (Valsania, vd., 2016: 134-135; Sidani ve Rowe, 2018: 1). Bunların yanı sıra literatürde kabul görmüş çeşitli liderlik tanımları incelendiğinde, bu liderlik çeşitlerinin de işletmelerin girişimciliğini etkilediği anlaşılmaktadır. Buna dair çeşitli örnekler aşağıdaki gibidir (aktaran Judge vd., 2006: 204; Mishra ve Misra, 2017: 72; Prasertcharoensuk ve Tang, 2017: 317; Hsiao, vd., 2015: 46):

- Karizmatik liderler, sahip oldukları karizmaları ile izleyicilerinin girişimci davranışlarda bulunmalarını sağlayabilirler. Weber (1947) karizmayı, sıradan insanlardan ayırıcı, "Allah vergisi" bir özellik olarak tanımlamaktadır. Belli bir karizmaya sahip olan liderlerin izleyicileri, liderlerini adeta bir "süper kahraman" olarak görerek onlara farklı nitelikler atfederler. Karizmatik liderlerin temel olarak dört özelliği vardır: bir vizyona sahip olmak ve bunu açıkça ifade edebilmek, risk almaya istekli olmak, izleyicilerinin ihtiyaçlarına duyarlı olmak ve alışılmışın dışında davranışlar sergilemek.
- Vizyoner liderlik, işletmelerin gelecek hedeflerinin doğru okunduğu ve izleyenlerin de buna yönlendirildiği liderlik türüdür. Vizyoner liderler, işletmelerin gelecek hedeflerinin cazip yönlerini ve bunların gerçekleştirilebilir olduğunu izleyenlerine aktaran ve işletme vizyonunu anlaşılabilir kılan liderlerdir.
- Stratejik liderler, sezgileri kuvvetli olan ve izleyicilerini etkileyebilecek değişimleri önceden görebilecek kapasiteye sahip liderlerdir. Bunun için stratejik liderler, muhatapı olduğu tarafların gelişimini ve bu yönde esneklik kazanmalarını savunan liderlerdir.
- Hizmetkar liderlik, başkalarının menfaatlerini de göz önünde bulunduran liderlik türüdür. Hizmetkar liderlik tüketicilerin, astların ve diğer paydaşların menfaatlerini gözeten bir sosyal sorumluluk anlayışı üzerine bina edilmiştir.

1.1.4. Girişimcilik Türleri

Günümüzde girişimcilik bir çok mecrada var olan bir kavram haline gelmiştir. Girişimcilik kavramı için geliştirilen çeşitli bakış açıları, girişimciliğin farklı boyutlar kazanmasını sağlamıştır. Öyle ki; girişimcilik bireysel bir faaliyet olmaktan çıkmış, toplumun tüm kesimlerini ilgilendiren sosyo-politik bir boyuta ulaşmıştır. Bu doğrultuda

girişimci, sadece yatırım araçlarını toplayan bir finansör olmaktan sıyrılmış; bir inovatör, bir lider veya bir yönetici kimliği de kazanarak ekonomik gelişimin ön koşulu haline gelmiştir (Stevenson ve Jarillo, 1990: 18-19).

Bireylerin ve işletmelerin başarılı girişimciler olabilmeleri için gerekli özellikler de, girişimciliğin belirli alanlarla sınırlı kalamayacağını göstermektedir. Nitekim girişimcilik, alışılanın aksine, sadece ticari amaçlar doğrultusunda kullanılan bir kavram olmaktan çıkmış; sosyal kaygılar taşıyan bir anlam da kazanmıştır. Benzer şekilde; girişimcilik sadece belirli kesimlerin egemenliğinde olan uygulamaları kapsamamakta, kadınlar veya azınlıklar gibi ayrıcalıklı grupları da yakından ilgilendiren uygulamaları içermektedir. Bu doğrulduda literatürde incelenen girişimcilik türlerinden ve yaklaşımlarından bazıları aşağıda sıralanmıştır (Hessels, 2008: 11-12; Austin vd., 2006: 2; Sullivan, 2007: 78-79; Yadav ve Unni, 2016: 3; Thebaud, 2010: 288; Nacu ve Avasilcai, 2014: 232-234; Klein vd., 2010: 5; Lacetera, 2009: 444; Tülüce ve Yurtkur, 2015: 724-725; Antoncic, 2007: 310):

- Uluslararası girişimcilik, girişimcilik faaliyetlerinin ulusal sınırları aştığı girişimcilik türüdür. Uluslararası girişimciler, mal ve hizmetlerini ulusal sınırların ötesindeki kaynaklarla meydana getirirler. Bu girişimciler literatürde, "uluslararası yeni girişimler" veya "küresel doğan işletmeler" kavramlarıyla açıklanırlar.
- Sosyal girişimcilik, geleneksel olarak bilinen girişimcilik tanımlarından farklı olarak, kar amacı güden faaliyetler içermemektedir. Sosyal girişimcilik, toplumsal yaşamda var olan sıkıntıların giderilmesi adına yapılan girişimsel faaliyetlerdir. Bu yönüyle sosyal girişimcilikte, diğer girişimcilik faaliyetlerinde olduğu gibi, yenilikçilik esastır. Sosyal girişimcilik faaliyetleri, bireyler veya işletmeler tarafından yürütebildiği gibi devlet kurumları tarafınca da hayata geçirilebilirler.
- Kadın girişimciler, erkek egemen bir yapı içerisinde girişimcilik faaliyetlerinde bulunan girişimci kadınları ifade etmektedir. Kadın girişimciler, toplumların kültürel olarak dönüşümü ile ortaya çıkmıştır. Hem iş dünyasının hem de toplumsal yapının erkek egemen bir niteliğe bürünmüş olması, kadın girişimciler konusunun literatürde incelenmesinin çok sonralara kalmasına neden olmuştur. Öyle ki; kadın girişimciliği ile ilgili akademik çalışmalara ancak 1970'lerde başlanmıştır. Fakat günümüzde kadınların iş hayatına atılmalarına yönelik teşviklerin önem kazanması ile bu girişimcilik kavramı da literatürde ayrıca incelenmeye değer bir konu haline gelmiştir.

- Azınlık girişimciliği; çok uluslu toplumlarda, azınlık durumundaki kitlelerin iş yaşamındaki durumları ile ilgilenen girişimcilik konusudur. Sullivan (2007: 78-79) Amerikan toplumunda siyahlarla beyazların girişimciliklerinin karşılaştırıldığı araştırma sonuçlarından bahsederek konunun, geniş kitleleri barındıran toplumlar için önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Azınlıkların yaş, eğitim, medeni halleri gibi demografik özelliklerinin yanı sıra; fırsatlara erişim olanakları, iş deneyim imkanları ve bilgi ve yetenek düzeyleri gibi özellikleri de girişimcilik sahasında incelenmeye değerdir. Azınlık durumundaki girişimcilerin, demografik özellikler baz alındığında, baskın kitlelere göre daha az başarılı olduğunun ortaya çıkması sosyolojik olarak incelenmesi gereken konuları gündeme getirmektedir.
- Çevresel (eko) girişimcilik, çevre bilincinin önem kazanması ile uygulama sahasında ve literatürde yer bulmuş girişimcilik yaklaşımıdır. Kar amacının yanı sıra; çevresel hassasiyetlerin de öne çıktığı bu girişimcilik uygulamalarında, fırsatların ve tehditlerin değerlendirilmesinde de çevresel hassasiyetler söz konusudur.
- Kamu girişimciliği, girişimsel faaliyetlerin devlet kurumları tarafınca ve devlet otoritesinin belirlediği çerçevede yürütüldüğü girişimcilik türüdür. Yeni kamu teşebbüslerinde bulunulması, kamu kaynaklarının çeşitlendirilmesi, özel teşebbüsleri de ilgilendirecek çeşitli hukuki düzenlemelerin hayata geçirilmesi gibi adımlar kamu girişimciliği kapsamında ele alınan konulardır.
- Akademik girişimcilik, bilimsel projeler gibi, çeşitli akademik ve bilimsel araştırmalar ve uygulamalar neticesinde elde edilen çıktıların ticarileştirilmesi ile gerçekleştirilen girişimcilik türüdür. Bir araştırma projesinin ticarileştirilmesi ve bundan elde edilen kazanç, akademik girişimciliği belirleyen önemli etkenlerdir. Akademik girişimcilik kapsamında geliştirilen bilimsel projelerin uzun zaman alması ve buna bağlı olarak bu projelerin zamanla maliyetlerinin de artması, akademik girişimciliğin önündeki en önemli engellerdir.
- Stratejik girişimcilik, stratejik yönetim anlayışı ile girişimcilik esaslarının bir potada buluşması ile ortaya çıkmış girişimcilik türüdür. Stratejik girişimcilik; çevredeki fırsatların ve değer yaratabilecek avantajlı faktörlerin farkında olunması, kültürel norm ve değerlerin bu yöndeki farkındalığa hizmet edecek biçimde değiştirilmesi ve dönüştürülmesi, gerekli kaynakların özenle seçilerek edinilmesi ve yönetilmesi gibi stratejik adımların ön planda tutulduğu girişimcilik faaliyetlerini kapsamaktadır.

- İç girişimcilik; var olan bir işletme içerisinde girişimcilik özelliklerine haiz bireylerin, işletme sınırlarını aşarak gerçekleştirebilecekleri girişimcilik faaliyetleridir. Başka bir bakış açısı ile iç girişimcilik, işletmelerin örgüt içi ve dışına yönelik politikalarında, uygulamalarında ve stratejilerinde değişim ve yenilenmeye gitmeleri ile gerçekleştirilebilen girişimcilik faaliyetidir.

1.1.5. İç Girişimcilik

Literatüre Gifford ve Pinchot (1978) tarafından kazandırılan iç girişimcilik; şirket girişimciliği, kurumsal girişimcilik, kurumsal iş girişimi gibi isimlerle de adlandırılmaktadır ve en genel tanımıyla; bir işletme içerisindeki girişimcilik anlamına gelmektedir. Bu ifade ile, mevcut bir işletme içerisinde yeni fırsatların yakalanması ve ekonomik değerlerin üretilmesi için uygulanan yenilikçilik adımları ve girişimcilik faaliyetleri kastedilmektedir. (Menzel vd., 2007: 733; Parker, 2011: 20; Buekens, 2014: 581; Antoncic ve Hisrich, 2001: 497-498; Gündoğdu, 2012: 299). İç girişimcilik; risk almanın, yenilikçiliğin ve proaktifliğin benimsendiği işletmelerde ortaya çıkabilir. İç girişimcilik, yeni pazarlara girmeyi ve yeni üretim faaliyetleri gerçekleştirmeyi ve böylece çalkantılı çevre koşullarında hayatta kalabilmeye katkı sunabilen uygulamaları kapsamaktadır (Liu vd., 2002: 369). İç girişimcilik ile ilgili bazı tanımlar aşağıdaki gibidir (Kanai, 1992: 125; Zahra ve Covin, 1995: 44; Russell ve Russell, 1992: 639; Echols ve Neck, 1998: 38; Paunović, 2012: 344; Kaya, 2015: 663; Liu ve Dubinsky, 2000: 1317):

- İç girişimcilik, bir işletmenin yeni içsel kaynaklar meydana getirerek, yeni yetenekler ve kazanımlar elde edebilmesidir.
- İç girişimcilik, işletmenin bütününde yeniliğin hayata geçirilmesidir.
- İç girişimcilik; çeşitli işletme amaçlarının girişimci özellikleri olan çalışanlarca gerçekleştirilebileceğini savunan, bunun için bürokratik yapılar yerine esnek ve özerk yapılara izin verilmesi gerektiğini ileri süren bir anlayıştır.
- İç girişimcilik; var olan bir işletmede yeni yatırımların yapılmasının yanı sıra, işletmeyi canlandıracak ve ataletten kurtaracak stratejik yenilenmenin de meydana getirilmesidir.
- İç girişimcilik, 'yüksek muhafazakarlık'tan 'yüksek girişimciliğe' geçişin tüm işletme düzeyinde gerçekleştirilmesini ifade eden davranışsal bir olgudur.

- İç girişimcilik, rekabet avantajı elde etmek isteyen ve bunun için tüm aşamalarda yenilikçiliği teşvik eden işletmelerin davranış biçimidir.
- İç girişimcilik, yeni ürünler üreterek yeni pazarlara girmeyi ve üretimde yenilikçiliği, risk almayı ve proaktif davranmayı ön planda tutan bir kavramdır.
- İç girişimcilik; risk almanın, yenilikçiliğin ve proaktif davranışın rekabet için vazgeçilmez esaslar olarak kabul edilmesidir.
- İç girişimcilik, yoğun rekabet ortamında yatırım kararlarının alındığı ve stratejik atakların yapıldığı sırada, yeni üretim tekniklerinin yoğun olarak kullanılması ile işletmenin teknolojik liderliğe doğru deviniminin ve rekabetçi endüstrilerde proaktifliğe yatkınlığının ifadesidir.

İç girişimcilik kavramı literatürde iki şekilde ele alınmaktadır. Bu konuda geliştirilen birinci yaklaşım; iç girişimciliğin, işletmenin tümünü ilgilendiren bir konu olduğu ve dolayısı ile iç girişimciliğin hayata geçirilebilmesinden işletmenin üst yönetiminin sorumlu olduğu yönündedir. Bu minvaldeki ikinci yaklaşım ise; iç girişimciliğin işletme içerisindeki girişimcilik eğilimi ve yeteneği olan, sıradan gibi görünen; fakat sıradışı olan çalışanlarca gerçekleştirilebilen bir girişimcilik türü olduğu yönündedir. Tablo 1.1. iç girişimcilik kavramına atfedilen çeşitli anlamları ve bu anlamları literatüre kazandıran yazarları göstermektedir.

Tablo 1.1. İç Girişimcilik Kavramına Atfedilen Anlamlar

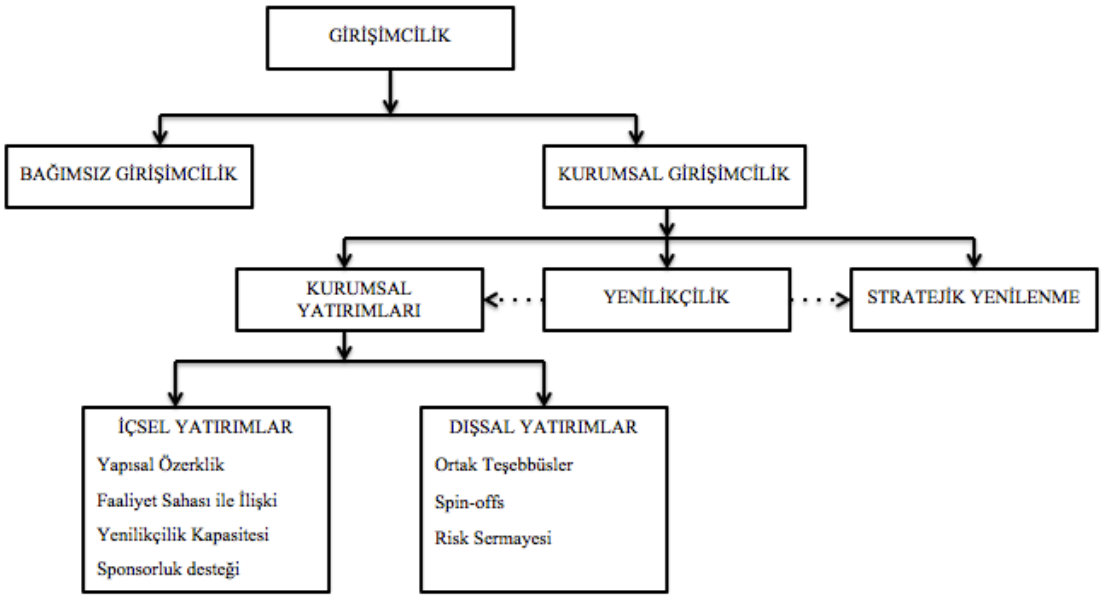
Yazarlar	İç Girişimcilik ile Eş Anlamlı Kavramlar
Burgelman (1983), Chung ve Gibbons (1997), Covin ve Slevin (1991), Guth ve Ginsberg (1990), Jennigs ve Lumpkin (1989), Schendel (1990), Span, Adams ve Wortman (1988), Vesper (1984), Zahra (1993, 1995, 1996), Dess vd. (1999), Covin ve Miles (1999), Carrier (1996),	Kurum Girişimciliği (Corporate Entrepreneurship)
Schollhammer (1982), Jones ve Butler (1992).	Şirket İçi Girişimcilik (Internal Corporate Entrepreneurship
Biggadike (1979), Block ve MacMillan (1993), Ellis ve Taylor (1987), Von Hippel (1977), MacMillan ve George (1985), Stopford ve Baden-Fuller (1994).	Şirket Girişimciliği (Corporate Venturing)
Hornsby vd. (1993), Roberts ve Berry (1995), Stopford ve Baden-Fuller (1994), Zahra (1996), Zajac vd. (1991).	İçsel ve Dışsal İş Yatırımları (Internal Ventures, New Business Venturing)
Pinchot (1985), Nielson vd. (1985), Luchsinger ve Bagby (1987), Kuratko vd. (1990), Hostager vd. (1998), Carrier (1996), Antoncic ve Hisrich (2001).	İç Girişimcilik (Intrapreneurship)
Lumpkin ve Dess (1996), Knight (1997), Wiklund ve Shepherd (2005).	Girişimcilik Eğilimi (Entrepreneural Orientation)
Guth ve Ginsburg (1990), Stopford ve Baden-Fuller (1994), Zahra (1993, 1995, 1996).	Stratejik ve Örgütsel Yenilenme (Strategic ve Organizational Renewal).

Kaynak: aktaran Sharma ve Chrisman, 1999: 14-15; aktaran Ağca ve Kurt, 2007: 88-89.

İç girişimcilik ile eş anlamlı olarak kabul edilen kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship), şirketi içi girişimciliği, şirket girişimciliği, içsel ve dışsal yatırımlar, stratejik ve örgütsel yenilenme ve girişimsel niyet olarak ifade edilen iç girişimcilik kavramlarında, bir işletmenin içeride ve dışarıda kendisini yenilemesi esası vardır. İç girişimcilik kavramı ile eş anlamlı olduğu söylenen bu ifadelerle; işletmelerin yeni iç birimleri kurmalarının, yeni metot ve teknikleri bünyelerine kazandırmalarının, dış yatırımlarda yenilenmeye giderek farklı pazarlar ve farklı endüstrilere açılmalarının, tüm bunlar için stratejik bakış açılarını yeniden ele almalarının ve örgütsel yapılarını yenilemelerinin iç girişimcilik faaliyeti olarak değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Öte yandan tablo 1.1.'de yer alan "iç girişimcilik (intrapreneurship)" ise bir işletme bünyesinde bulunan bireylerin veya özel grupların yürüttükleri girişimcilik faaliyetleri ifade edilmektedir. Yani burada ise iç girişimciliğin, işletme bünyesinde girişimcilik faaliyetlerinde bulunacak bireylerin veya alt birimlerin bulundurması ile

gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir (Sharma ve Chrisman, 1999: 14-15; aktaran Ağca ve Kurt, 2007: 88-89).

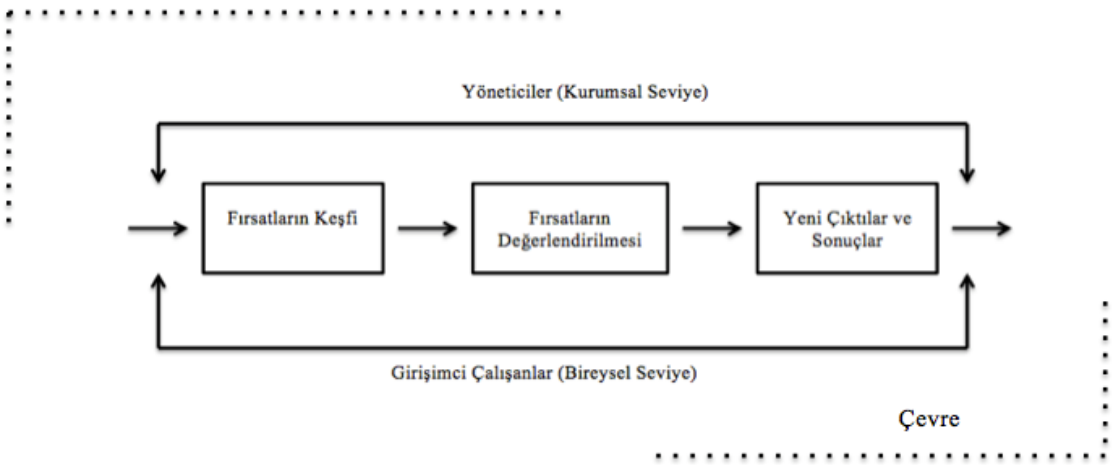
Sharma ve Chrisman (1999) konu ile ilgili kavramsal belirsizliklere değinerek; girişimcilik faaliyetlerinin bireysel olarak yapılmasının "bağımsız girişimcilik" olarak ifade edilmesinin, işletmelerin yürüttükleri girişimcilik faaliyetlerinin ise kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship), kurumsal risk alma (corporate venturing), iç girişimcilik (intrepreneuring), içsel kurumsal girişimcilik (internal corporate entrepreneurship), içsel girişimcilik (internal entrepreneurship), stratejik yenilenme ve risk alma (strategic renewal and venturing) gibi terimlerle ifade edilmesinin daha uygun olacağını belirtmişlerdir. Buna göre iç girişimcilik, yenilikçilik ve stratejik yenilenme anlayışından kopmadan, içsel ve dışsal değişimin hayata geçirilmesidir. Örgütsel yapının esnetilmesi, örgüt içi ilişki ağının sadeleştirilmesi gibi işletmenin iç yapısının yeniden inşa edilmesine yönelik adımlar, iç girişimciliğin işletme içerisine bakan yönünü oluştururken; yeni stratejik ortaklıklar kurmak, pazara yeni ürünler sunmak gibi işletmenin dış paydaşlarına yönelik olan risk almaya dayalı ve yenilikçi adımlar atılması ile gerçekleştirilebilen faaliyetler ise iç girişimciliğin dışsal yönünü ifade etmektedir. Şekil 1.2. iç girişimcilik kavramı ile eş anlamlı olarak kabul edilen kurumsal girişimcilik kavramına ait boyutları göstermektedir (Sharma ve Chrisman, 1999: 12-20).



Şekil 1.2. İç Girişimcilik İle Eş Anlamlı Olarak Kabul Edilen "Kurumsal Girişimcilik" Kavramının Hiyerarşik Yapısı

Kaynak: Sharma ve Chrisman, 1999: 20.

Aslında, iç girişimcilik uygulamalarında özne, ister bir işletme ister işletme içerisindeki bir birey veya bir alt çalışma grubu olsun; değişmeyen tek şey her iki anlayışın da birbirini destekliyor olmasıdır. Yani işletmelerin bir bütün olarak girişimciliğin karakteristik özelliklerini sergilememeleri durumunda bireylerin veya grupların girişimci davranışlarda bulunmaları zorlaşmakta; bireylerin girişimsel özelliklere sahip olmamaları ise işletmelerin girişimci olabilmelerini güçleştirmektedir. Nitekim Vogel (2012), işletme içerisinde girişimcilik faaliyetlerine öncülük eden çalışanların veya yöneticilerin, girişimcilik konusunda gerçek deneyim sahibi olduklarını bildirmektedir. Bundan dolayı; işletme içerisinde çalışanların inisiyatif alabilmelerine izin verilmesinin, mentorluk uygulamalarının ve eğitilmelerinin iç girişimcilik açısından önemi büyüktür (aktaran Oyebanji ve Polytechnic, 2013: 36-37). Şekil 1.3. karşılıklı bu bağlılığın iç girişimcilik süreci üzerindeki kapsayıcı rolünü resmetmektedir.



Şekil 1.3. İç girişimcilik sürecinde yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı ilişkisi

Kaynak: Menzel vd., 2007: 734.

Bu bağlamda iç girişimciliğin özünü oluşturan dinamiklerin ve bir işletmenin girişimci olabilmesi için sahip olması gereken bireysel ve örgütsel özelliklerin irdelenmesi gerekir. Bu, iç girişimcilik kavramı konusunda geliştirilen her iki yaklaşım açısından da önemlidir.

1.1.6. İç Girişimciliğin Dinamikleri

Hem girişimcilik hem de iç girişimcilik kavramına ilişkin tanımlarda, üç kavramın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar; risk alma, yenilikçilik ve proaktivitedir. Zaten girişimcilik olgusunun tarihsel süreç içerisinde yüklendiği anlamlar ve fonksiyonlar

incelendiğinde; bu olgunun, zamanla çok boyutlu bir kavram halini aldığı görülmektedir (bkz. Şekil 1.1.). Nitekim ilgili literatür incelendiğinde de girişimcilerin aslında en önemli yenilikçiler oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca girişimciler, belirsizliklerle mücadele ederler ve ekonomik kaynakları yönetirler. Bunun yanı sıra girişimciler, fırsatları izlerler ve dahice manevralar yaparak zekice kararlar verirler (Stam, 2008: 135). Tüm bu özellikler; risk almanın, yenilikçi olmanın ve proaktivitenin girişimciliğin özünde yatan karakteristikler olduğunu göstermektedir (Kim, 2010: 107). Bu doğrultuda girişimci işletmeler de üretim ve pazarlamada inovasyonu yakalayabilen, risk alabilen ve inovatif adımlarında proaktif olabilen örgütler olarak ifade edilmektedirler (Karmann vd., 2014: 223).

1.1.6.1. Risk Almak

Sözlük anlamı ile risk, "kötü ve olumsuz bir olayın veya bir şeyin meydana gelme olasılığı" olarak tanımlanırken; risk alma ise yeni bir işe başlamak veya kar artırıcı faaliyetlerde bulunmak üzere çeşitli risklere katlanmak olarak tanımlanmaktadır (http://dictionary.cambridge.org(06.07.2018)).

Riskli kararların verilmesinde baş rolde bulunacak olan yöneticinin veya girişimcinin hem bireysel hem örgütsel düzeyde ödünler vereceği açıktır. Kuratko ve Hodgets (2001), girişimcilik kararlarında dört farklı risk grubunun varlığından söz ederler. Bunlar; ekonomik risk, psikolojik risk, kariyer riski ve sosyal risktir. Ekonomik risk, bireylerin ve işletmelerin girişimcilik kararları alırken finansal açıdan ve diğer maddi kazanımları açısından katlanmak zorunda oldukları riskleri ifade etmektedir. Psikolojik risk, bireylerin ve işletme bünyesindeki yönetici ve çalışanların girişimcilik süreçlerinde ödün vermeleri gereken psikolojik sermaye faktörlerini kapsamaktadır. Kariyer riski ise girişimci davranışlarda bulunmaya niyetlenen bireylerin, çalışanların veya yöneticilerin mevcut konumlarının ve ünvanlarının başarısızlık durumunda olumsuz olarak etkilenebilme olasılığıdır. Sosyal risk ise girişimcilik faaliyetleri neticesinde olası istenmeyen sonuçların, girişimci bireyin ailesi ve sosyal ortamı ile ilişkilerini olumsuz etkilemesine neden olabilecek veya girişimci işletmenin sosyal çevresindeki konumunu; özellikle işletmenin paydaşları nezdindeki konumunu hedef alabilecek riskleri ifade eder (aktaran Timuroğlu ve Çakır, 2014: 122-123).

Risk almak ve belirsiz koşullarla mücadele etmek, girişimciliğin bir gerçeğidir. İş yaşamındaki belirsiz ve dinamik faktörler girişimcilik için adeta koşul niteliğindedir. Zaten belirsizlikleri minimize etmeye çalışmak girişimciliğin temel görevi değildir. Girişimciler, belirsizlik saçan koşullar altında sezgilerini kullanarak hareket etmek zorundadırlar (Montanye, 2006: 563). Burada önemli olan, girişimcilik faaliyetlerinde karşılaşılacak riskli durumlara karşı destekleyici nitelikteki faktörlere önem vermek ve çevreyi doğru okuyabilmektir. Risk alma davranışı, özünde belirsizlikler içerdiği için, bazı destekleyici faktörlerin yardımını gerekli kılmaktadır.

Bir işletme yöneticisinin riskli kararlar almasında, yöneticinin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi ve bağlı olduğu kültür etkilidir. Bunların yanı sıra; işletmenin finansal durumunun da risk almada etkili olacağı bilinmelidir. Ayrıca işletmelerin kazanmış oldukları hukuki edinimler ve haklar da risk almada etkilidirler (MacCrimmon ve Wehrung, 1990: 427; Vereshchagina ve Hopenhayn, 2009: 1825). Atkinson (1957) risk alma davranışının başarısında, risk almaya karşı geliştirilen motivasyonun önemine işaret ederek; risk almanın bireylerin veya işletmelerin özündeki faktörlere göre meydana gelebileceğini de belirtmişlerdir (aktaran Brockhaus, 1980: 511). Risk alma davranışı sergilemede etkili olan bir diğer önemli faktör ise riskli kararlar neticesinde varılması planlanan hedefin niteliğidir (Bromiley, 1991: 39-41). Baird ve Thomas (1985) da risk almada işletme çevresinin önemine işaret ederek, risk almanın uzun soluklu kararlarda kendini görterdiğini belirtirler ve risk almanın stratejik yönüne dikkat çekerler (aktaran Boubakri, vd., 2013: 195-196). Risk almayı kolaylaştıracak faktörler; alınacak riskli kararın niteliğine, kararı alacak olan bireyin veya işletmenin özelliklerine göre etkili veya etkisiz hale gelebilirler. Ayrıca işletmenin içerisinde bulunduğu rekabet koşulları, işletme çevresinin bilgi erişimine sunduğu imkanlar, işletmeyi yakından ilgilendiren normlar ve değerler de risk davranışı üzerinde etkili olan faktörlerdir (Baird ve Thomas, 1985: 233; Saini ve Martin, 2009: 594-595).

1.1.6.2. Yenilikçilik

Yenilikçilik kavramı, sözlük anlamı itibariyle, "yeni bir metodun ve yeni bir fikrin uygulamaya konmasıdır" (https://dictionary.cambridge.org/tr (06.07.2018)). Yenilenen ve değişen pazar koşullarına uyumun sağlanabilmesi için işletmelerin ürün ve süreçlerinde yenilenmeye ihtiyaçları vardır. Çünkü işletmeler açısından yenilikçilik,

dinamik rekabet koşullarına uyumun bir aracıdır. Özellikle ar-ge girişimleri başta olmak üzere çeşitli yöntemlerle örgütsel bilginin de yenilenmesinin örgütsel yenilikçilik açısından önemi büyüktür (Zahra ve Garvis, 2000: 473; Leite ve Moraes, 2015: 448). Midgley ve Dowling (1978: 230), yenilikçiliğin gözle görülür olabilmesi veya yenilikçilikten gerçekçi çıktılar elde edilebilmesi için, işletmelerin içerisinde bulunduğu canlı sistemin gerçekleri ile uyumlu olması gerektiğinden bahsederler. Yenilikçiliğin işletmelerin etkilediği ve etkilendiği canlı sistemle yakından ilişkili olması bu kavramın makro ve mikro düzeyde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Yenilikçilik ile girişimcilik arasındaki ilişkide Schumpeter'in (1942) "yaratıcı yıkım" teorisini özellikle incelemek gerekmektedir. Yaratıcı yıkım teorisi, sistemin eskiyen unsurlarının yerine yenisinin geleceğini öne sürmektedir ve bu bağlamda; tüketici ihtiyaçlarındaki değişim ve yenilenmenin, yeni pazarların ortaya çıkmasının, yeni üretim ve ulaştırma metotlarının gelişmesinin yaratıcı yıkımı tetikleyen ve olağanlaştıran faktörler olduğu ileri sürülmektedir (aktaran Aghion ve Howitt, 1992: 324). Yaratıcı yıkım teorisi özünde zorlanmayı, çabalamayı ve alışkanlıklardan vazgeçmeyi gerektirmektedir. Teknolojideki gelişmeler, rekabetin acımasız bir hal alması ve kar marjlarındaki azalma işletmelerin yaratıcı yıkım teorisinin sunduğu yenilenme gerçeği ile yüzleşmelerini gerekli kılmaktadır (Neff ve Shanklin, 1997: 33). Bu noktada işletmelerin zihinsel olarak yenilenmeleri şarttır. İşletmelerin toplumla iyi ve doğru ilişkiler kurmaları, bu konuda bilinçli olmaları, dahil oldukları endüstrideki gerçeklikleri doğru okumaları uzun vadede gerçekleşecek dalgalanmalara hazırlıklı olmalarını kolaylaştırır (Hart, 2005: 22-23). Dış ilişkilerindeki bu zihinsel olgunlaşma için işletmelerin örgüt içinde yenilenmeye gitmeleri gerekmektedir. Bunun için de hem örgütsel hem de bireysel boyutta bazı faktörlere önem verilmelidir.

Yenilikçi uygulamaların işletme bünyesinde yaşam şansı bulabilmesi için işletmenin örgüt yapısının yenilikçiliğe izin verici nitelikte olması gerekmektedir. Martinez-Roman vd. (2015: 121), turizm işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada yenilikçiliğin belirleyici faktörlerini bilgi, örgütsel özellikler ve insan faktörü olarak belirlemişlerdir. Örtük ve açık bilgi kaynakları, işletmenin işbirliklerinden elde edilen bilgiler, ar-ge kapasitesini artıracak bilgiler vs. bu noktada önemli kabul edilmektedir. Merkezileşme veya ademi merkeziyetçilik, hiyerarşik yapının esnekliği, takım tipi yapılanmalara izin verilmesi ve işletmenin stratejik temayülleri gibi faktörler ile

çalışanların ve yöneticilerin yeterlikleri, risk alabilme yetenekleri gibi beşeri yetenek havuzunu zenginleştirici faktörler de işletmelerin yenilikçilik kapasitelerinde etkili olan faktörlerdir. Rubera ve Kirca (2012: 134), işletmelerin yenilikçiliğinde; işletme büyüklüğünün, endüstrinin sunduğu imkanların ve faaliyet gösterilen ülkelerin özelliklerinin önemli olduğundan bahsederler. Endüstride bilimin ve teknolojinin önem görmesi veya kültürün uzun döneme odaklı kültürün olması, bireysel veya kolektivist olması gibi faktörler işletmelerin yenilikçiliği ile yakından ilgilidir.

İşletmeler için fırsatlar sunan faktörlerin yeniden kombine edilmesinde örgütsel faktörlerin yanı sıra; bireylerin özverili olmalarının ve yaratıcı düşünme süreçlerini yönetmelerinin de önemi büyüktür (Sahut ve Peris-Ortiz, 2014: 663-664). Çünkü yenilikçilik, bireylerin kendilerine duydukları özgüvenle beslenen ve bu sayede girişimcilik üzerinde pozitif etki meydana getiren bir olgudur (Koellinger, 2008: 24). Bireylerin yenilikçiliğinde; bireylerin çevrelerine duyarlı olmalarının, bilişsel olarak bilgiye açık olmalarının, yeni fikirlere toleranslı olmalarının, yeni yol ve yöntemlere temayüllü olmalarının önemi büyüktür (Marcati, vd., 2008: 1580-1581). Bireysel yenilikçilik; yeni şeyleri denemeyi sevmek, belirsizliklere rağmen şansını denemekten vazgeçmemektir. Yeni teknolojilere kolayca adapte olabilme ve değişime karşı meyilli olma yenilikçi bireylerin temel özelliklerindendir Bireylerin yenilikçi davranışlar sergileyebilmesi, işletme bünyesindeki yenilikçi uygulamalara adaptasyon için çok önemlidir. (Thakur, vd., 2016: 2765).

1.1.6.3. Proaktivite

Proaktivite, sözlük anlamı itibariyle, "zamanından önce değişiklik yaparak önlem alınan, önceden davranılan" anlamına gelmektedir (http://dictionary.cambridge.org/tr (06.07.2018)). Proaktif yöneticiler ise tüm şartların uygun olması durumunda bile farklı olasılıkları değerlendiren ve önceden tepkiler verebilmeye hazırlıklı olan yöneticilerdir. Proaktif yöneticiler, tek yönlü kararlar almaktan kaçınan yöneticilerdir ve proaktif davranabilmek için bir işletmenin tüm yönlerinin anlaşılması gerekmektedir (Daresh, 1991: 110).

Proaktivite kavramına ve proaktif yöneticilerin özelliklerine bakıldığında, tahminlerde ve ön sezilerde bulunmanın proaktiflik için yeterli olmadığı; harekete geçmenin ve değişimin bilinçli olarak gerçekleştirilmesinin de proaktifliğin özünde yer

aldığı anlaşılmaktadır. Burada işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının çeşitli özelliklere haiz olmaları gerekmektedir. Proaktif bireyler; hal ve durumlarını, bilişsel süreçlerini, çevresel ilişkilerini doğrudan değiştirebilen, güncelleyebilen bireylerdir. Literatürde proaktif olabilmiş işletmelerin yöneticilerinin özelliklerinden bahsedilirken ilk olarak, fırsatlara odaklanmanın ve her an bir tarama faaliyetinde bulunmanın önemine işaret edilmektedir. Bu özellik; proaktifliğin, çevrenin taranmasını gerekli kılmasından ileri gelmektedir. Proaktiflik fırsatların ve tehditlerin incelenmesini ve buna göre tavır takınılmasını öngörmektedir Ayrıca proaktif olabilmiş işletme yöneticilerinin işletmelerini standartların üzerine taşıyabilecek etki değeri yüksek olan hedeflere odaklandıkları da bilinmektedir. Proaktif olabilmiş işletmelerde diğer çalışanların da bazı özelliklerle farklılaştığı görülmektedir. Böyle işletmelerdeki çalışanların kariyerlerine odaklandıkları, inovasyon ve girişimcilik gibi konularla ilgilendikleri, takım çalışmalarını gerçekleştirdikleri ve iş performanslarını arttırmaya çalıştıkları görülmektedir. Nitekim denemekten vazgeçmemek ve az olana razı olmamak da proaktif yöneticilerin ve çalışanların özelliklerindendir Farklı şeyleri farklı yollarla denemek de bireylerin ve işletmelerin proaktif olabilmeleri açısından bir kriterdir. Bazı şeyleri yapma konusunda öncü olmaya duyulan istek hem işletme yöneticilerinin hem de çalışanların temel hedefi haline geldiğinde proaktif bir işletme olmanın kolaylaşacağı açıktır. (Bateman ve Crant, 1999: 2-3; Bateman ve Crant, 1993: 104-105; Kim, vd., 2009: 93).

Shepard vd. (1997: 1007-1008), de proaktivite kavramının ve proaktif yöneticilerin tanımına uygun olarak, proaktif olabilmenin özünde işletmenin paydaşlarının doğru analiz edilebilmesinin olduğunu vurgularlar. Buna göre, paydaşlarla kurulan iletişim, işbirliği ve müzakereler; işletme yöneticilerinin sezgilerinin daha fazla olgunlaşmasını sağlamaktadır. Torugsa, vd. (2013: 384-385), proaktif davranışı üç boyutta incelemişlerdir. Bunlara göre proaktif davranış ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları olan bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda proaktif davranış; tüketicilerle, tedarikçilerle ve pazardaki diğer paydaşlarla yakın ilişkiler gerektirir. Bu doğrultuda çalışanların motivasyonu gibi çalışan sağlığına ve güvenliğine yönelik insan kaynakları uygulamaları ve doğal çevre ile dost yaklaşımların benimsenmesi de proaktif davranışın gerektirdiği yaklaşımlardır.

Aragon-Correa ve Sharma (2003: 74) da proaktif olabilmenin işletmenin içerisinde bulunduğu çevre ile ilişkisine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun için işletmenin dış

çevredeki paydaşları ile entegre olabilmesinin yanı sıra; içsel olarak da yenilenmeye ve gelişmeye önem veren bir zihin yapısına sahip olmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. İşletme vizyonunun tüm iç paydaşlarca benimsenmesi, üst düzey yöneticilerin sistemi doğru okuyabilmesi ve öğrenme kabiliyetleri ve işletmenin beşeri ve finansal kaynaklarının doğru kullanılması proaktif olabilmek adına önemlidir.

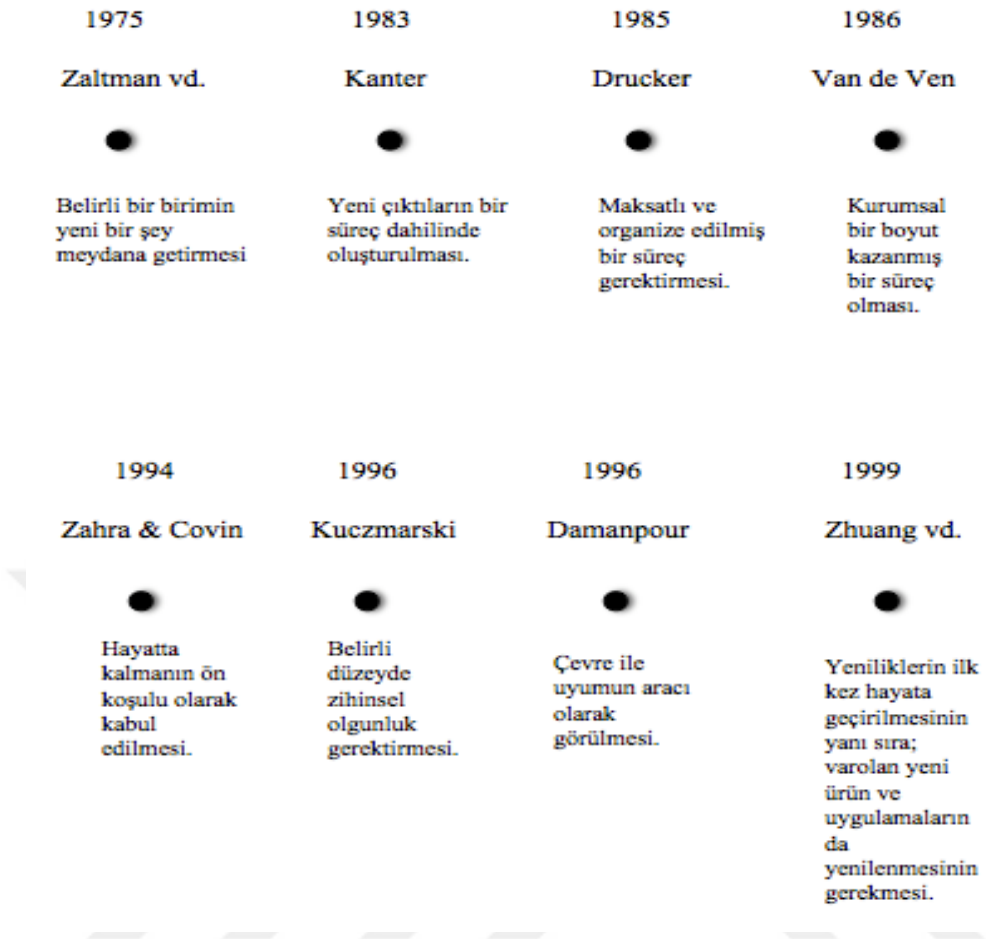
Campbell (2000: 53-57), işletme yöneticilerinin proaktif olabilmesinde işletme çalışanlarının da gerekli donanıma haiz olmalarının önemine işaret etmektedir. Çalışanların teknik anlamda yeterli donanıma sahip olmaları, uzmanlık bilgilerinin üst düzeyde olması ve problem çözme yeteneklerinin yeterli olması, işletme yönetiminde proaktif olunabilmesi için önemlidir. Bunun yanı sıra çalışanların işletme içerisinde iyi iletişim kurabilmelerinin, hedef odaklı olmalarının, işletme ve departman başarısı için özveriyle çalışmalarının ve işletme değerlerini benimsemelerinin önemi de büyüktür. Ayrıca çalışanların işletme içerisinde insiyatif alabilmeleri, düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri ve süreçlere aktif olarak katılabilmeleri de çalışanların proaktif nitelik kazanmalarını ve böylece işletmenin tüm unsurları ile proaktif davranışlar sergileyebilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu noktada Campbell (2000), liderlik politika ve uygulamalarının proaktif çalışanların geliştirilmesi ve elde edilmesinde son derece önemli olduğunu değinmiş olmaktadır.

1.2. Yenilik Yönetimi

Yenilik yapmak ve diğerlerinden farklı olabilmek, günümüz işletmeleri için son derece önemli bir zenginliktir. İşletmeler ancak yenilikçi olarak rakiplerinden ayrılabilmekte ve öne çıkabilmektedirler. Bu, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve ilerleyebilmeleri için zaruri bir durumdur. Bu yönüyle yeniliğin yönetilmesi de önem kazanmaktadr. İşletmelerin yenilikçi olabilmeleri için gerek duyacakları kaynaklara erişmeleri, bunları değerlendirebilmeleri ve yenilikçi çıktılar alabilmeleri için belirli yaklaşım ve esasların bilinmesi gerelmektedir. Bu bağlamda bu kısımda yenilik kavramı açıklanmış, yenilik türleri ortaya konmuş ve yenilik modelleri irdelenerek yenilik yönetim sürecinde etkili olabilecek esaslar bildirilmiştir. Buradan hareketle; yenilik yönetimi süreci genel olarak açıklanarak, yenilik yönetim aşamalarında etkili olan örgütsel dinamikler vurgulanmıştır.

1.2.1. Yenilik Kavramı

Zaltman vd. (1975) yeniliği; yeni bir fikir, yeni bir uygulama veya yeni bir eser meydana getirmek olarak tanımlamışlardır. Kanter (1983), yeniliği bir süreç olarak ele almış ve bu süreci; yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, benimsenmesi ve uygulanması olarak belirlemiştir. Drucker (1985) yeniliği, sistematik bir bakış açısı ile incelemiş ve değişimin gerçekleştirilebilmesi için maksatlı ve organize edilmiş bir süreç olarak kabul etmiştir. Van de Ven (1986) ise yenilikçi uygulamalarda örgütsel yapının da önemli bir faktör olduğunu belirterek yeniliği; belirli bir sistem içerisinde, iletişim ve etkileşimi yüksek olan bireyler tarafınca yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması olarak tanımlamıştır (aktaran Amabile, 1988: 126). Zahra ve Covin (1994) yeniliğin, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için bir can suyu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kuczmarski (1996), yeniliğin belirli bir bakış açısı ve zihinsel bir olgunluk gerektirdiğini ve işletmeleri mevcut durumlarından gelecek vizyonlarına taşıyan bir yöntem veya davranışlar bütünü olduğunu belirtmiştir. Damanpour (1996) ise yeniliği daha kapsamlı olarak ele alarak, işletmelerin dış ilişkilerini de kapsayan tüm süreç, uygulama ve politikalarda değişime gitmeleri ve böylece çevresel uyumu yakalayabilmeleri olarak kabul etmiştir. Zhuang vd. (1999) yeniliği; tamamen yeni olan bir buluş, var olan ürün ve sistemlerin geliştirilmesi ve mevcut bir yeniliğin yeni bir uygulamaya aktarılması şeklinde tanımlamışlardır. Bessant vd. (2005) ise, yeniliğin işletmelerin değişim ve gelişimlerinin özünde yer alan esas olgu olduğunu ifade etmişlerdir (Kuczmarski, 1996: 7; McAdam ve McClelland, 2002: 87; Baregheh, Rowley ve Sambrook, 2009: 1324-1326). Şekil 1.4. yukarıdaki bilgilere göre oluşturulmuştur ve yenilik kavramına ilişkin tanımlamalarda öne çıkan hususların kronolojik sıralamasını göstermektedir.



Şekil 1.4. Yenilik Kavramına Yüklenen Anlamların Kronolojik Sıralaması

Yenilik, kelime anlamı itibariyle bazı benzer kavramlarla da karıştırılabilmektedir. Yenilik kavramına benzetilen ve kimi zaman da birbiri ile karıştırılan bu kavramlardan birisi yaratıcılık (creativity)'tır. Yaratıcılık, yenilikçi uygulamalar için gerekli olan fikirlerin geliştirilmesidir. Yaratıcılık, insanların zihinlerinde doğar ve ancak yenilikçi uygulamaların hayata geçirilmesinde rol alarak anlam kazanabilmektedir (Hughes vd., 2018: 550-551).

Yenilik kavramı ile ilişkili olan ve zaman zaman birbirleriyle karıştırılabilen kavramlardan birisi de buluş'tur. Buluş yeni bir fikrin ilk defa hayata geçirilmesidir. Yenilikte de benzer bir durum söz konusudur; fakat buradaki fark, yeniliğin ticari değer taşıyan uygulamaları kapsamasıdır. Yeniliğin ticari bir boyuta sahip olması, yenilik için ayrıca kaynak ve kapasiteye ihtiyaç duyulacağını göstermektedir (Fagerberg, 2003: 3).

Bu bilgiler ışığında, yenilik kavramının; tek bir birimin veya belirli bireylerin sorumluluğunda olan bir konu olmaktan çıktığı ve çoklu boyutlara sahip bir kavram olduğu görülmektedir. Yenilik sayılabilecek faaliyetlerin gerçek yaşamda ne tür

karşılıklar bulduğunun daha iyi anlaşılabilmesi için yenilik türlerinin incelenmesi gerekmektedir.

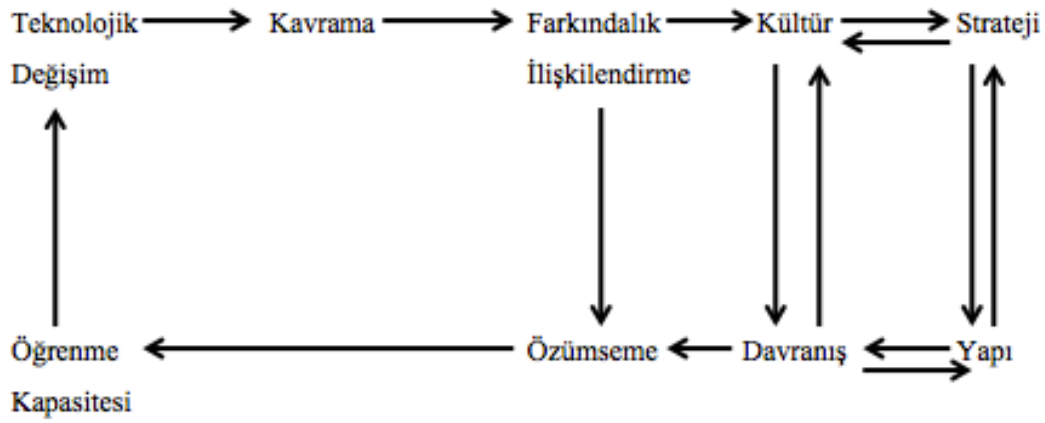
1.2.2. Yeniliğin Sınıflandırılması

Tidd vd. (2005: 10), işletmelerin yenilikçi uygulamalarını dört kategoride incelemişlerdir. Buna göre yenilikçi uygulamalar; ürünler açısından uygulanan yenilikler, üretim süreçlerine yönelik yenilikler, işletmenin pazardaki pozisyonuna yönelik yenilikler ve paradigma yenilikleri olarak sınıflandırılabilir. Ürün yeniliği, bir işletmenin pazara sunduğu ürünlere yönelik yaptığı yeniliklerdir. Süreç yeniliği, üretim ve dağıtım faaliyetlerinde takip edilen süreçler üzerindeki yeniliklerdir. Pozisyon yeniliği, ürün ve hizmetlerin sunumu neticesinde pazarda konuşlanılan yer ile alakalı yeniliklerdir. Paradigma yeniliği ise işletme politikalarının ve uygulamalarının altında yatan mantık ve mantalitenin değişim ve dönüşümü ile ilgili yeniliklerdir.

OECD tarafından hazırlanan OSLO Manuel Kılavuzunda da yenilik türleri dört sınıfta incelenmiştir. Burada ürün yeniliği ve süreç yeniliğine ek olarak örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği de yenilik türlerinden kabul edilmiştir. Örgütsel yenilikler, işletmelerin hem iç yapısında hem de dış ilişkilerinde yenilenmeye gitmesi anlamına gelirken; pazarlama yeniliği, işletmenin pazarlama teknik, yöntem ve araçlarında yenilenmeye gitmesini ifade etmektedir. Ürün tasarımı, ambalajlama, konumlandırma, promosyon ve fiyatlandırma politika ve uygulamalarında yenilikçiliğe gidilmesi pazarlama yeniliği kapsamında incelenmektedir (OECD, 2005: 16-17).

Gopalakrishnan ve Damanpour (1997) ise yenilik türleri arasında, ürün ve süreç yeniliklerinin ve örgütsel-yönetsel yeniliklerin yanı sıra; radikal yenilikleri, artırımlı-fasılalı yenilikleri ve teknik yenilikleri de ele almışlardır. Radikal yenilikler, işletmedeki veya endüstrideki mevcut uygulamalar üzerinde köklü değişimlerin, net bir şekilde, hayata geçirilmesidir. Radikal yenilikler; mevcut olan tekniklerden, teknolojilerden ve örgütsel uygulamalardan daha performans artırıcı ve daha düşük maliyetli olanlarının, aniden ve atılımcı bir biçimde, uygulanmasıdır. Böylece ticari değerin artırılması amaçlanmaktadır. Artırımlı-fasılalı olarak ifade edilen yenilikler ise işletmelerin kaynak ve kapasitelerini geliştirmelerine vesile olan, böylece işletmelerin radikal yenilikler yapabilmelerini de kolaylaştıran yeniliklerdir. Burada ise; mevcut tekniklerde, süreç ve örgütsel anlayışlarda basit sayılabilecek veya birinci dereceden önemli kabul

edilemeyecek uygulamaların yenilenmelerinin uzun vadeye yayılması, ertelenmesi veya yeniden ele alınması söz konusudur. Bir diğer yenilik türü olan teknik yenilikler ise mal ve hizmet üretiminde kullanılan teknolojiler ve diğer araçlar üzerinde gerçekleştirilen yeniliklerdir. Yenilik türlerinin her biri incelendiğinde, bu türlerin birbirleriyle yakın ilişki içerisinde oldukları anlaşılmaktadır. Örneğin; örgütsel yenilikler kapsamında ele alınan, bilginin kullanımına ve paylaşımına dönük politikalarda, üst yönetimin tutumunda ve hiyerarşik yapı üzerinde yapılacak yeniliklerin; radikal yeniliklerin kolayca hayata geçirilmesinde etkili olduğu görülebilmektedir. Benzer şekilde; Adler ve Shenbar (1990), örgütsel, pazarlama ve süreç yenilikleri kapsamında ele alınacak uygulamaların teknik yenilikler üzerindeki önemli etkilerinden bahsetmektedirler. Burada müşteri ihtiyaçlarını doğru analiz edebilecek örgütsel yeteneklere sahip olmanın, işletmenin teknik yetenek ve bilgi birikimine sahip olmasını sağlayacak örgütsel uygulamaların, gelecekte etkili olacak trendlere karşı duyarlılığın ve beklenmedik teknolojik gelişmelere ve fırsatlara tepki verebilecek süreç kapasitesinin; teknik yenilikler açısından öneminin altı çizilmektedir. (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997: 18-19; Chang vd., 2012: 442; Dewar ve Dutton, 1986: 1423-1425; aktaran Guan vd., 2006: 973). Gilbert ve Cordey-Hayes (1996) de benzer bir yaklaşımla; bir işletmenin teknik yenilikler yapabilmesi için, işletme içerisinde bilgi akışını kolaylaştırıcı teknik olmayan faktörlerin gerekliliğinden bahsetmektedirler. Bunun için şekil 1.5.de yer alan model incelenmelidir.



Şekil 1.5. Teknik Yenilikler İle Örgütsel Öğrenme Faktörleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Gilbert ve Cordey-Hayes, 1996: 302.

Şekil 2.2.'deki modelde, teknik yeniliklerin işletmeler tarafınca hayata geçirilebilmesi için bilginin ve öğrenmenin önemi gösterilmekle birlikte, örgütsel

uygulama ve politikalarda da yenilenmeye gidilmesinin önemine işaret edilmektedir (Gilbert ve Cordey-Hayes, 1996: 302**).**

Elbette işletmelerin gerekli yenilikleri hayata geçirmelerinde, müdahale edilmesi kolay olan içsel dinamikleri kontrol etmeleri yeterli olmamaktadır. Burada müdahale edilmesi zor veya imkansız olan dış dinamiklerin de göz önünde bulundurulması zorunludur. Nitekim Walker (2008), buraya kadar bahsedilen yenilik türlerine ek olarak yardımcı (*ancillary*) yeniliği de çalışmasında incelemiştir. Literatüre Damanpour (1987) tarafınca kazandırılan bu yenilik türü, işletmelerin çevreleri ile münasebetleri ile şekillenen bir yenilik türüdür. Burada yeniliğin başarısı dış faktörlerle yakından ilgilidir (aktaran Walker, 2008: 593).

Bu bilgiler ışığında; yeniliğin kullanıcılara, topluma ve diğer paydaşlara rağmen gerçekleştirilemeyeceği anlaşılmaktadır. Bu gerçeklik, yenilik türlerinin literatürde daha da çeşitlenmesini sağlamıştır. Bu doğrultuda, Edwards-Schacters (2018) yenilik türleri arasında; iş modeli yeniliği, tasarıma dayalı yenilik, sosyal yenilik ve sorumlu yenilik maddelerini de sıralamıştır. Bu yenilik türleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Edwards-Schacters, 2018: 6-11; Dell'Era vd., 2010: 13; Bund vd., 2015: 67;):

- İş modeli yeniliği, mevcut iş modellerinin yenilenmesi anlamına gelmektedir. İş modeli yeniliği sayesinde işletmelerin, pazara daha iyi uyum sağlayabilmelerini ve küreselleşebilmelerini amaçlamaktadır. Bu sayede işletmeler, örgütsel yenilikleri ve pazarlama yeniliklerini başarılı bir biçimde gerçekleştirebilirler.

- Tasarıma dayalı yenilik (*design-driven innovation*); teknik anlamda geçekleştirilen yeniliklere, sosyo-kültürel boyutlar kazandırılması ile meydana gelen yeniliklerdir. Burada, yeniliğin teknik ve fonksiyonel anlamı kadar; taşıdığı sosyo-kültürel anlam ve mesaj da önemlidir. Örneğin günümüzde bir kol saatinin, tasarımı sayesinde, işlevselliğinin ötesine geçerek modayı yansıtan bir aksesuar haline gelmesi veya sıradan bir mini eteğin bazı toplumlarda veya kültürel katmanlarda bir yandan kadınların özgürlüğünün sembolü olarak algılanması veya öteki taraftan kadınların kullanmamaları gereken bir ürün olarak değerlendirilmesi gibi.

- Sosyal yenilik, toplumsal sorunların çözümü ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik geliştirilen yenilikçi uygulamalardır. Sivil toplum kuruluşları, sosyal aktivistler, sosyal girişimciler vs. sosyal yeniliklerin baş aktörleridir. Sosyal yenilikler; teknolojik ve örgütsel yenilikler ile sosyal sorunların çözümüne ilişkin geliştirilen yeni anlayış ve

yaklaşımların birlikte değerlendirildiği hibrid bir yenilik türüdür. Sosyal yenilikler, sosyal ihtiyaçların karşılanmasına odaklanırken gerekli finansal kaynaklara ve politik uygulamaların desteğine de ihtiyaç duyarlar.

- Sorumluluk yeniliği ise, yenilikçi uygulamalarda şeffaf bir yaklaşım benimsemeyi, etik değerlere bağlı kalmayı ve böylece toplumsal hassasiyetleri gözetmeyi ön plana çıkaran yenilik anlayışıdır. Örneğin; bilimsel eğitim, bilimsel bilgiye erişim, kamu katılımı, cinsiyet eşitliği, yönetişim ve etik; sorumlu yeniliğin kriterlerindendir. Nitekim Avrupa Komisyonu tarafından desteklenen Horizon 2020 programı kapsamında yürütülen yenilikçi projelerde bu kriterlere özellikle vurgu yapılmaktadır. Sorumlu yenilik ile birlikte ortaya çıkan bir diğer anlayış olan dönüştürücü yenilik, yenilikçi çıktıların tüm topluma yayılmasını amaçlayan bir anlayıştır.

İşletmelerin yenilikçi uygulamalarda paydaşları ile işbirliği yapmalarının zorunlu hale gelmesi neticesinde, literatürde incelenmeye değer bulunan yenilik yaklaşımlarından birisi "açık inovasyon yaklaşımı"dır. Açık inovasyon yaklaşımı sadece yeni ürünler üretilmesine ve süreçlerin uygulanmasına odaklanmayan; aynı zamanda yeniliklerin daha da geliştirilmesi ile ilgilenen bir yaklaşımı temsil eder (Acosta vd., 2016: 296-297). Çünkü açık inovasyon yaklaşımı, "bilginin" yenilik için en temel hammadde olduğunu vurgulayan yenilikçilik yaklaşımıdır. Bilgiye ve öğrenmeye odaklanan bu yenilikçilik yaklaşımı, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla yeniliğin küresel düzlemde gerçekleştirilebilmesi ve geliştirilebilmesi ile alakalıdır. Bilindiği üzere; bilgi ve iletişim teknolojileri, küresel boyutta işbirlikleri yapmayı ve bilgi paylaşımı gerçekleştirmeyi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca açık inovasyon yaklaşımı kullanıcılarla ve tedarikçilerle işbirliği kurmanın yanı sıra; kültürel faktörlerle de ilgilenen bir anlayışa sahiptir (Gassmann vd., 2010: 213-214).

Yenilik türlerinin kapsam ve içeriğinin ortaya konması kadar, yenilikçi uygulamaların özünde yer alan temel saiklerin de incelenmesi yenilik yönetim sürecinin ve bu süreçte etkili olan faktörlerin anlaşılabilmesi adına önemlidir. Bunun için yenilik modellerinin incelenmesi gerekmektedir.

1.2.3. Yenilik Modelleri

Yenilik modelleri, yenilikçi kararların hayata geçirilebilmesinde etkili olan faktörlerin anlaşılabilmesi adına önemlidir. Çünkü bu modeller, yenilikçi kararların

uygulanabilmesi için gerekli olan çeşitli kuralların, süreçlerin, prosedürlerin ve rutinlerin birbirleriyle ilişkisini ortaya koymaktadır. Yenilik modellerinin çeşitli bilim adamlarınca değişik şekillerde tanımlanmasına rağmen konu ile ilgili sınıflandırmanın kuşak kuşak yapıldığı ve literatürde de bu şekliyle kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Tablo 1.2. yenilik modellerinin kuşaklarına göre sınıflandırılması esasına göre oluşturulmuştur. Kuşaklarına göre yenilik modelleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Rothwell, 1994: 7-12; Berkhout vd., 2006: 392; Barbieri ve Álvares, 2016: 117; Tidd, 2006; Miller, 2006: 9; Boehm ve Fredericks, 2010: 112; Mir ve Casadesus, 2011: 172-174):

- Birinci kuşak yenilik modelleri: Teknoloji itme modeli (Technology push), kara kutu modeli ve doğrusal model.
- İkinci kuşak yenilik modelleri: Pazar çekme modeli, doğrusal modeller ve talep çekme modeli.
- Üçüncü kuşak yenilik modelleri: Eşleştirme modeli (coupling model), etkileşimli model, teknoloji itme ve pazar çekme modelleri kombinasyonu, portfolyo yönetimi.
- Dördüncü kuşak yenilik modelleri: Etkileşimli model, sistemler modeli, paralel-eş zamanlı yenilik model, döngüsel (cyclic) yenilik modeli, etkileşimli yönetim.
- Beşinci kuşak yenilik modelleri: Paralel ve etkileşimli model, gelişimsel model, sistemler entegrasyonu.
- Altıncı kuşak yenilik modelleri: Yenilikçi çevre ve ağdaki entegrasyon modelleri

Tablo1.2. Kuşaklarına Göre Yenilikçilik Modelleri

	Rothwell (1991-1993)	Marinova ve Phillimore (2003)	Tidd (2006)	Berkhout, Duin ve Ortt (2006)	Bochm ve Frederick (2010)
Birinci Kuşak Yenilik Modelleri	Teknoloji itme modeli (Technology push model)	Kara kutu modeli (Black box model)	Doğrusal modeller-ihtiyaç çekme (need pull) ve teknoloji itme model (technologu push model)	Teknoloji itme modeli (Technology push model)	Teknoloji itme modeli (Technology push model)
İkinci Kuşak Yenilik Modelleri	Pazar çekme modeli (Market pull model)	Doğrusal modeller: Teknoloji itme ve pazar çekme modeli		Pazar çekme modeli (Market pull model)	Pazar çekme modeli (Market pull model)
Üçüncü Kuşak Yenilik Modelleri	Eşleştirme modeli (coupling) veya Etkileşimli Model (interactive model)	Etkileşimli model (interactive model)	Eşleştirme modeli (coupling model)	Teknoloji itme ve Pazar çekme modelinin kombinasyonu (Combination of technology push and market pull)	Portfolyo yönetimi (Portfolio management)
Dördüncü Kuşak Yenilik Modelleri	Entegrasyon model (integrated model)	Sistemler modeli (ağlar ve inovasyonun ulusal sistemi)	Paralel hatlar modeli (parallel lines model)	Döngüsel inovasyon model (cyclic innovation model)	Entegrasyon yönetimi (Integrated management)
Beşinci Kuşak Yenilik Modelleri	Sistemler entegrasyonu ve ağ modeli (systems integration and networking model)	Dönüşümsel-evrimsel-gelişimsel model (evolutionary model)	Sistemlerin entegrasyonu	-----	Sistemlerin entegrasyonu (Systems integrations)
Altıncı Kuşak Yenilik Modelleri	----	Yenilikçi çevre (innovative milieu)	------	------	Ağlardaki Entegrasyon (Integration in network)

Kaynak: Hobday, 2005: 123; Marinova ve Phillimore, 2003: 45; Tidd, 2006; Barbieri ve Alvares, 2016: 90.

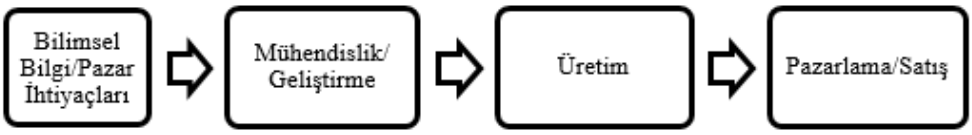
1.2.3.1. Birinci ve İkinci Kuşak Yenilik Modelleri

Tablo 1.2. incelendiğinde; bazı yazarların teknoloji itme modelini birinci kuşakta, pazar çekme modelini ikinci kuşakta inceledikleri; bazılarının ise teknoloji itme modelini ikinci kuşakta ve pazar çekme modelini ise birinci kuşakta ele aldıkları görülmektedir. Bundan dolayı birinci ve ikinci kuşak yenilik model ve anlayışlarının birlikte incelenmesi yerinde olacaktır.

Teknoloji itme modeli, ilk kuşak yenilik modellerinden birisidir. Teknoloji itme modeli, yenilikçi adımlarda bilimin önem ve ağırlığına işaret eder. Buna göre, bilimsel ilerlemeler beraberinde teknolojik ilerlemelerin ve yeniliklerin meydana gelmesini de tetiklemektedir. Başka bir deyişle teknoloji itme modeli; yenilikçi çıktıların temel kaynağının daha önceden meydana gelen teknolojik ilerlemeler ve bilimsel gelişmeler olduğunu ileri sürmektedir. Teknoloji itme modeli çeşitli eleştiriler almaktadır. Bunların en önemlisi bu yenilik modelinin ekonomik faktörleri göz ardı etmesi, verimlilik hususunu hesaba katmaması ve geri bildirim mekanizmasının olmayışıdır. Buna rağmen teknoloji itme modeli günümüzde de tesirli olan bir anlayıştır. Yenilikçi uygulamalar için ar-ge desteklerinin artması ve know-how bilgisine başvurulması, teknoloji itme modelinin halen daha etkili olduğunun kanıtıdır (Nemet, 2009: 701-702).

Pazar çekme modeli de ilk kuşak yenilik modellerindendir. Pazar çekme modelinde ise yeniliğin kaynağı tüketici ihtiyaçlarıdır. Bu modele göre; pazardan gelen talepler ve tüketicilerin tepkileri, yenilik sürecini başlatan tetikleyici bir role sahiptir. Burada yenilik süreci doğrusal olarak işletilir (Hobday, 2005: 124).

İlk kuşak yenilik modellerinden olan teknoloji itme modeli ve pazar çekme modelinde belirleyici olan anlayış, bilimsel bilginin en önemli yenilikçi faktör olarak kabul edilmesidir. Şekil 1.6.'da birinci ve ikinci kuşak yenilik modellerinde hakim olan doğrusal modellemenin yol haritası gösterilmektedir (Caraça vd., 2009: 862). İlk kuşak yenilik modellerinde stratejik kaygılar yoktur. Değer zinciri analizini ise sadece pazar çekme modelinde görmek mümkündür (Berkhout vd., 2006: 392). Bu hususlar, bu modellerin eksik yanlarıdır.



Şekil 1.6. Birinci ve İkinci Kuşak Yenilik Modelleri (Doğrusal Modeller)

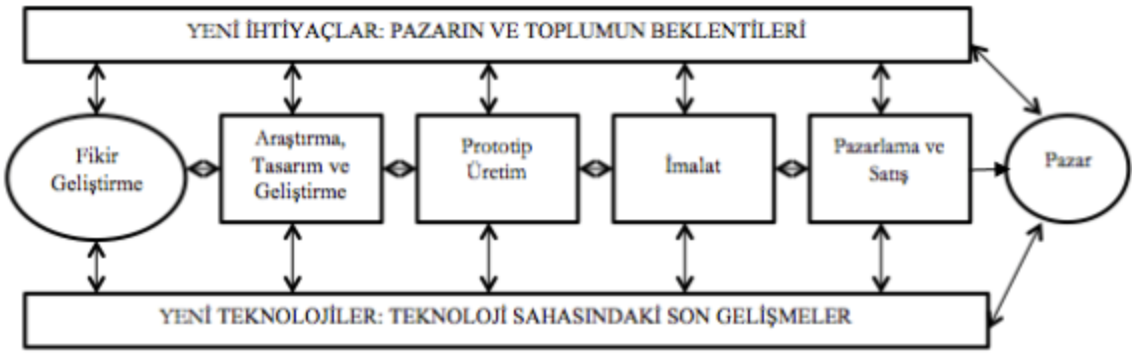
Kaynak: Caraça vd., 2009; Hobday, 2005; Rothwell, 1994.

Birinci kuşak yenilik modellerinden bir diğeri ise kara kutu modelidir. Solow (1957) tarafından ele alınan bu model diğerlerinden farklı olarak; yenilik sürecinin girdileri veya bu sürecin tetikleyici faktörleri yerine, yenilikçi adımlardan elde edilen

çıktılarla ilgilenir. Buna göre; yeniliğin kaynağı girdilerden elde edilen çıktılardır. Bu model, teknoloji itme ve pazar çekme modellerinin aksine, yenilik sürecini dikkate almamaktadır (Marinova ve Phillimore, 2003: 45). Bu modelde sunulan verimliliğe dayalı yenilik anlayışı, elbette bazı eksiklikleri barındırmaktadır. Çünkü burada yeniliğin kaynağının tam olarak tanımlanması imkansız olmaktadır. Zaten bundan dolayı bu modele kara kutu modeli denmiştir (Erden, 2009: 31).

1.2.3.2. Üçüncü Kuşak Yenilik Modelleri

İlk kuşak yenilik modellerinin sunmuş olduğu yenilikçi anlayışların eksik yönlerinin fark edilmesiyle ortaya çıkmış olan modeller, üçüncü kuşak yenilik modelleri başlığı altında toplanmıştır. Eşleştirme modeli (coupling model) yada etkileşimli model (interactive model) bu kuşak yenilik modellerinden en çok bilinenlerdir (bkz. Tablo 1.2.).



Şekil 1.7. Eşleştirme (Coupling) ve Etkileşimli (İnteractive) Yenilikçilik Modelleri

Kaynak: Rothwell, 1994: 10.

Şekil 1.7. üçüncü kuşak yenilik modellerince ele alınan yenilik yönetim sürecini göstermektedir. Şekilde görüldüğü üzere; yeni teknolojilerin etkisi ve pazarın talebi ile geliştirilen yenilikçi fikirlerin bir araya gelmesi ile yenilik süreci başlatılmaktadır (Preez ve Louw, 2008: 547; Tidd, 2006: 3). Bu modelde birden fazla faktörün bir safhada bir araya geldiği görülmekte ve birbirini takip eden; fakat bağımsız safhaların varlığı göze çarpmaktadır. Şekil 2.4. incelendiğinde; bu kuşağa ait yenilik modellerinde, geri bildirim mekanizmasının da etkin bir biçimde var olduğu görülmektedir. Geri bildirim mekanizmasının adeta modelin baş rolünde bulunması, tüketiciler ve tedarikçiler arasındaki yakın ilişkinin üçüncü kuşak yenilik modellerindeki önemine işaret etmektedir (Nicolov ve Budalescu, 2012: 1072). Ayrıca üçüncü kuşak yenilik modellerinde ar-ge

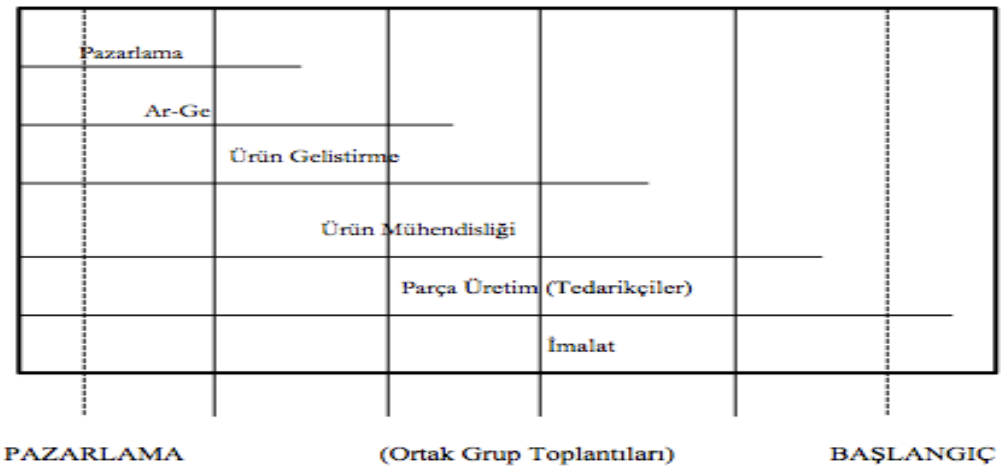
başlı başına bir süreç olarak ele alınmakta ve ilk kuşak yenilik modellerine göre daha fazla ön planda tutulmaktadır. Öte yandan örgütsel hedeflere verilen önem ve değer zinciri analizi bu kuşakta daha belirginleşmektedir (Berkhout vd., 2006: 392).

1.2.3.3. Dördüncü Kuşak Yenilik Modelleri

Dördüncü kuşak yenilik modelleri; stratejik düşünebilmenin işletmeler için öneminin, dünya çapında, artması ile anlam kazanmıştır. Rekabet avantajı için stratejik işbirliklerinin geliştirilmesinin gerekli olmasıyla birlikte; hem büyük hem de küçük işletmelerin tüm unsurları ile yenilikçi adımları hayata geçirmelerini zorunluluk kazanmıştır. Bunun anlamı; işletmelerin tedarikçileri ve tüketicileri ile yakın ilişkiler kurmaları ve bunu yaparken içsel unsurlarını da yenilik sürecine dahil etmelerinin gerekli olmasıdır. Tam bu noktada; dördüncü kuşak yenilik modelleri; bir üretim sürecinde, işletmelerin iç dinamiklerinin birbirleri ile uyumlu ve eş zamanlı olarak hareket etmelerinin gerektiğini savunmaktadır. Dördüncü kuşak yenilik modellerinde Japon endüstrisinin geliştirmiş olduğu Tam Zamanlı Üretim (Just-In-Time) anlayışının ve 'Rugby' ürün geliştirme yaklaşımının etkisi görülmektedir (Rothwell, 1994: 11-12; Hobday, 2005: 125; Tidd, 2006: 3).

Tam zamanlı üretim modeli, Japon yönetim anlayışının doğurmuş olduğu bir üretim model ve anlayışıdır. Bu modele göre; gerçekleştirilecek olan bir üretim faaliyetinin doğru miktarlarda ve kalitede, doğru yer ve zamanda yapılması önemlidir. Bu modele göre etkinlik ve verimliliğin ancak bu şekilde gerçekleşebileceği; aksi takdirde atıl kapasitenin artacağı ve buna bağlı olarak yeni maliyet kalemlerinin ortaya çıkacağı bildirilmektedir (Kootanaee vd., 2013: 8). Tam zamanlı üretim anlayışı; üretim süreçlerinde yeni yönetsel anlayışları, esnek çalışma programlarını, envanter yönetimini, tedarikçilerle kaliteli ilişkilerin kurulmasını öngörmektedir (Alcaraz vd., 2016: 2712). Rugby yaklaşımı ise bir üretim sürecinin aşamalarının, ilgili departmanlarca eş zamanlı olarak ve uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Örneğin bir ürünün üretilmesinin kararı verildiğinde üretim departmanı ile birlikte pazarlama, ar-ge, muhasebe gibi departmanların da eş zamanlı olarak ve birbirleri ile uyumlu olarak faaliyete geçmeleri bu yaklaşımın savunduğu bir anlayıştır. (Rothwell, 1994: 12; Ilori vd., 2000: 336). Dördüncü kuşak yenilik modelleri, yenilikçilikte partnerlik anlayışını öne sürmektedir. Burada girişimcilik önemlidir. Açık inovasyon anlayışı benimsenmiştir

(Berkhout vd., 2006: 393). Şekil 1.8. dördüncü kuşak yenilik modellerince ileri sürülen anlayışı resmetmektedir.



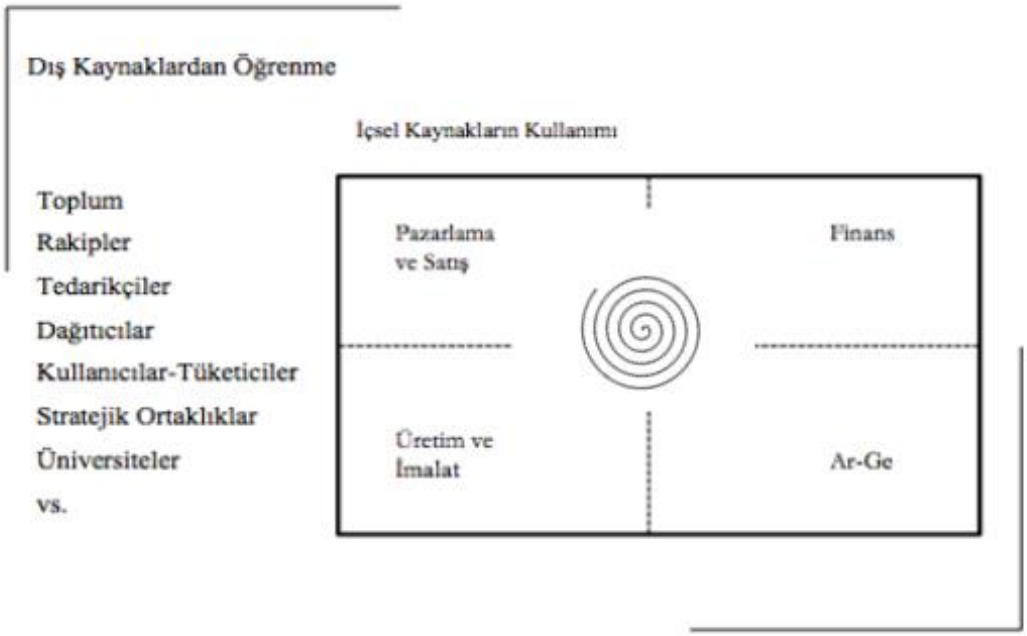
Şekil 1.8. Dördüncü Kuşak Yenilik Modeli

Kaynak: Hobday, M., 2005: 125.

1.2.3.4. Beşinci Kuşak Yenilik Modelleri

Beşinci kuşak yenilik modellerinde, dördüncü kuşak yenilik modellerine benzer önermelerde bulunulmaktadır. Beşinci kuşak yenilik modellerinde ön plana çıkan husus, teknolojik araçların kullanılmasıdır. Teknoloji sayesinde işletmeler birbirleri ile daha kolay ilişkiler kurabilmekte ve böylece zorlukların üstesinden gelebilmektedirler. "Sistem entegrasyonu ve network (ağ)" modeli olarak da isimlendirilen beşinci kuşak yenilik modellerinde öne sürülen temel hususlar aşağıdaki gibidir (Galanakis, 2006: 1224-1225):

- Zamana dayalı stratejiler izlemek.
- Kaliteye ve fiyat dışındaki diğer faktörlere odaklanmak.
- Örgütsel esneklik ve sorumluluğa odaklanmak.
- Tüketicilerin ön planda tutulması.
- Birinci dereceden tedarikçilerle stratejik ilişkiler kurulması.
- Yatay düzlemde teknolojik işbirlikleri için stratejiler belirlenmesi.
- Elektronik veri süreç stratejilerinin yürütülmesi.
- Toplam kalite kontrol politikalarının izlenmesi.



Şekil 1.9. Sistem Entegrasyonu ve Network Modeli

Kaynak: Hobday, 2005: 126.

Şekil 1.9.'da görüleceği üzere; beşinci kuşak yenilik modelleri, bir işletmenin yenilikçi uygulamalar için takip etmesi gereken adımları spiral bir model üzerine oturtmaktadır. Burada işletmelerin iç ve dış çevre birimlerinin ve süreçlerinin birbirleri ile uyum içerisinde oldukları ve sürekli bir iletişim halinde oldukları görülmektedir. Yenilik süreçlerini etkileyen unsurların doğrusal bir düzlemden çıktığı ve bağımsızlık kazandığı beşinci kuşak yenilik modellerine göre; yenilik, kompleks ve riskin yüksek olduğu bir çevrede yapılmaktadır. Bu modelde teknolojik araçların kullanımı ile bu kompleks ve riskli ortamda esnek olunması ön görülmektedir (Nicolov ve Badulescu, 2012: 1072).

1.2.3.5. Altıncı Kuşak Yenilik Modelleri

Altıncı kuşak yenilik modelleri, diğer yenilik modelleri kadar literatürde yer bulamamıştır. Boehm ve Frederick (2010) altıncı kuşak yenilik modellerinde, beşinci kuşak yenilik modellerinde vurgulanan entegre olmuş bir ağın birbirleri ile sinerji oluşturarak çeşitli alışverişlerde bulunmalarının altını çizmektedirler. Yani iş ve teknoloji sahalarında oluşturulacak olan sinerji, altıncı kuşak yenilik modellerinin özünde yer almaktadır (Boehm ve Fredericks, 2010: 113).

Altıncı kuşak yenilik modellerinden olan "*yenilikçi çevre-innovation milieu model*" ise; yeniliğin, teknik bilgi ve öz yetenekler üzerine bina edilebileceğini ve bölgesel faktörlerin bu hususta önemli olabileceğini vurgulamaktadır. Buna göre yeniliği teşvik edecek kaynaklar, bölgesel etkenlere göre şekillenmektedir; yani yeniliğin tetikleyicisi faktörler bazı bölgelerde daha fazla etkiliyken bazı bölgelerde daha az etkili olmaktadır yada etkileri bölgeden bölgeye değişmektedir. Camagni (1991), bu modelin verimliliğe dayalı bir sistem olmasından dolayı, bölgesel ilişkilerin (firmalar arası yada firma içindeki ilişkiler) yenilikçiliği teşvik ettiğinden bahseder. Camagni (1991) ayrıca, bu modelde farklı bölgelerdeki sosyo-ekonomik özelliklerin, farklı kültürlerin ve bölgeden bölgeye etkisi değişebilecek eğitim faaliyetlerinin de yenilik üzerindeki etkili olduğunu bildirmektedir. Camagni ve Capello (2000) ise bölgesel düzeyde kurulan yenilikçiliğe açık ilişkilerin, karşılıklı güvene dayalı paylaşımlara katkı sağladığını ve böylece yeniliğin gerçekleştirilebileceğini vurgulamaktadırlar (aktaran Marinova ve Phillimore, 2003: 50-51).

1.2.4. Yenilik Yönetimi

Karmaşık ve dinamik iş çevresi, yenilikçi adımların atılmasında çeşitli risklerin de olduğunu göstermektedir. Bu durum ise işletmelerin, atacakları yenilikçi adımlarda başarılı olabilmelerinde çeşitli faktörleri göz önünde bulundurmalarını gerektirmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar, yenilikçi uygulamaların sadece % 14'ünün başarıyla neticelendiğini göstermiştir. Bu bağlamda, "değişimin ve yeniliğin nasıl yönetileceği?" sorusu önem kazanmaktadır. (Tomala ve Sénéchal, 2004: 282; Uzkurt, 2010: 42).

Damanpour (1996) yenilik yönetiminin, işletmenin iç ve dış çevresi ile uyumu için gerekli olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda yenilik yönetimi; yenilikçi faaliyetlerin, kontrol edilmesi zor olan karmaşık bir yapı içerisinde başarıyla tamamlanabilmesine yönelik çabalardır. Başka bir deyişle yenilik yönetimi; bir işletmenin uygulayacağı yenilikçi adımların sistematik olarak yürütülmesi ve kontrol altında tutulmasıdır. Tüm bunlardan, yenilik yönetiminin bir süreç gerektirdiği anlaşılmaktadır. Damanpour (1996) da yeni bir fikrin veya davranışın işletmece benimsenmesi olarak tanımlanabilecek yeniliğin bir süreç gerektireceğini ifade etmektedir. Buna göre işletmelerin yenilikçi uygulamaları hayata geçirebilmeleri için; yeni bir fikrin doğması, fikrin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi aşamalarının yürütülmesi gerekmektedir. Thom (1980) ise yenilik

sürecini fikirlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve hayata geçirilmesi olarak sıralamaktadır. (Damanpour, 1996: 694; Brem ve Voigt, 2009: 352; Dereli, 2015: 1369). Tushman (1977: 588) da yenilik sürecini benzer bir şekilde ifade etmektedir: Yeni bir fikrin doğması, problem çözme ve uygulama-yürütme.

Majaro (1988), yenilik yönetim sürecinin; fikir üretme-geliştirme aşamasından, geliştirilen yeni fikirlerin örgütsel amaçlarla uyumunun belirlendiği tarama aşamasından, ticari ve teknik uygunluğun araştırıldığı fizibilite aşamasından ve yeni çıktıların ticarileştirildiği uygulaması aşamasından müteşekkil olduğunu belirlemektedir (aktaran McAdam ve McClelland, 2002: 87). Tidd vd. (2005: 67-68), yenilik yönetimini araştırma, seçim, uygulama ve bu üç aşamayla da ilişkili olan öğrenme süreçleri kapsamında değerlendirmektedir. Inderst (2009) ise geliştirmiş olduğu modelde yenilik yönetimini iki aşamada incelemektedir. Burada ilk aşama yeni fikrin doğuşu, ikinci aşama ise yeniliğin hayata geçirilip geçirilmemesi ile ilgili kararın verilişidir (Inderst, 2009: 871). Nagano vd. (2014: 67-68), yenilik yönetim sürecine daha kapsamlı olarak yaklaşmakta ve aşağıdaki adımları sıralamaktadır:

- Veri toplama ve analiz aşaması (Prospecting).
- Tasarlama aşaması (Ideation).
- Stratejik yapılanma aşaması (Strategy construction).
- Kaynak tahsisi (Mobilizing resources).
- Uygulama (Implementation).
- Değerlendirme (Evaluation).

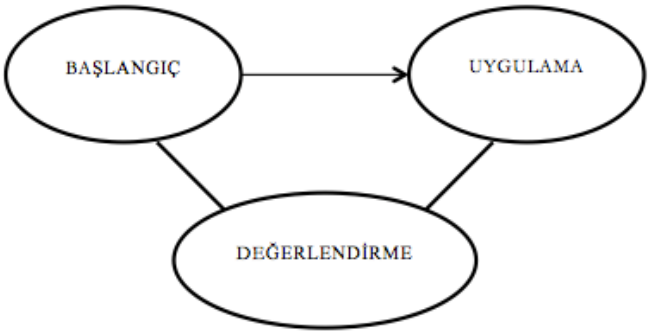
Tablo 1.3. çeşitli kaynaklarda yer alan yenilik (yönetim) süreci aşamalarını ve bu aşamalardaki kritik unsurları özetlemektedir.

Tablo1.3. Yenilik Yönetim Süreci ve Buna Yönelik Kritik Unsurlar

Yazarlar	*Yenilik (yönetim) süreci*	*Kritik Unsurları*
Tushman (1977)	1. Yeni fikrin doğuşu 2. Problem çözme 3. Uygulama-yürütme	1. Üniversiteler, tedarikçiler ve tüketiciler başta olmak üzere çeşitli paydaşlarla iletişimin kurulması. 2. Departmanlar arası iletişim ile teknik becerilerin ortaya çıkarılması. 3. Ar-ge, üretim, pazarlama araçlarının koordinasyonu ile üretimin gerçekleştirilmesi ve pazara açılması (Tushman, 1977: 588).
Thom (1980)	1. Fikir üretme 2. Fikrin kabul edilmesi 3. Uygulama	
Majaro (1988)	1. Fikir üretme 2. Uyumluluk testi-tarama aşaması 3. Fizibilite çalışması 4. Uygulama-ticarileştirme	
Damanpour (1996)	1. Fikir doğuşu 2. Geliştirme 3. Uygulama	
Inderst (2009)	1. Fikrin doğuşu 2. Yenilik kararının verilişi	
Tidd, Bessant ve Pavit (2005)	1. Araştırma 2. Seçim 3. Uygulama 4. Öğrenme	
Nagano vd. (2014)	5. Veri toplama (Prospecting) 6. Tasarlama (Ideation) 7. Stratejik yapılanma (Strategy construction) 8. Kaynak tahsisi (Mobilizing resources) 9. Uygulama (Implementation) 10. Değerlendirme (Evaluation)	1. Bilimsel bilgi çerçevesinde işletmenin bilgi düzeyinin ortaya konması ve çevrenin teamüllerinin anlaşılması. Yeni teknolojilerin araştırılması, tüketicilerin, rakiplerin ve ekonomik göstergelerin analiz edilmesi. Örgütsel alt yapının tespit edilmesi. 2. Beyin fırtınası teknikleri gibi fikir geliştirici tekniklerle mevcut durum ile istenen durum arasındaki farkın analiz edilmesi ve engellerin değerlendirilmesi. 3. Yol haritalarının belirlenmesi ve alternatiflerin değerlendirilmesi. 4. Dış kaynak kullanımı, ulusal ve uluslararası stratejik işbirlikleri ve örgüt içi-örgüt dışı bilgi kaynaklarının değerlendirilmesi. 5. Pazarlama, satış sonrası hizmetler gibi fonksiyonların ve müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesine yönelik destek faaliyetlerinin yapılması. 6. Etkinlik ve verimlilik analizi ve yeniliğin örgüt içi ve dışı ile uyumunun analiz edilmesi (Nagano, Stefanovitz ve Vick, 2014: 67-68).

1.2.5. Yenilik Yönetim Süreci

Hem kuşaklarına göre yenilik modelleri hem de literatürde ele alınan diğer yenilik yönetim süreci yaklaşımları birlikte incelendiğinde, genel bir bakış açısıyla, yenilik yönetim sürecinin; yeniliğin başlangıcı, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarından oluştuğu görülmektedir (bkz. tablo 2.1. ve tablo 2.2.). Dolayısı ile bu çalışmada da literatürdeki bu genel kanıya uygun olarak; yenilik yönetim süreci bu aşamalara göre değerlendirilmiş ve her bir aşamada baskın olan örgütsel dinamiklere değinilmiştir. Çünkü bir işletmenin hayata geçireceği yenilikçi uygulamalar, çeşitli örgütsel faktörler tarafından etkilenmektedir. Nitekim; gerek yenilik türleri gerek yenilik modelleri, işletmelerin yenilik hedeflerinin başarıya ulaşabilmelerinde çeşitli faktörlerin etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin; birinci ve ikinci kuşak yenilik modellerinde bilimsel bilgi, teknolojik gelişmeler ve pazardaki eğilimler, yenilik sürecini tetikleyici faktörler olarak ele alınırken; üçüncü kuşak yenilik modellerinde işletmelerin paydaşları ile kuracağı iletişimin ve ar-ge'nin önemi vurgulanmaktadır. Dördüncü kuşak yenilik modellerinde, yenilik yönetim sürecindeki aktörlerin kuracağı stratejik işbirliklerinin altı çizilirken; beşinci kuşak yenilik modellerinde teknolojinin etkin kullanımına odaklanılmakta ve altıncı kuşak yenilik modellerinde ise "çevre" faktörü öne çıkarılmaktadır. Şekil 1.10, yenilik yönetim sürecini resmetmektedir.



Şekil 1.10. Yenilik Yönetim Süreci

1.2.5.1. Başlangıç Aşaması

Yenilik yönetim sürecinin ilk aşaması olan başlangıç aşaması; yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılması, örgütsel kaynakların tespit edilmesi, gerekli bilginin toplanması, yenilikçi fikirlerin anlaşılması ve özümsenmesi, daha da geliştirilebilmesi için uygun

zeminin hazırlanması, örgütsel tutum ve davranışın yeniliklere uygun hale getirilmesi gibi faaliyetleri içermektedir (Damanpour, 1996: 699; Tushman, 1977). Thom (1980), yenilik yönetiminin ilk aşamasında; gerçekleştirilmesi düşünülen yeniliğin, hitap edeceği sahanın da belirlenmesinin gerektiğini ifade etmektedir. Bilimsel çerçevede; pazarın eğilimlerinin ve teknolojik gelişmelerin irdelenerek işletmenin örgütsel kapasitesinin değerlendirildiği bu aşamada, teknoloji yönetimi ve ar-ge faaliyetlerinin ön hazırlığının yapılması söz konusudur. Ayrıca bu aşamada; işletmenin amaçlarının, hedeflerinin ve stratejilerinin de masaya yatırılması ve değerlendirilmesi; böylece planlanan yenilikçi uygulamalar ile işletmenin hali hazırdaki durumu arasındaki farkın rasyonel bir biçimde ortaya konması da gerçekleştirilmektedir (aktaran Brem ve Voigt, 2009: 352-353).

Tidd vd. (2005: 67) yenilik yönetiminin ilk aşamasında işletmenin dış çevresinin de analiz edilmesini gerekliliğine işaret ederek; örgütsel çevrenin taranmasının, fırsatların ve tehditlerin tespit edilmesinin ve değerlendirmelerin buna göre yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Nagano vd. (2014: 67) de benzer bir yaklaşımla; yenilik yönetiminin başlangıç aşamasında, pazarın ve rakiplerin, teknolojik gelişmelerin ve ekonomik göstergelerin analiz edilmesinin gerekliliğini savunmaktadırlar. Öyle ki; çevrenin taranmasının ve değerlendirilmesinin yapıldığı bu aşama, işletmenin stratejik yol haritasının çizilmesine yaramalıdır.

Görüleceği üzere; yenilik yönetiminin başlangıç aşamasında gerekli olan faktörler belirlenirken iç ve dış faktörlerin, veya teknik ve örgütsel faktörlerin bir arada değerlendirilmesinin gerekliliği anlaşılmaktadır. Nitekim yeniliği fonksiyonel ve teknik bir bakış açısıyla değerlendiren Von Hippel (1988: 3-4), yeniliğin; üreticiler (yenilik süreçlerinde görev alan kişiler), kullanıcılar (tüketiciler) ve tedarikçiler tarafınca besleneceğini bildirmiştir. Schweisfurth (2017: 238-239) ise yenilikçiliğin kaynağı olarak kullanıcıları incelemiştir. Burada kullanıcılar; işletme içerisindeki sıradan çalışanlar (ordinary employee), işletme içerisindeki lider kullanıcılar ve dışarısındaki lider kullanıcılar (internal lead users-external lead users) olmak üzere üç grupta incelemektedir. İçsel lider kullanıcılar, tüketicilerden gelecek yeni fikirlerin işletmeyle bütünleşmesini sağlayabilecek olan, işletme ile pazar arasındaki geçiş noktasında bulunan çalışanlardır. Dışsal lider kullanıcılar ise pazardaki eğilimleri en ön sırada takip eden ve pazardaki değişimlerin seyrinin önceden sezilmesini sağlayabilen kullanıcılardır. Yapılan araştırmalar, yenilikçilikte içsel ve dışsal kilit kullanıcıların yenilikçilikte, sıradan

çalışanlara göre daha etkin olduğunu ortaya koymuştur. Segarra-Blasco ve Arauzo-Carod (2008), da işletmelerin yenilikçiliğini etkileyen faktörleri inceledikleri çalışmalarında; tüketiciler, tedarikçiler, üniversiteler ve diğer kamu kurumları ile kurulan ilişkileri belirleyici faktörler olarak kabul etmişler ve ar-ge faaliyetlerine yönelik devlet teşviklerinin yanı sıra; işletme büyüklüğünün ve kapasitesinin de burada önemli olan faktörler arasında olduğunu belirtmişlerdir. Guan ve Ma (2003) yenilikçilik kapasitesini, ilgili yedi tane unsurla ilişkilendirmiştir. Bunlar ar-ge kapasitesi, pazarlama kapasitesi, üretim kapasitesi, öğrenme kapasitesi, örgütsel kapasite, kaynakları kullanabilme kapasitesi ve stratejik kapasitedir (aktaran Oura, Zilber ve Lopes, 2016: 924). Yam vd. (2011: 391-392) firma yenilik sistemini, "bir işletme içerisinde yeni fikirlerin ve uygulamaların üretilmesi, örgüte adapte edilmesi, kullanımı ve örgüte ait hale getirilmesi" olarak tanımlayarak; firma yenilikçiliğindeki temel kriterlerinin teknolojik inovasyon kapasitesi olduğunu belirtmişlerdir. Bu ise işletme içi süreçlerin ve diğer sistemlerin teknolojik yenilenmeye paralel olarak geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Cesario vd. (2015: 49-51), yeniliğin başlangıç aşamasında etkili olabilecek faktörlerin; yeniliğin türüne göre değişebileceğini ileri sürerek, çeşitli yenilik türleri için gerekli olan kaynakları sınıflandırmışlardır. Örneğin; ürün yeniliğinde belirleyici olan faktörlerin, işletme içi bilgi kaynaklarının ve teknik bilimsel yayınların olduğunu belirtmişlerdir. Süreç yeniliğinde ise tedarikçilerden elde edilebilecek bilgilerin belirleyici olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel yeniliklerde tüketicilerden elde edilebilecek bilgilerin, bilimsel bilgi kaynaklarının ve ar-ge desteği verebilecek kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerin belirleyici olduğunu kabul etmişlerdir. Pazarlama yeniliğinde ise içsel bilgi kaynaklarının ve bilimsel yayınların belirleyici olduğunu tespit etmişlerdir.

Aslında yeniliğin ilk aşamasında; yani yenilikçi fikirlerin belirlendiği ve yol haritalarının çizildiği aşamada sadece formal ve resmi kaynaklardan faydalanmak tam anlamıyla fayda getirmeyebilir. Özellikle dinamik ve çalkantılı bir sistem içerisinde bulunmak zorunda olan işletmelerin, yenilik için atacakları ilk adımda daha cüretkar olmaları ve gözden kaçan ayrıntılara daha fazla önem vermeleri gerekebilir. Drucker (1993) bu aşamada işletme için yeni fikirler sunabilecek yenilik kaynaklarını yedi kategoride incelemiştir. Buna göre yeniliğin kaynağı; öngörülemeyen başarı yada başarısızlıklar, mevcut durum ile beklenen durumlar arasındaki farklılıklar veya tutarsızlıklar, pazarın ileri sürdüğü çalkantılı değişimler olabilir. Bunun yanı sıra

demografik faktörlerdeki değişimler, bireylerin düşünce ve fikirlerindeki değişimler ve tamamen yeni olan bilgiler de yenilik kaynaklarındandır. Dolayısı ile bu faktörler yenilik yönetimi sürecinde etkili olan faktörlerdir (aktaran Skibinski ve Sipa, 2015: 431). Afuah (1998) da bu noktada benzer bir yaklaşım geliştirerek; bir işletmenin teknolojik yenilik yapmasında bazı belirsizliklerin rol oynadığını belirtmektedir. Bu belirsizlikler; pazardaki belirsizlikler, teknolojik gelişmelerdeki belirsizlikler ve işletmenin kendi içerisinden kaynaklanan belirsizliklerdir (aktaran Wang vd., 2008: 349-350).

Yeniliği girişimci bir bakış açısı ile değerlendiren Chesbroug (2006), yeniliğin sadece insanlar ve içsel süreçlerden değil; işletmenin sınırlarını aşarak ulaşabileceği yeni fırsatlar ve yeni bilgilerle de gelişebileceğini öne sürmektedir. Bunun için üniversitelerle işbirlikleri kurmak, araştırma merkezleri ile iletişim halinde olmak ve yeni girişimlerde bulunmak yenilik için önemli kabul edilmektedir (aktaran Dickel ve Moura, 2016: 214-215). Yenilikçi kaynakların neler olabileceği ile ilgili yapılan araştırmaların bir kısmına yön veren açık inovasyon anlayışı da yenilik kaynağı olarak dışsal kaynakların, içsel kaynaklar kadar önemli olabileceğine işaret etmektedir. Böylece dışsal yenilik kaynakları olarak kabul edilen tüketiciler ve tedarikçiler, üniversiteler gibi çeşitli kurum ve kuruluşların yanı sıra; işletmelerin iş süreç ve modellerinin dışa açık oluşu, çeşitli teknoloji sağlayıcılarla kurulacak stratejik işbirlikleri ve ar-ge proje girişimleri de dışsal yenilik kaynaklarından sayılmaktadır (West ve Bogers, 2014: 815).

Yenilik yönetiminin ilk aşamasında, işletmelerin örgütsel yapılarının yeniliğin uygulanması için elverişli olması için de çalışılmalıdır. Bu nokta hem işletmenin yönetiminin hem de çalışanların yenilik sürecine gerekli katkıyı sağlayabilmesi gerekmektedir. Yasini (2016); yenilik sürecinin belirleyici karakteristiklerini ortaya koyarken, bireysel bilgi düzeyi ve öğrenme istekliliğinin de önemine işaret ederek bilginin paylaşımını sağlayacak bir örgütsel iletişim alt yapısının önemine değinmektedir. Buna ek olarak yenilik yönetim sürecinin temel bileşenlerini ise tüketici odaklı olmak, öğrenen bir işletme olmak, yaratıcı bir atmosfere sahip olmak, çalışanların ve yöneticilerin gerekli vizyona sahip olmaları şeklinde sıralamaktadır. Ayrıca buna göre; organik ve mekanik örgüt özelliklerinin dengeli olarak işletilmesi, yenilikçiliği kolaylaştıran bireylerin süreçte yer almaları ve takım çalışması da yenilik yönetimi için son derece önemlidir.

1.2.5.2. Uygulama Aşaması

Uygulama aşaması, yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi aşamasıdır. Bu aşama, üretilen yeni çıktının ticarileştirilmesi; yani pazarla buluşturulması aşamasıdır. Bunun da ötesinde uygulama aşaması; yeniliğin sürdürülebilir kılınmasını sağlayacak değişim ve dönüşümlerin de gerçekleştirilmesi aşamasıdır (Damanpour, 1996: 699; Tidd vd., 2005: 68). Tushman (1977) bu aşamada üretim ve pazarlama tekniklerinin yeterliliği ve örgütsel iletişimin önemini vurgulamaktadır. Nagano vd. (2014: 68) ise bu aşamada, işletmelerin finansal ve zaman maliyetlerine katlandıklarını hatırlatarak, proje yönetim anlayışının önemine değinmektedirler. Gu vd. (2016: 82-83), tüketicilerden elde edilecek girdilerin, kurulacak işbirliklerinin ve ar-ge çalışmalarının yenilikçilik performansında son derece etkin olduğunu kanıtlamışlardır. Burada tüketicilerden elde edilecek girdilerden kasıt, tüketicilere yönelik değerli bilgilerdir. Bu bağlamda kurulacak işbirlikleri ise işletmelerin değerli bilgileri ve kaynakları elde etmelerine yarayacak işbirlikleridir. Bu tür işbirlikleri kaynak sıkıntısı yaşayan KOBİ'ler için son derece önemlidir.

Yenilik yönetiminin bu aşamasında işletmelerin başarılı olabilmeleri için gerekli kaynak ve kapasiteye sahip olmalarının ve örgütsel politikalar aracılığıyla yenilikçi uygulamalara gösterecekleri desteğin lüzumu açıktır. Etkili bir yenilik uygulaması için; işletmelerin iç ve dış çevre unsurları arasındaki bağlantıları kurulmaları, yönetsel anlamda yenilikçi politikaları hayata geçirmeleri ve hızlı ve esnek karar verme yeteneğine sahip olunması gerekmektedir (Mikkola, 2001: 425). Klein ve Knight (2005: 245) yenilikçi uygulamalara etki eden altı faktörden bahsetmektedirler. Bunlardan birincisi, örgütsel uygulamalar ve politikalardır. Bunlardan ikincisi ise takımlar ve örgüt iklimidir. Üçüncü faktör, üst yönetimin desteği ve dördüncüsü ise finansal kaynaklardır. Beşinci ve altıncı faktörler ise işletmenin öğrenmeye verdiği önem ve uzun döneme odaklılıktır.

Yenilik yönetiminin uygulama aşaması; bir önceki aşamada elde edilen bilgilerin işletme bünyesinde kullanıldığı aşamadır ve dolayısıyla burada başta bilgi kaynakları olmak üzere çeşitli kaynakların mevcut insan kaynağı ile buluşması söz konusudur. Dolayısı ile bu aşamada işletmenin bilgiye ve kaliteye verdiği önem, ilkeleri ve politikalarına gösterdiği bağlılık, insan kaynağının işletmenin üst yönetimi ile aynı doğrultuda bir isteğe sahip olması önemlidir.

Klein ve Sorra (1996: 1056), yenilik uygulamalarının başarılı olabilmesini işletmenin sergilediği tutuma bağlamaktadırlar. Bunlara göre bir yenilik sürecinin başarılı

olarak sonuçlanabilmesi için işletme üyelerinin yenilik sürecine uyum sağlayabilmeleri gerekir. Ayrıca işletmenin örgütsel ikliminin de yenilikçi kararların hayata geçirilmesinde önemi büyüktür. Müller ve Ibert (2015: 346-347); bu aşamada, kültürün ve öğrenmeyi ön plana çıkaran uygulama anlayışının önemini vurgulamışlardır. Buna göre; bilginin ortaya çıkarılmasına yarayacak bir kültürel yapı ile öğrenmeye ve bilgiye değer veren bir uygulama anlayışını, yeni bilgilerin yeniden üretilmesini ve böylece yenilik sürecinin işletmenin öz kaynaklarıyla yürütülmesini kolaylaştıracaktır. Ottenbacher (2007: 433-434), yenilik uygulamalarında tüketicilerle olan ilişkinin son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Aynı zamanda üst yönetimin desteğinin ve kaynakların yeni uygulamalar için tahsis edilebilmesinin de önemine değinmektedir. Bunun yanı sıra rakiplerin takip edilebilmesi ve çalışanlara uygulanacak olan insan kaynakları yönetim politikalarının da önemine işaret etmektedir.

Hidalgo ve Albors (2008: 118), yenilik yönetiminde etkili olan teknikleri bilgi yönetimi teknikleri, pazar istihbaratı teknikleri, işbirliği teknikleri, insan kaynakları yönetim teknikleri, arayüz yönetim yaklaşımları, yaratıcılığı geliştirici teknikler, süreç geliştirme teknikleri, proje yönetim teknikleri, planlama ve üretim geliştirme araçları ve iş oluşturma araçları ile örtüştürmüştür. Goffin ve Pfeiffer (1999), yenilik yönetim uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için, yenilik stratejisinin belirlenmesi, insan kaynakları politikalarının uygun bir şekilde yürütülmesi, yaratıcılığın teşvik edilmesi ve tüketici talepleri başta olmak üzere işletmenin yenilikçi uygulamalarına yönelik fikirlerin açığa çıkarılmasının önemli olduğunu bildirmektedirler (aktaran Oke, 2007: 569-570). Rothwell (1992) de işletme içi ve dışı iletişimin önemine işaret ederek, yeniliğin örgütsel bir görev olarak kabul edilmesinde ve böylece yeniliğin sürdürülebilir olabilmesinde; iyi bir planlama yapmanın ve proje kontrol süreçlerini yürütmenin, geliştirme çalışmalarında etkinliğe ve kaliteye odaklanmanın, pazarı doğru analiz edebilmenin, kalite yönetiminin, buna bağlı olarak satış sonrası hizmetin kalitesinin ve teknolojinin benimsenmesinde anahtar kişilerin rolünün önemine değinmektedir (aktaran Yam vd., 2004: 1125).

Görüleceği üzere; işletmelerin yenilikçi uygulamaları sadece kendi içsel dinamikleri ile gerçekleştirmelerinin zor olacağı açıktır. Bunun için işletmelerin; yenilik yönetiminde dış kaynak kullanımı, teknolojik danışmanlık, çeşitli işbirlikleri gibi know-

how bilgisinin işletmeye kazandırılmasına yarayacak seçeneklere başvurmaları faydalı olabilir (Santamaria vd., 2009: 509).

1.2.5.3. Değerlendirme Aşaması

Değerlendirme aşaması; işletmelerin, yenilik yönetim sürecinin aşamalarında yeni deneyimler kazanmaları ve bilgi düzeylerini artırmalarıdır. Aslında değerlendirme sürecindeki bu deneme ve öğrenme işlevi, ayrı bir süreç olarak kabul edilmemektedir (bkz. tablo 1.3. ve şekil 1.10.). Tidd vd. (2005: 68) öğrenme olarak nitelendirdiği bu aşamada; işletmelerin yenilik sürecindeki eksiklik ve fazlalıklardan öğrenecekleri çok şey olduğunu, işletmelerin bunu bir fırsat olarak değerlendirmeleri gerektiğini söylemişlerdir. Nagano vd. (2014: 68) ise değerlendirmenin iki biçimde yapılabileceğini bildirmektedir. Buna göre değerlendirme; yeniliğin uygulanmasından sonra kontrol ve denetimin yapılması suretiyle veya kontrolün yenilik sürecinin başından itibaren yürütülmesi şeklinde gerçekleştirilebilir. Fakat günümüzdeki dinamik ve çalkantılı sistem ikinci yaklaşımın daha doğru olacağını göstermektedir. İlk kuşak yenilik modellerinden sonraki yenilik modellerinde de bu yönde bir yaklaşımın daha güncel ve gerçekçi olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim birinci ve ikinci kuşak yenilik modellerinde doğrusal bir değerlendirme yaklaşımı söz konusu iken; sonraki yenilik modellerinde çok yönlü ve eş zamanlı bir değerlendirme anlayışının hakim olduğu görülmektedir.

Coriat ve Weinstein (2002: 274-275), yenilikçiliğin bir işletme açısından değerlendirilmesinde örgütsel yapının önemine işaret etmektedirler. Burada işletme içerisindeki grupların ve departmanların birbirleriyle kurdukları iletişimin, teşvik politikalarının ve yönetişimin önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Burada ar-ge'nin etkinliğinin önemine de değinilmektedir. Fakat burada ilk önce incelenmesi gereken husus işletmenin bilgiye ve öğrenmeye verdiği değerdir.

Öğrenen organizasyonların özelliklerinin incelenmesi, yenilik yönetimde değerlendirmenin doğru yapılabilmesi için gerekli olan özelliklerin anlaşılması önemlidir. Koçel (2010: 431), öğrenen organizasyonların sorunların çözümü için bilimsel verilerden faydalandıklarını, yorumlama yeteneklerinin yüksek düzeyde olduğunu, yeni bilgi ve yaklaşımlara değer verdiklerini, başarılar kadar başarısızlıklardan edinilen deneyimlerden de yararlanmasını bildiklerini, danışmanlık hizmeti almaktan çekinmediklerini ve edinilen bilgileri uygulamaya aktarabildiklerini aktarmaktadır.

Buradan hareketle; işletmelerin yenilik yönetim süreçlerinde başarılı ve kaliteli bir değerlendirme yapabilmeleri için kendilerini bilgiden ve öğrenmeden uzaklaştıran örgütsel uygulamaları bir tarafa bırakmaları ve toplam kalite yönetimi anlayışı başta olmak üzere diğer yönetim modellerini uygulamala koymaları önem arz etmektedir.

1.2.6. Yenilik Yönetiminin Dinamikleri

İşletmelerin yenilikçi uygulamaları yerine getirmeleri, yenilikçi bir kimlik kazanmaları ve nihayetinde yenilikçi bir işletme olmaları, çeşitli dinamiklerden faydalanmalarını gerektirmektedir anlaşılmaktadır. Bernstein ve Singh (2006); ar-ge faaliyetlerinin, stratejik işbirliklerinin, proje takımları gibi esnek yapılanmaların, merkezileşmenin, formalizasyonun, işletme büyüklüğünün, strateji ve örgütsel hedeflerin yenilik süreçleri üzerindeki etkilerini ispatlayan çalışmalardan bahsetmişlerdir. Fakat bu çalışmalara karşın, söz konusu faktörlerin yenilik yönetimi üzerindeki etkilerinin çelişkili olduğu çalışma sonuçlarına da değinmişlerdir. Buna rağmen yenilik süreci üzerinde etkili olan üç önemli kaynağın altını çizmişlerdir. Bunlar örgüt kapasitesi, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ve pazar şartlarıdır. Nitekim Tang (1998), bilgi ve iletişimi, davranış ve entegrasyonu, bilgiyi ve yetenekleri, rehberlik ve destek faaliyetlerini, proje geliştirme ve uygulama kapasitesini ve dışsal çevre faktörlerini temel alan bir yenilik yönetim modeli geliştirerek; yenilik yönetim süreci üzerinde etkili olan dinamiklere işaret etmiştir (aktaran Bernstein ve Singh, 2006).

Adams vd. (2006: 26), "Innovation Management Measurement: a Review" başlıklı çalışmalarında çeşitli yazarları inceleyerek, yenilik yönetimi üzerinde etkili olan belirleyici ölçek faktörlerini; girdiler (insanlar, fiziksel ve finansal kaynaklar ve çeşitli araçlar), bilgi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel özellikler ve kültür, portföy yönetimi, proje yönetimi ve ticarileştirme olarak belirlemişlerdir. Hem bu bilgilerden hem de yenilik yönetim sürecinde işlenmiş olan hususlardan hareketle; yenilik yönetiminin temel dinamiklerinin; yani yenilik yönetim sürecinin başarısında etkili olan dinamiklerin incelenmesi yerinde olacaktır. Bu faktörler aşağıdaki gibidir:

1. Örgütsel iletişim ve yönetişim.
2. Örgütsel politika ve stratejiler.
3. Girişimcilik.
4. Toplam kalite yönetimi.

5. Proje yönetimi.
6. Kamu politikaları.
7. Ar-ge ve bilgi yönetimi.
8. Örgüt kültürü ve iklimi.
9. Karar mekanizması ve örgütsel yapı.
10. Örgütsel kapasite ve kaynaklar.
11. Stratejik işbirlikleri.

Yenilik yönetimi dinamiklerinin incelenmesi, işletme yöneticilerinin yenilik yönetim sürecinde odaklanmaları gereken içsel ve dışsal faktörlerin neler olduğunun anlaşılmasına yarayacaktır. Bu sayede; yenilik yönetim sürecinde etkili olan stratejik değere sahip unsurların fark edilmesi sağlanabilecektir

1.2.6.1. Örgütsel İletişim ve Yönetişim

Örgütsel iletişim; işletmelerin iç ve dış çevre unsurları ile kurdukları irtibattır (O'Gorman ve Pirner, 2006: 89; Mohamad, 2014: 116). Örgütsel iletişim sayesinde, işletmeler yapmak istediklerinin anlaşılabilmesini sağlarlar. Böylece işletmeler, kendi kimliklerini, pazardaki imajlarını, markalarına ve üretmiş oldukları ürünlere yönelik çeşitli bilgileri muhataplarına sunabilirler. Bunun yanı sıra; paydaşların analiz edilmesi, finansal ilişkilerin düzenlenmesi, reklam ve propagandanın yapılması ve kriz durumlarında iletişimin sağlanabilmesi gibi işletmeyi iç ve dış çevrede ilgili taraflara ulaştırabilecek faaliyetler de örgütsel iletişim kapsamında değerlendirilmektedir (Görkem, 2014: 859; Kim, 2014: 838). Bu sayede işletmeler, yenilik yönetimini başlatırken ve yenilikçi adımları uygularken ihtiyaç duyacakları bilgiye ve gerekli desteğe ulaşabilirler.

Yenilik yönetim süreci üzerinde etkili olan bir diğer faktör ise yönetişimdir. Yönetişim; işletmelerin, paydaşları tarafınca kontrol edilmesi ve yönlendirilmesidir. Bir işletme açısından; dışarıdan içeriye doğru bir iletişimi temsil eden yönetişim, temel olarak dört prensip üzerine bina edilmektedir. Bunlar şeffaflık (transparency), hesap verebilirlik (accountability), adaletli olmak (fairness) ve sorumluluk-mesuliyettir (responsibility) (Ahmed, 2011: 28-29). Bu prensipler; sosyal sorumluluk anlayışına işaret etmektedir. Sosyal sorumluluk anlayışı (Dünya Bankasının tanımına göre); işletmelerin kendileri için gerekli olan, ekonomik getiriler sağlayacak çeşitli yol ve yöntemlerin uygulanmasında;

yerel yönetimler, toplum, çalışanlar ve diğer yakın çevre faktörleri ile yapmış oldukları antlaşmadır. Anlaşılacağı üzere; işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarında; işletme ile toplum arasındaki ilişkiler, işletmenin faaliyet alanları ve bunlara çizilen sınırlılıklar ile yöneticilerin bireysel olarak aldıkları insiyatif etkin rol oynamaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları, işletmenin içerisinde bulunduğu çevreden gelebilecek istek ve tepkilerin işletme politikalarında ve stratejilerinde belirleyici olabilmeleri ile belirginlik kazanabilir (Robertson ve Nicholson, 1996: 1096; Reilly ve Hynan, 2014: 747-748; Eberle vd., 2013: 731).

1.2.6.2. Örgüt Politikaları ve Stratejileri

Politikalar, sözlük anlamı itibariyle, ticari işletmelerin veya devlet yönetimlerinin herhangi bir konuda yapmak istedikleriyle ilgili sahip oldukları fikirler, oluşturdukları planlar ve somut olarak atacakları adımlardır (https://dictionary.cambridge.org/tr/ (10.07.2018)). İşletmelerin yeniliklerle ilgili düşüncelerinin, yeniliklere karşı sergileyecekleri tutumun ve bu yönde geliştirecekleri plan ve programların yenilik yönetim süreci üzerinde önemli olduğu aşikardır.

Yenilikçiliğe katkı sunacak yenilikçi politikalara örnek olarak; çeşitli insan kaynakları politika ve uygulamaları verilebilir. Bilgiyi esas alacak şekilde gerçekleştirilecek insan kaynakları politikalarının yenilikçiliğin gelişimi açısından önemi büyüktür. İşe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödül ve cezalandırma uygulamaları gibi insan kaynakları uygulamalarında bilginin ve rasyonalitenin kriter olarak kabul edilmesi yenilikçilik açısından önemlidir. İşletmelerin yenilikçi çalışmalara karşı daha toleranslı, ve motive edici bir tutum içerisinde olmaları, bu yönde gerekli olacak alt yapı unsurlarını güçlendirmeleri, finansal destek sağlamaları ve dışsal ilişkilerinde daha kaliteli ilişkiler geliştirmeleri; işletmelerin yenilik yönetimine destek olacak entelektüel sermaye faktörlerini güçlendiren politikalarına örnek olarak verilebilir (Kianto vd., 2017: 12-13).

İşletmelerin mevcut içsel ve dışsal politikalarının yanı sıra; geleceğe dönük hedeflerinin ve stratejilerinin de yenilik için izlenecek yol haritasında etkili olacağı bilinmelidir. Bu bağlamda; işletmeler, misyon ve vizyon ifadelerini incelemek ve yeniden ele almak zorunda kalabilirler. Bilindiği üzere; misyon ifadeleri, işletmelerin ne tür işleri, ne için, kimler için ve hangi yöntemlerle yaptığını ortaya koyar ve işletmelerin var oluş

nedenini açıklar (Lim vd., 2008: 25). Vizyon ise, işletmelerin gelecekte kendilerini görmek istedikleri noktayı ifade eder. Bir işletmenin vizyonunu ortaya koyarken; içerisinde bulunduğu çevresel güçleri ve misyonuna uygun olarak gerçekleştirdiği faaliyetleri masaya yatırmasının önemi büyüktür (Raynor, 1998: 371). Dolayısı ile işletmelerin stratejilerindeki değişimler, yenilikçi adımların seyri için bir göstergedir. İşletmelerin vizyonel değişimleri, stratejilerini yeniden ala almaları; ürün ve hizmet süreçlerinde, türlerinde ve yönetsel anlayışlarında yenilenmelerinin sinyallerini vermektedir (Verganti ve Shani, 2016: 112).

1.2.6.3. Girişimcilik

Girişimcilik, yenilik yönetimi ile yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Girişimciliğin alt boyutlarından birisi yenilik, yeniliğin dinamiklerinden birisi de girişimciliktir. Nitekim; yenilik yönetiminden sorumlu olacak işletme yöneticilerinin ve bu süreçte görev alacak çalışanların, girişimcilik özelliklerine sahip olmaları önemlidir. Bunun da ötesinde; işletmelerin girişimciliğe yönelimli olmaları; yani işletmelerin zihin haritalarında değişim ve yeniliğe yer açmaları da yenilik yönetimi açısından önemi büyüktür. Girişimciliğe meyyal işletmeler, yeni pazarlama tekniklerini ve yeni üretim teknolojilerini kullanırken; bunu rakiplerine karşı baskıcı olabilmek ve pazarda öncü olabilmek için yapan işletmelerdir. Girişimciliğe yönelimli olan işletmelerin agresif politikalar izledikleri ve örgütsel yapılarında otonomiden yana oldukları da görülmektedir. Nitekim girişimci işletmeler için çalışanların işletmeye karşı görevlerinde insiyatif alabilmelerine izin verilmesi ve böylece içsel süreçlerde yeniliğin yaşam şansı bulabilmesi ve rakiplere karşı radikal yeniliklerin uygulanması ile dış ilişkilerinde yenilikçi bir tavır takınılması önem arz eden konulardır (Shoghi ve Safieepoor, 2013: 92-93). Zira girişimci yöneticiler, yenilikçilik yapmaktan kaçınmayan ve işletmelerinin karı ve gelişimi için stratejik manevralar ortaya koyan yöneticiler olarak tanımlanmaktadır (Gartner, 1989: 59).

1.2.6.4. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi anlayışı, W. Edwards Deming, Joseph Juran ve Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Bu anlayış temel olarak; işletmelerin asıl amacının hayatta kalmak olduğunu savunur ve kalitenin bu amaç için olmazsa olmaz bir koşul

olduğunu belirtir. Kalite; tüketici beklentilerinin üstünde bir performans sergilenebilmesi ile ölçülebilir ve bu yönüyle toplam kalite yönetimi, tüketiciyi işin merkezine konumlandırır. Toplam kalite yönetimine göre kaliteli çıktılar; bu çıktıların muhatabı olan insanlara, diğer örgütsel faktörlere ve üst düzey yönetimin tutumuna göre elde edilebilir. Toplam kalite yönetimi işletmeyi bütünüyle sarmayı hedefleyen bir anlayıştır ve işletmenin belirli departmanlarınca kabul gören belirli departmanlarınca umursanmayan bir anlayışın kabul edilemez olduğunun altını çizmektedir. Nitekim toplam kalite yönetimi anlayışı, işletmelerin üretim süreçlerinde fonksiyonel departmanların tümünün birbirleriyle koordineli bir şekilde yer almalarının yanı sıra; başta insan kaynakları yönetim uygulamaları olmak üzere işletmelerin iç politikalarını yeniden ele almalarını ve bunlara yönelik uygulamaları çağa uygun olarak yürütmelerini bir prensip olarak kabul etmektedir. Bunun yanı sıra; toplam kalite yönetimi; işletmelerin, fazla maliyetlere katlanmaları durumunda bile, uzun vadede her zaman kazançlı olacaklarını vurgulamaktadır. Bu yönüyle uzun vadeli düşünebilmeyi ve sabırlı olmayı telkin eden toplam kalite yönetimi anlayışı; işletmelerin çalışanlarıyla, üst yönetimleriyle ve diğer örgütsel faktörleriyle birlikte gerekli bilinç düzeyine erişmeleri gerektiğine işaret etmektedir. Bu noktada engel teşkil eden uygulama ve anlayışların ise ortadan kaldırılmasını tavsiye edererek üst yönetime ciddi yükümlülükler yüklemektedir (Hackman ve Wageman, 1995: 310-311; McGowan, 1995: 322). Koçel (2010: 375) de benzer hususlara değinerek toplam kalite yönetimi anlayışı için gerekli esasları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Toplam kalite yönetiminin başarılı olarak uygulanabilmesi için örgütsel hedeflerin ve yapının kalite odaklı bir biçimde oluşturulması gerekmektedir.
- Kalite anlayışı, işletmenin tümünde benimsenmelidir.
- Kalite analizinde istatistiki tekniklerden faydalanılmalıdır.
- Kalitenin sunulması için sadece fiyatlar veya diğer sayısal göstergelere değil, tüketici memnuniyetine odaklanılmalıdır.
- Korkunun hakim olduğu bir iş ortamı yerine, herkesin kendisini geliştirebileceği bir çalışma ortamı sunulmalıdır.
- Öz değerlendirme sürekli olarak yapılmalı, hataları görmekten korkmamalı ve iş başı eğitime değer verilmelidir.

- Departmanlar arası sınırlar kalkmalı, örgütsel iletişim canlandırılmalı ve verimlilik artışı için yeni metot ve uygulamalar kullanılmalıdır.

Yenilik yönetim sürecine ilişkin yaklaşımlardan ilk kuşak yenilik yönetimi modellerinde pazarın belirleyici etken olması, üçüncü ve sonraki kuşak yenilik modellerinde ise iç ve dış çevre faktörlerinin de yenilik yönetimi için önemli kabul edilmesi, toplam kalite yönetiminin yenilik yönetimi için önemli bir etken olduğunun kanıtıdır. Nitekim çeşitli bazı güncel araştırmalar da bu yönde görüş belirtmişlerdir (Zehir vd., 2012; Bon ve Mustafa, 2013; Bourke ve Roper, 2017).

1.2.6.5. Proje Yönetimi

Proje yapılanmaları ve bu tür yapılara yönelik esaslar, yenilik yönetim sürecinin işleyişinde etkili olabilecek bakış açısının geliştirilmesinde önemlidir. Proje tipi örgütlenmeler; tek ve benzersiz (unique) olan projelerin gerçekleştirilmesi için geçici olarak kurulan, başlangıç ve bitişinin önceden belirlenmiş olduğu örgütlenmelerdir. Süreli olmaları ise projelerde görev alan takımın temel amacının; projenin, ön görülen zamanda ve amaçlandığı şekilde bitirilmesinin olduğunu ve projenin tamamlanması ile proje takımının da dağılacağını göstermektedir. Bu kısıtlar; proje tipi örgütnlenmelerinin sistemik bir süreç izlemeleri gerektiğini de kanıtlamaktadır. Projelerin tek ve benzersiz olmaya odaklanmaları, proje yönetiminin yenilik yönetimi ile olan ilişkisine işaret etmektedir. (PMBOK, 2000: 4-6; Keegan vd., 2018: 122).

Elbette proje tipi örgütlenmeler de diğer yapılar gibi dinamik ve çalkantılı bir çevrenin gerçekleriyle baş etmek zorundadırlar. Hobday (2000), proje bazlı örgütlenmelerin değişen tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklandıklarını ve bundan dolayı çalkantılı ve dinamik bir çevrede mücadele etmek zorunda olduklarını belirterek; proje tipi örgütlenmelerin, farklı bilgi ve yeteneklerin birbirleriyle uyumuna yönelik bir yapı olduğunu bildirmektedir. Bundan dolayı proje tipi örgütlenmeler için esneklik ve güç çok önemlidir. Ayrıca bu tür yapılanmalarda farklı bilgi ve yeteneklerin bir potada değerlendirilmesi ile öz bilgi ve yeteneklerin elde edilmesi de önemlidir (aktaran Gemünden vd., 2018: 148). Bu özellikleriyle proje tipi örgütlenmeler, küresel pazarlara açılmaya, teknoloji yoğun ürünlerin üretilmesini gerekli kılan zorlu çalışmalarla mücadele etmeye veya bir işletmenin tek başına mücadele edemeyeceği diğer faaliyetleri

yerine getirmesine yardımcı olacak faktörlerin kolaylıkla elde edilmesine yarayabilir (Pinto, 2002: 23).

Thomas ve Mullaly (2008), proje yönetiminin en ham halinin, sorumluluğun proje yöneticisinde olduğu ve projenin ekipçe yeterince benimsenmiyor olduğu durumda var olacağını belirtmektedir. Buna göre; proje yönetiminin en olgun hali ise projenin tüm ekipçe benimsenmesi ile elde edilebilmektedir (aktaran Williams van Rooij, 2011: 141). Projenin benimsenmesi; yani anlaşılması ve özümsenmesi ile ilgili olarak Akbar ve Mandurah (2014: 761); zaman, maliyet ve kalitenin proje yönetimindeki üç kritik faktör olduğunu belirterek proje kapsamında yürütülen faaliyetlerin eş zamanlı ve uyumlu olarak gerçekleştirilmesinin, projede rol alacak bireylerin rollerinin açıkça belirlenmiş olmasının, uzman bilgisinin yanı sıra liderlik ve bilişsel yeteneklerin öneminin altını çizmektedir. Proje yönetimine dönük esaslar, yenilik yönetim süreci açısından önemlidir. Çünkü proje yönetiminin esasları sayesinde projenin tüm ekipçe benimsenmesi sayesinde yenilik yönetim sürecinin başlatılabilir, yenilikçi çıktılar elde edilebilir ve bu aşamalardan elde edilen bilgi ve deneyimlerin özümsenmesi sağlanabilir.

1.2.6.6. Kamu Politikaları

Günümüzde ülke yönetimleri, dünyadaki hızlı dönüşümde ve rekabette geri kalmamak için yenilikçiliği teşvik etmektedirler. Yenilikçi olmanın işletmelerin rekabetlerinde avantajlar sağlıyor olması ve sonuç itibariyle devletlerin menfaatlerinin de bu yönde etkileniyor olması, devletlerin ve hükümetlerin yenilikçiliği (özellikle ar-ge çalışmalarını) teşvik etmelerini gerekli kılmaktadır. Hükümetler bu yönde hukuki düzenlemeler yapmakta ve iş dünyasına katkı sunmaya çalışmaktadırlar. Özellikle ürün ve süreç yenilikleri için gerekli kaynağı bulmakta zorlanan işletmelere yardımcı olunması ve henüz gelişmekte olan sektörlerin ülke çapında canlandırılması hükümetlerin son derece önem verdikleri hususlardır. Bunun için devletler, yeniliğe özel bütçeler ayırmakta ve hibe programları uygulamaktadırlar. Akademik literatürde de bu tür teşviklerin yenilikçilik üzerindeki etkileri incelenmeye değer bulunmaktadır (Garcia-Murillo, 2011: 264-265; Guo vd., 2016).

Ülke yönetimleri, yenilikçiliğin hem finansal açıdan hem hukuki açıdan teşvik edilebilmesi için, hem ülke sınırları içerisinde hem uluslararası düzlemde çeşitli kurum ve kuruluşlarla veya ülkelerle antlaşmalar yapmaktadırlar. Ülkemizde de yenilikçiliğin

ve bunu destekleyecek olan ar-ge çalışmalarının teşvik edilmesi söz konusudur. TUBİTAK, KOSGEB, Bilim, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Dış Ticaret Müsteşarlığı gibi kurumlar ulusal düzeyde yenilikçilik için finansal destek sağlayan kurumlardır (http://www.inovasyonproje.com/ar-ge-hibe-ve-tesvikleri/ (10.08.2018)). Devletler ve hükümetler yaptıkları yasal düzenlemeler ile örgütsel kaynakların, pazardaki hareketlerin ve atılacak yenilikçi adımların yapılandırılmasını sağlamaktadırlar. Bu sayede işletmeler, yenilikçi uygulamalar için gerekli teknik imkanlara erişebilmektedirler ve yenilikçi çıktının karşılaşabileceği hukuki engellerden kurtulabilirler. Bunun için yasamanın zamanlaması, sonuçlarının öngörülebilir olması ve yasal düzenlemelerin sağlam hukuki temellere dayandırılması, yenilikçi adımların optimum kaynaklar harcanarak gerçekleştirilmesinde önemlidir. Aksi halde yatırımcıların yenilikçi adımlar atmaları zorlaşmaktadır (Garcia-Murillo, 2011: 269-270).

1.2.6.7. Ar-ge ve Bilgi Yönetimi

Araştırma-geliştirme ifadesinin kısaltması olan ar-ge ifadesi, Türk Dil Kurumunun tanımına göre; "bir ürünün veya bir çalışmanın etkisini, verimliliğini, geliştirilmesini sağlamak için uzmanlarca yapılan ayrıntılı araştırma" anlamına gelmektedir. Ar-ge takımları ise "tek başına elde edilemeyecek yenilikçi kazanımların elde edilebilmesi için birden fazla işletmenin birbirleriyle işbirliği kurmaları suretiyle ortaya çıkan yapılar"dır. Bunun için kamu veya özel ar-ge işbirlikleri kurulmasıyla yenilikçi uygulamalar için bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir (Ritala vd., 2017: 312). Bu hususta işletmenin pazarla kuracağı irtibat, tüketicilerden gelen geri bildirimlerin yenilik sürecine dahil edilmesi, işletmelerin öz yapılarında da değişiklik yapmalarını gerektirmektedir (Trejo vd., 2016: 460).

Gerek ürün ve hizmetlerin üretiminde gerek örgütsel ve teknik uygulamalarda yeni bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin hem içsel bilgi kaynaklarının hem de dış bilgi kaynaklarının bu anlamda işlevsel olması önemlidir. Bilginin ve ar-ge'nin yenilik yönetimi açısından önemi "açık inovasyon anlayışı" ile daha da net anlaşılmaktadır. Açık inovasyon anlayışı, işletmelerin çeşitli içsel ve dışsal bilgi kanynaklarından gelebilecek bilgilere açık olmalarını, bu bilgileri özümsemelerini ve bunu içsel uygulamalarında kullanabilmelerini gerektirmektedir. İşletmelerin açık inovasyon anlayışına sahip olabilmeleri, bilgiyi absorbe edebilmelerinin gerekliliği açısından önemlidir. Ar-Ge

uygulamalarının da amacı bunu desteklemektedir: Yenilik için gerekli olan bilginin içselleştirilmesi ve bunun işletmenin yararına kullanımının gerçekleştirilmesidir (Pihlajamaa vd., 2017: 243).

Aslında bilgi yönetimi yaklaşımlarından en bilinenlerinden olan Nonaka (2007) açık ve örtük bilginin birbirlerine dönüşümünden bahsederek, işletmelerin açık bilgilerden yeni açık ve örtük bilgiler, örtük bilgilerden yine örtük ve açık bilgiler elde edilmesinin işletmelerde bulunması gereken bir dönüşüm olduğunu belirtmiştir.

1.2.6.8. Örgüt Kültürü ve İklimi

Kültür, insanlar tarafınca paylaşılan ortak değerler, normlar, ilkeler vs.'in toplamıdır. Örgüt kültürü ise işletme içerisindeki bireylerin ortak değerleri, normları ve ilkelerinden oluşan çatı bir kavramı ifade eder. İşletme üyelerinin ortak değerleri ve normlarının yenilikçiliği destekliyor olması ve çalışanların önüne konacak ilkesel hedeflerde yenilikçiğin de bulundurulması, işletmelerin yenilikçi adımlar atmasında son derece önemlidir (Shahzad vd., 2017: 71).

Risk almanın, yaratıcı fikirlerin teşvik edilmesinin, hata yapmaya toleransın, bireysel inisiyatif almanın, takım çalışmasının yaşama şansı bulmasına izin veren bir örgüt kültürünün yenilik yönetimindeki katkıları tartışılmazdır. Örgüt kültürünün yenilikçilikle buluşabilmesi için işletme çalışanlarının başarıya özendirilmesi, işletme içerisinde esneklik ve açıklığın tesis edilmesi, bilginin ve yeteneğin gerçekten değer görmesi, işletme içi takımların ve departmanların birbirleriyle irtibatının canlı tutulması, çalışanların bireysel inisiyatif kullanabilmelerine ve risk alabilmelerine toleranslı olunması önemlidir (Jassawalla ve Sashittal, 2002: 43; Hogan ve Coote, 2014: 1612; Naranjo-Valencia vd., 2016: 32-33). Janssen (2000), örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin yenilik yönetimine sunacağı katkıyı üç boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; yeni fikirlerin üretilmesi (*idea generation*), bu fikirlerin desteklenmesi (*idea promotion*) ve hayata geçirilmesi (*idea realization*) olarak sıralanmaktadır (aktaran Shanker vd., 2017: 68). Dolayısı ile örgüt kültürünün, yenilik yönetimini tamamen sarmalayan bir dinamik olduğu anlaşılmaktadır.

1.2.6.9. Karar Mekanizmaları ve Örgütsel Yapı

İşletmelerin yeniliğe başlamaları ve yenilikleri başarıyla tamamlayabilmeleri için örgütsel yapılarının da yenilikçiliğe uygun olması gerekmektedir. Günümüz dinamik çevre koşullarında hantal ve katı örgütsel yapılara sahip işletmelerin yenilikçi uygulamaları hayata geçirmeleri zor görünmektedir. Mintzberg (1979)'e göre; çeşitli örgüt yapılarının yenilikçi uygulamalara sunduğu katkı aşağıdaki gibi açıklanabilir (aktaran Lam, 2011: 167):

- Basit örgütsel yapılar (Simple structure): Karar mekanizmalarının tek bir yönetici tarafından yürütüldüğü yapılardır. Yenilikçiliğe yatkın yapılardır. Tek bir yöneticinin yanlış kararlar verebilmesinin önüne geçilmesinin zor olması ve kaynakların bu tür basit örgütlerde yetersiz olması, bu yapıların yenilik yönetimindeki olumsuz yönleridir.
- Makine Bürokrasisi (Machnine Bureaucracy): Merkezi karar yapılarının, uzmanlaşmanın ve standardizasyonun hakim olduğu yapılardır. Rutin üretim metotlarının sürekli olarak uygulandığı, kitlesel üretimin yapıldığı işletmelerde kabul görmektedir. Rutin problemlerle baş edebilecek olan bu büyük ve katı yapıların yenilikçiliğin gerektirdiği değişkenlik ve dinamikliğe karşı yeterince esnek olamayacağı açıktır.
- Profesyonel Bürokrasi (Professional Bureaucracy): Bireysel uzmanlığın önem kazandığı; uzmanlık bilgi ve deneyiminin temel alındığı ve otonominin benimsendiği yapılardır. Bu yapılarda uzman olan bireyler kendi alanlarında yenilikleri kolaylıkla hayata geçirebilirler; ancak bir bütün olarak işletmenin tüm unsurlarının buna ayak uydurması zor olabilir.
- Bölgesel Yapılar (Divisionalized Form): Merkezi yönetime gevşek bağlarla bağlı olan, kısmi otonomluğun olduğu yapılardır. Organik örgüt yapılarındandır. Bu tür yapılar kendi uzmanlık sahalarına hitap eden niş alanlarda yenilik yapabilirler. Daha büyük çapta yenilikler yapabilmeleri için gerekli ar-ge desteği veya finansal destekler için merkezi yapıların ilgisine muhtaçtırlar.
- Adhokrasi (Adhocracy): Proje geliştirmek için kurulmuş takım yapılarıdır. Değişim ve kompleks durumlara karşı esnektir. Ancak bu tür yapılar uzun dönemli yapılar değillerdir ve kısa ömürlü olmaktadırlar. Zamanla bürokratik yapılara dönüşebilirler.

1.2.6.10. Örgütsel Kapasite ve Kaynaklar

İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar elbette örgütsel yenilikler için çok önemlidir. Bir işletmenin çeşitli girişimlerinde ve yeniliklerinde kullanabileceği temel kaynakları üç kategoride incelemek mümkündür. Bunlar bilgi kaynakları, finansal kaynaklar ve işletmenin formal ve informal ilişkilerinden elde edebileceği sosyal kaynaklardır (Uzunidis, 2014: 3). Himbert vd. (1997: 660-661) çalışmalarına konu olan bir işletmeden hareketle, bir işletmenin kaynaklarını teknolojik kaynaklar, fiziksel kaynaklar, işletmenin itibarı, insan kaynakları, finansal kaynaklar ve organizasyonun diğer edinimlerinden elde ettiği kaynaklar olarak sıralamaktadırlar. Benzer şekilde; Barasa vd. (2017: 281) de yenilikçiliğin temel kaynaklarını, içsel ar-ge kapasitesi, eğitim-geliştirme kabiliyeti, bilgi kaynakları, iletişim kapasitesi, beşeri sermaye ve çeşitli girdi faktörleri olarak sıralamışlardır. Bunun yanı sıra yönetsel deneyim ve tecrübelerin de bu anlamda bir kaynak olabileceğini belirtmişlerdir.

Özellikle işletmelerin sahip oldukları bilişim sistemleri, işletmelerin yenilik yönetim sürecinde bilgi yönetiminin de işletilmesinde etkin rol oynadığı bilinmektedir. Bilişim sistemleri işletmenin iştigal alanına yönelik teknik çeviklik sağlayabileceği gibi işletmenin bilgiye dayalı bir yapıya erişmesinde de etkin rol oynayarak yenilik yönetim sürecine katkıda bulunur (Ferro de Guimaraes vd., 2016: 136).

1.2.6.11. Stratejik İşbirlikleri

İşletmeler çeşitli nedenlerden dolayı stratejik işbirlikleri kurma yolunu seçerler. Bu nedenlerden birisi finansal yükün paylaşılmasıdır. Ayrıca işbirliği kurmak, dış kaynaklardan bilginin elde edilmesini, değiştirilmesini ve bunlara yönelik yönetim ve koordinasyonun sağlanması için katlanılacak yükün paylaşılmasını da sağlar. Teece (1996) bu noktaya dikkat çekerken, teknolojik ağırlıklı yeniliklerin yapılmasında sorumluluğun ve yükün paylaşımının ortak girişimlerle sağlanabileceğini belirtmektedir (Gkypali vd., 2017: 143; aktaran Haneda ve Ito, 2017).

İşletmelerin yenilikçi uygulamalarında, çeşitli kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerinin yanı sıra; aynı faaliyet sahasındaki rakipleriyle bile işbirliği içerisinde olmaları gerekebilir. Bunlara örnek olarak, şebeke tipi örgütlenmeler, dış kaynak kullanımı, sanal organizasyonlar gibi yenilikçi yönetim uygulamaları verilebilir. Ayrıca işletmeler, üniversite-sanayi işbirliği kapsamında yer alan kurum ve kuruluşlarla veya

çeşitli araştırma kuruluşları ile irtibat kurarak yenilik yönetim süreçlerine katkıda bulunabilirler. Bu yöndeki stratejik işbirliklere örnek uygulamalardan birisi de ar-ge işbirlikleridir. Ar-ge işbirlikleri, teknoloji alt yapısı düşük düzeyde olan işletmelerin çeşitli dış bağlantılar kurarak bu kapasitelerini arttırabilmelerine yönelik işbirlikleridir (Seo vd., 2017: 29). Özellikle örtük bilginin, yani deneyim ve tecrübelerde saklı olan bilginin işletmenin bünyesine kazandırılabilmesi için çeşitli işbirliklerinin gerçekleştirilmesi elzemdir. Rakipler, tüketiciler, tedarikçiler ve üniversiteler; ar-ge çalışmaları için işletmelerin inceleyebilecekleri taraflardır. Yeni trendler, yeni standartlar, pazarın yeni ihtiyaçları, yeni bileşenler ve hammaddelerdeki değişimler, yeni teknolojiler ve yeni bilgiler işletmelerin bunlarla kuracakları irtibat ve geliştirecekleri işbirlikleri ile doğru değerlendirilebilir (Un ve Rodriguez, 2017).

Özellikle üniversite-sanayii işbirlikleri, yenilik yönetimi konusunda geliştirilecek stratejik işbirlikleri açısından önemlidir. Üniversite-sanayi işbirlikleri, farklı sahalarda ve farklı bakış açılarına sahip akademisyenler ile işletme yöneticilerinin bir araya gelmelerini sağlamaktadır. Tam bu noktada bir iletişim ve güven sorunu ortaya çıkabilmektedir. Rajalo ve Vadi (2017: 43-46), üniversite-sanayi işbirliği kapsamında kurulacak bir işbirliğini; başlangıç ve uygulama safhaları olarak iki kısımda incelemektedir. Buna göre; işbirliğinin başlangıç aşamasında her iki tarafın da gerekli motivasyona sahip olması önemlidir. Bu aşamada, tarafların ellerinde bulundurdukları kaynakları ve yetenekleri değerli bulmaları önemlidir. Bu noktada taraflar, birbirlerinin sunacakları katkıyı tam olarak kavrarlarsa işbirliğini devam ettirme ve böylece uygulama safhasına geçme yönünde irade gösterebilirler. Uygulama aşamasında ise; işbirliğinin tarafları, birbirlerinin farklı yönlerini daha net bir şekilde görmeye başlarlar. Burada ortaya çıkan görüş ayrılıklarının avantajlar meydana getirebilmesi için, bilgi paylaşımının ve katılımcı ruhun desteklenmesi önemlidir. Ayrıca bu aşamada tarafların birbirleriyle aynı dili konuşabilmeleri veya birbirlerini anlayabilmeleri de önemli olan bir diğer husustur.

1.3. Stratejik Bilinç

Sözlük anlamı ile bilinç (consciousness), farkında olma, düşünme ve haberdar olma demektir (http://dictionary.cambridge.org/dictionary/turkish/consciousness; (11.06.2018)). Bu tanıma uygun olarak; stratejik bilinç ile kastedilenin, "strateji" kavramı hakkında

yeterli bilgi ve farkındalık düzeyine sahip olmak ve bu hususta düşünebilme yeteneğine haiz demek olmalıdır. Bunun için bu bölümde ilk olarak, strateji kavramı ve stratejik yönetim süreci açıklanmış ve sonrasında ise stratejik bilinci besleyen temel hususların neler olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca araştırmanın genel amacına uygun olarak, stratejik bilinç faktörlerinin işletmelerin iç girişimciliği ve yenilik yönetimi uygulamaları ile olan ilişkisi değerlendirilmiştir.

1.3.1. Kavramsal Olarak "Strateji"

Ronda-Pupo ve Guerras-Martin (2012), bir kavramın özünün anlaşılabilmesi için o kavramın tarihçesinin incelenmesi gerektiğini ileri sürerek, strateji kavramına yüklenen anlamları tarihi süreç içerisinde incelemişlerdir. Nitekim tarihi seyri incelendiğinde; bu kavramın ilk olarak Yunan Mitolojisinde askeri amaçlar çerçevesinde ortaya çıktığı görülmektedir. Askeri sahada, askerlerin ve silahlı güçlerin düşmanlarına karşı geliştirebilecekleri hayatta kalma ve düşmanı etkisiz hale getirme taktiklerini anlatan, Yunanca "strategos" kelimesinden türetilen ve "bir ordunun komuta edilmesi" bağlamında değerlendirilen strateji kavramı; literatürde ilk kez 1947 yılında incelenmeye alınmış ve 1950'li yıllarda ise işletme yönetimiyle alakalı bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Bu kavramın iş dünyasındaki karşılığında, askeri sahadaki gibi militarist anlamlar olmasa da, benzer noktalara değinilmektedir. 1960'lı yıllardan sonra işletme çevresinde kaosun belirgin hale gelmesi ve işletmelerin canlı ve dinamik bir sistem içerisinde uzun vadeli hedeflerine ulaşmak zorunda kalmaları neticesinde "strateji" kavramı, çevre ile uyumun ve mücadelenin bir aracı olarak kabul edilmiştir (Ronda-Pupo ve Guerras-Martin, 2012: 164-166; Knights ve Morgan, 1990: 477-478). Strateji kavramı ile ilgili çeşitli tanımlar aşağıdaki gibidir (Hax ve Majluf, 1988):

- Chandler'a göre (1962) strateji, "işletmelerin uzun dönemli temel hedeflerini belirlemeleri, bu hedefler doğrultusunda izleyecekleri adımları ortaya koymaları ve bu hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli kaynakları tahsis etmeleridir".
- Glueck (1976)'e göre strateji, "işletmeleri temel amaç ve hedeflerine ulaştıracak planların birbirleriyle uyumlu hale getirilmesi ve bir bütün olarak ortaya konmasıdır".
- Steiner ve Miner (1977)'ye göre strateji, "içsel ve dışsal güç faktörleri ışığında; işletmelerin amaçlarını ve misyonlarını belirlemeleri, belirledikleri amaçların gerçekleşebilmesi için politikalarını ortaya koymaları ve bunları yürütmeleridir".

- Mintzberg (1979)'e göre strateji, "işletmelerin çevreleri ile kararları arasındaki tutarlılığı yakalamaları ve bulundukları çevre ile sahip oldukları örgütsel güçleri dengeleyebilmesidir".
- Porter (1985)'a göre strateji, "faaliyet gösterilen endüstride rekabet avantajı sağlayacak bir pozisyonda olabilmeye çalışmaktır".
- Argyris (1985)'e göre strateji, "işletme çevresindeki fırsatların ve tehditlerin tespit edilmesi, işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin, örgüt yapısının ve rol tanımlarının ortaya konması, uygun insan kaynağının edinilmesinin değerlendirilmesi ve insan kaynağının motivasyonunun korunabilmesi için uygun ödül sisteminin geliştirilmesidir".

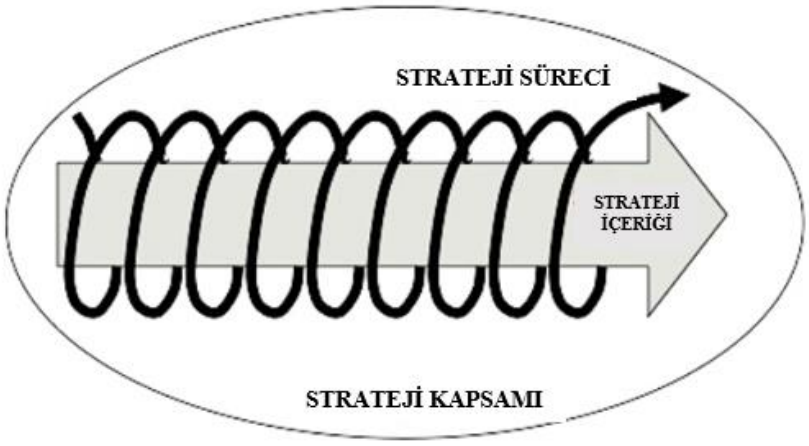
2000'li yıllarda da strateji kavramının işletmeler açısından önemi büyük ölçüde aynı boyutlarla açıklanmıştır. Nitekim, Hambrick ve Fredrickson (2001); işletmelerin, stratejilerini belirlerken bazı sorgulamalar yapmaları gerektiğini bildirmiştir. Bu hususlar; çalışma sahasının ne olacağı, hangi pazar gruplarına hitap edileceği, coğrafik olarak nerelerde faaliyet gösterileceği, belirlenen amaçlara ulaşabilmek adına hangi araçlara başvurulacağı, farklı ve ayırt edici yönlerin neler olduğu, tüm bunların belirlenebilmesi ve sonucunda başarılı olunabilmesi için hangi adımların atılması gerektiği ve iktisadi-ekonomik taktiklerin sağlam temellere nasıl dayandırılacağı ile ilgili hususlardır (Hambrick ve Frederickson, 2001: 50).

Mintzberg tarafınca geliştirilen "strateji okulları" yaklaşımı da işletmelerin, stratejilerini belirlerken dikkat etmeleri gereken çevresel faktörlerden bahsetmektedir. Bu yaklaşımın esasları aşağıdaki gibidir (aktaran Meyer, 2007: 27):

- Stratejiler, iç ve dış çevrenin değerlendirilmesi ile oluşturulur (Tasarım Okulu).
- Stratejiler, formal bir planlama yöntemi kullanılarak oluşturulur (Planlama Okulu).
- Stratejiler, mevcut konumun bir ürünü olarak oluşturulur (Pozisyon Okulu).
- Stratejiler, bir liderin öncülüğünde oluşturulur (Girişimcilik Okulu).
- Stratejiler, mental süreçlerin işletilmesi ile oluşturulur (Bilişsel Okulu).
- Stratejiler, deneyimler neticesinde oluşturulur (Öğrenme Okulu).
- Stratejiler, politik süreç ve uygulamalar neticesinde oluşturulur (Güç Okulu).
- Stratejiler, işletmelerin zihinsel süreçleri neticesinde oluşturulur (Kültür Okulu).
- Stratejiler, bir takım zorluklar ve engeller neticesinde oluşturulur (Çevre Okulu).

- Stratejiler, çeşitli faktörlerin birbirleriyle etkileşimi neticesinde oluşur (Yapılandırma Okulu).

Stratejiler belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken faktörler hakkında bilgi veren yukarıdaki maddeler, işletmelerin stratejiler belirlerken çevresel faktörleri, mevcut durumlarını zihinsel süreçleri işleterek değerlendirmeleri gerektiğini bildirmektedir. Yine benzer bir bakış açısıyla, bir işletme için strateji; rekabette başarılı olabilmek ve hedeflere ulaşabilmek için, başta tüketiciler olmak üzere örgüt çevresi ile iyi ve doğru ilişkiler kurulmasını sağlayacak planlar ve uygulamalar demektir (Robbins ve Coulter, 2016). Çünkü strateji, işletmelerin kendilerini; yani ilişki içerisinde oldukları faktörleri analiz etmelerini gerektirir. Bu ise işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmaları ve çevrelerindeki fırsat ve tehditleri öngörebilmeleri ile gerçekleşebilir (Pugh ve Bourgeois, 2011: 172). Tüketiciler, rakipler, yenilikçilik fırsatları ve içsel dinamikler vs. işletmelerin stratejik odak noktalarından bazılarıdır (Bapat ve Mazumdar, 2015: 308). Bu odak noktalarının; stratejik planlamaların, kararların ve yol haritalarının belirlenmesinde üstleneceği rolün daha iyi anlaşılabilmesi için stratejik yönetim sürecinin anlaşılması gerekmektedir. Stratejik yönetim sürecinin irdelenmesi, stratejik kararlarda ve uygulamalarda muhatapların özelliklerinin anlaşılabilmesi adına önemlidir. Stratejinin uygulanacağı çevre, stratejik kararların ve politikaların içeriği ve stratejik yönetim süreci; birbirleri ile ilişki içerisinde olan üç temel boyuttur. Şekil 1.11. stratejik yönetimin ilişki içerisinde olduğu çevre ve içerik faktörlerini resmetmektedir (Meyer, 2007: 29-30).



Şekil 1.11. Strateji Süreci, Çevre ve İçerik

Kaynak: Meyer, 2007: 29-30.

1.3.2. Stratejik Yönetim

"Strateji" kavramı litereatürde 1950'lerde incelenmeye başlanmışsa da; stratejik yönetim kavramının literatürde ele alınışı 1970'lerde olmuştur (Wells, 2015: 3). Bu kavramın sonradan ele alınmasının temel nedeni, işletme çevresine ait gerçekliklerin zamanla değişmesi ve bazı faktörlerin öneminin zamanla anlaşılması olabilir. Ansoff ve Hayes (1976), bazı çevre faktörlerinin güç ve nüfuzunun artması neticesinde bazı norm ve değerlerin ön plana çıkmasının, işletmelerin varlık mücadelesi vermelerini zorunlu kıldığını ve böylece stratejik yönetim kavramının önem kazandığını bildirmiştir. Bundan dolayı, stratejik yönetim; niteliği zamanla değişen örgütsel faktörlerin ve yöneticilik uygulamalarının sunduğu bir zeminde, uygulama ve kontrol faaliyetlerini içermektedir. Bu doğrultuda Ansoff (1972); stratejik yönetim, işletmelerin amaç ve hedeflerine yönelik bir takım ilişki ağı kurmaları ve bunu canlı tutmaları olarak ifade etmiştir. Öte yandan Bracker (1980); stratejik yönetimi, belirlenen stratejik kararların uygulamaya konması olarak ifade ederek, realist olmanın stratejik yönetimin özünde olduğunu belirtmiştir. bir diğer anlayışa göre stratejik yönetim; bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için mevcut durumu ile arzuladığı durum arasındaki mesafeyi doğru okumasını ve buna bağlı olarak iç ve dış çevresinin gerçekliklerini doğru anlamasını gerektirir. Bunun içindir ki; iç ve dış çevre faktörlerinin analiz edilmesi ve kaynakların etkin bir biçimde kullanılması da stratejik yönetimin esaslarındandır. Stratejik yönetim sürecinde işletmelerin öncelikli olarak mevcut durumlarına bakmaları ve hızla değişen çevrelerini tanımaya çalışmaları bundandır. Stratejik yönetimin özünde yer alan bir diğer esas ise, stratejik yönetimin ''uzun döneme yönelik'' olmasıdır. Nitekim başka bir tanımlamaya göre stratejik yönetim; bir işletmenin iç ve dış çevresini analiz ederek uzun dönemli planlamalar yapması ve bunları hayata geçirmesi ve bu sayede uzun dönemli performans elde etmeye çalışmasına denir. İşletmelerin bu esaslara dayanarak, vizyonlarını yeniden gözden geçirmeleri ve kendileri için uzun dönemli amaçlar belirlemeleri beklenir. (Wechsler ve Backoff, 1986: 321; Pina vd., 2011: 554; Ülgen H. ve K. Mirze, 2013: 74; Wheelen vd., 2015: 38-40). Anlaşılacağı üzere; stratejik yönetim kendine has özellikleri olan bir yönetim faaliyetidir. Dinçer (2007: 37-38), stratejik yönetimin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

1. Stratejik yönetim, sorumluluğun üst düzey yönetime ait olduğu ve üst düzey yönetim tarafınca yürütülen bir süreçtir.

2. Stratejik yönetim, üst düzey yöneticilerin sorumlulukları arasında yer alsa da işletmenin tüm çalışanlarını ilgilendirir. Nitekim stratejik yönetim, alt düzey çalışanlar için de bir rehber sunar.

3. Stratejik yönetim, işletme içerisindeki koordinasyonla başarılı olabilir. Stratejik yönetim, işletmenin bütün birimleri ve kademeleri arasındaki koordinasyonun sağlanması ile gerçekleştirilir.

4. Stratejik yönetim, geleceğe odaklıdır.

5. Stratejik yönetim, sistem bakış açısı gerektirir. Yani işletmenin içerisinde bulunduğu açık sistemin tanınması ile başarılı olabilir.

6. Stratejik yönetim, örgüt kaynaklarının etkin bir şekilde tahsis edilmesini gerektirir.

7. Stratejik yönetim, yeterli ve çeşitli bilgiye ihtiyaç duyar. Stratejik yönetim hem iç hem dış çevreye ilişkin değişkenlere göre alınacak kararlardan oluştuğu için burada ihtiyaç duyulan bilginin çeşitliliği daha fazladır.

8. Stratejik yönetimde toplumsal hassasiyetler, etik ve sosyal sorumluluk anlayışı son derece önemlidir.

Stratejik yönetim esaslarının belirli bir süreç çerçevesinde ortaya konacağı çeşitli yazarlarca ifade edilmektedir. Stratejik yönetim sürecine ilişkin çeşitli yaklaşımlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Pitts, R. A. ve D. Lei, 1996: 10-11, Miller, A. ve G G. Dess, 1996: 38, Thompson, A. A. ve A. J. Strickland, 1999: 4, Dinçer, 2007: 39, Nedelea ve Paun, 2009: 101, Clarke ve Fuller, 2010: 90, Ülgen, H. ve K. Mirze, 2013, Wells, 2015: 4, Wheelen vd., 2015: 47, Robbins, S. P. ve M. Coulter, 2016: 270-272):

- Pitts ve Lei (1996), stratejik yönetim sürecini dört aşamada ele almışlardır. Buna göre ilk aşama analiz aşamasıdır. İkinci aşama, formülasyon aşamasıdır. Üçüncü aşama uygulama aşamasıdır. Son aşama ise değerlendirme aşamasıdır.
- Miller ve Dess (1996), stratejik yönetim sürecini üç aşamada incelemişlerdir. Bunlara göre stratejik yönetim sırasıyla; stratejik analiz, stratejik formülasyon ve stratejilerin uygulanması aşamalarından oluşan bir süreçtir.
- Thompson ve Strickland (1999), stratejik yönetim sürecini beş aşamada incelemişlerdir. İlk aşama işletme misyonunun ve stratejik vizyonun belirlenmesi veya geliştirimesidir. İkinci aşama, hedeflerin ortaya konmasıdır. Üçüncü aşama, stratejilerin

hazırlanmasıdır. Dördüncü aşama, stratejilerin uygulanması ve yürütülmesidir. Son aşama ise performans değerlendirmesi aşamasıdır.

- Dinçer (2007), stratejik yönetim sürecinin temel olarak; stratejilerin geliştirilmesi ve seçimi, stratejilerin uygulanması ve stratejik sonuçların kontrolünden oluştuğunu ifade etmiştir.
- Nedelea ve Paun (2009), stratejik yönetimi beş aşamada ele almışlardır. Bu sürecin ilk üç aşaması çeşitli faktörlerin tanımlanması, çeşitli direktiflerin ortaya konması ve yol haritasının çizilmesi aşamalarıdır. Dördüncü aşama, planlanan hususların hayata geçirildiği aşamadır. Beşinci aşama ise performans değerlendirmesinin yapıldığı ve başlangıç ile sonuç arasındaki farkın ortaya konduğu; böylece tüm sürecin gözden geçirildiği aşamadır.
- Clarke ve Fuller (2010), geliştirmiş oldukları işbirliğine dayalı stratejik yönetim modelinde bu süreci beş aşamada incelemişlerdir. Bu modelde ilk aşama, çevrenin ve yol arkadaşlarının tanımlandığı ve betimlendiği aşamadır. İkinci aşama, stratejik planlamanın yapıldığı aşamadır. Üçüncü aşama ve dördüncü aşamalar ise stratejilerin, işletme bünyesinde uygulanmaya konmasında önce, bireysel olarak uygulandığı ve sonrasında bunun tüm paydaşlar için ortak bir amaç haline getirildiği aşamalardır. Son aşama ise hem iç hem dış paydaşlara yani çevreye hitap eden bir çıktının elde edildiği aşamadır.
- Ülgen ve Mirze (2013), bu süreci; stratejistlerin seçilmesi, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, stratejilerin oluşturulması, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin kontrolü olarak sıralamışlardır.
- Wheelen vd. (2015) ise stratejik yönetimin; çevrenin taranması, stratejilerin formüle edilmesi, stratejilerin uygulanması, değerlendirme ve kontrol, geri bildirim ve öğrenme aşamalarından oluştuğunu ifade etmişlerdir.
- Wells (2015) stratejik yönetimi beş aşamada incelemiştir. Buna göre stratejik yönetim sürecinde takip edilen adımlar sırası ile; ön planlama (*pre-planning*), stratejik planlama (*strategic planning*), geliştirme-yaygınlaştırma (*deployment*), uygulama (*implementation*) ve ölçme ve değerlendirme (*measurement and evaluation*) adımlarıdır. Wells (2015)'in geliştirmiş olduğu bu model işletme kaynaklarının sunduğu desteği ön planda tutan bir yaklaşım içerisindedir.
- Robbinns ve Coulter (2016), stratejik yönetim sürecini altı aşamada değerlendirmişlerdir. Bu aşamalar sırası ile; işletmelerin mevcut misyonlarını, hedeflerini

ve stratejilerini tanımlamaları, dış çevrelerini analiz etmeleri, içsel unsurlarını analiz etmeleri, stratejilerini formüle etmeleri, aldıkları kararları uygulamaya geçirmeleri ve çıktıları değerlendirmeleridir.

Tablo 1.4., yukarıdaki bilgilere göre oluşturulmuştur ve çeşitli yazarlara göre stratejik yönetim süreci aşamalarını göstermektedir. Tablo 1.4.'de yer alan bilgiler incelendiğinde; stratejik yönetim süreci ile ilgili literatürdeki yaygın kanaatin aşağıdaki gibi olduğu anlaşılmaktadır:

1. İç ve dış çevre faktörlerinin analizi.
2. Stratejilerin formülasyonu.
3. Stratejilerin uygulanması.
4. Kontrol ve değerlendirme.

Tablo1.4. Çeşitli Yazarlara Göre Stratejik Yönetim Süreci

Yazarlar	Stratejik Yönetim Süresi
Pitts ve Lei (1996)	Analiz. Formülasyon. Uygulama. Değerlendirme.
Miller ve Dess (1996)	Stratejik Analiz. Stratejik Formülasyon. Uygulama.
Thompsan ve Strickland (1999)	Misyon ve Vizyonun Geliştirilmesi. İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi. Stratejilerin Hazırlanması. Uygulama-Yürütme. Performans Değerlendirmesi.
Dinçer (2007)	Stratejilerin Geliştirilmesi ve Seçimi. Uygulama. Kontrol.
Nedelea ve Paun (2009)	Stratejik Faktörlerin Belirlenmesi. Direktiflerin Belirlenmesi. Stratejik Yol Haritasının Çizimi. Stratejik Planların Gerçekleştirilmesi. Performans Değerlendirmesi.
Clarke ve Fuller (2010)	Stratejik Çevrenin Betimlenmesi. Stratejik Planlama. Bireysel Olarak Uygulama. Tüm Paydaşlarca Benimsenmesi. Çıktının Paydaşlara Sunumu.
Ülgen ve Mirze (2013)	Stratejistlerin Seçimi. Stratejik Analiz. Stratejik Yönlendirme. Stratejilerin Oluşturulması. Stratejik Uygulama. Stratejik Kontrol.

Wheelen vd. (2015)	Çevrenin Taranması. Stratejilerin Formüle Edilmesi. Uygulama. Değerlendirme ve Kontrol. Geri Bildirim ve Öğrenme.
Wells (2015)	Ön Planlama. Stratejik Planlama. Geliştirme-Yaygınlaştırma. Uygulama. Ölçme ve Değerlendirme.
Robbins ve Coulter (2016)	Mevcut Misyon, Vizyon, Hedef ve Stratejilerin Tanımlanması. Dış Çevre Analizi. İç Çevre Analizi. Stratejilerin Formülasyonu. Uygulama. Değerlendirme.

1.3.2.1. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Analizi

Birçok yazara göre stratejik yönetim süreci, işletmelerin çevrelerini tanımaları ile başlamaktadır (bkz. tablo 1. 4.). Burada işletmelerin çevrelerini tanımalarından kasıt, işletmelerin kendilerini muhasebe etmeleridir. Bu aşamada hem sahip olunan kaynakların hem de dış ilişkilerin niteliği sorgulanır (Clarke ve Fuller, 2010: 88). Wells (2015) stratejilerin uygulanmaya başlanmasından evvel örgütsel değerlerin ölçümlendiği bir ön planlama aşamasından da bahsetmektedir (Wells, 2015: 4). Nedelea ve Paun (2009: 97-98), işletmelerin kendilerini muhasebe ettikleri bu aşamada tüm yöneticilerin kendi sorumluluk sahalarını sorgulamalarının da gerektiğine işaret etmektedirler. İşletmelerin mevcut misyon ve vizyonlarının stratejik hedeflere katkı sunabilecek kapasitede olup olmadığının, çalışanların stratejik hedeflere hazır olma durumlarının ve hiyerarşik yapının tüm düzeylerindeki yöneticilerin uzun soluklu bir stratejik serüvene hazır olup olmamalarının değerlendirilmesi, stratejik yönetimin ilk aşamalarında ele alınan konulardır.

Milles, A. ve G. G. Dess (1996: 12), işletmelerin stratejik hedefler belirlemelerinin nedenlerini sekiz maddede incelemişlerdir. Bunlara göre işletmeler; karlılığın artırılması, yeni ürün ve metotların geliştirilmesi, fiziksel ve finansal kaynaklarda iyileşmenin sağlanması, yönetim uygulamalarında performansın artırılması, verimliliğin yakalanması, pazardan istenen payenin alınabilmesi ve hedef kitleye ulaşılabilmesi ve toplumsal ve kamusal beklentilere cevap verilebilmesi için stratejik hedefler ortaya

koyarlar. Tüm bu amaçlar bir arada değerlendirildiğinde; işletmelerin aslında, birden çok zıt faktörü bir arada göz önünde bulundurmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Öyle ki; hem karlılık amacına uygun hareket etmek hem de toplumsal beklentilere karşılık verebilmek; hem verimliliğe dayalı üretim gerçekleştirmek hem de çalışanların beklenti ve isteklerini karşılayabilecek bir yönetim politikası izlemek vs. bir arada karşılanması zor olan amaçlardır. İşte bu çetrefilli durumla karşılaşıldığı bu aşamada; işletmelerin özündeki güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevrelerindeki tehdit ve fırsatların birlikte analizi etmeleri söz konusudur. İşletmelerin bağlı oldukları endüstrinin sunduğu sosyal, kültürel, politik, ekonomik vb. şartlar veya örgüt yapısı, kültürü ve kaynaklarının değerlendirilmesi bu aşamada gerçekleştirilir. Bu sayede işletmelerin içerisinde bulundukları karmaşık durumun netleştirilmesi kolaylaşabilir (Wheel vd., 2015: 49).

Drucker (1979) misyonun, işletmelerin stratejilerine dönük bir değerlendirme yapılmasında ve stratejilerin geliştirilmesinde mihenk taşı olduğunu belirtmiştir. Çünkü misyonlar, işletmelerin sosyal dinamiklerini, politikalarını ve böylece stratejilerini kapsayan çatı değerdir. Öyle ki misyonlar, bir işletmenin ‘’ne yapmaya çalıştığını’’ ortaya koyar ve böylece önceliklerinin neler olduğunun anlaşılmasına yarar. Bu sayede misyon, hem işletme üst yönetimi hem de diğer çalışanlar için motive edici bir unsur olarak kabul edilir (aktaran Rey ve Bastons, 2017: 2-3). İşletmelerin vizyonlarının da benzer şekilde değerlendirmesi mümkündür. Vizyon ifadeleri, işletmelerin paydaşlarına ilham veren geleceğe dönük iddialarıdır. Vizyon ifadeleri işletmelerin, mevcut durumları ile gelecek durumları arasındaki farkı doğru olarak ortaya koyabilmeli ve işletme çalışanlarını stratejik amaçlar etrafında toplayabilecek niteliğe sahip olabilmelidir (Castro ve Lohmann, 2014: 5).

Misyon ve vizyonun yanı sıra; norm ve değerler de işletmelerin çevrelerini ve kendilerini değerlendirmelerinde etkilidirler. Örneğin, Standing vd. (2017: 197), işletmelerin normlarının, değerlerinin ve bunların etkilediği sektörel ilişkilerin, işletmelerin teknolojiyi benimseyip benimsememelerinde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Böylece norm ve değerlerin, rakipler ve diğer çevresel unsurları nezdinde nasıl bir konumda olduğu, işletmelerin stratejik kararlarını etkilediği ve yönlendirdiği görülmektedir. Hoffman vd. (1991: 360), kar amacı gütmeyen kuruluşlar için geliştirmiş oldukları stratejik yönetim modelinde, stratejiler üzerinde yönlendirici olan faktörleri; işletmelerin değerleri, paydaşların beklentileri, işletmelerin politikaları ve prosedürleri

olarak sıralamışlardır. İşletme değerleri ve paydaşların beklentilerinin stratejik yönetim sürecinin tamamında etkili olduğu anlaşılmaktadır. İşletme politikalarının ise stratejiler belirlenirken, seçeneklerin ayıklanmasında etkili olacağı belirtilmektedir. Prosedürlerin ise stratejilerin uygulanmasında etkin olacağı görülmektedir. Dolayısı ile stratejik yönetim sürecinin bu ilk aşamasında, sonraki aşamaları etkileyecek olan bu faktörlerin analiz edilmesi son derece önemlidir.

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde etkili olan değerlerin ve kaynakların önemine işaret eden kaynak temelli yaklaşım, stratejik yönetimin bu aşamasında incelenmesi gereken önemli bir yaklaşımdır. Kaynak temelli yaklaşıma göre işletmelerin stratejik olarak avantajlı olabilmelerini sağlayacak kaynakların nadir olmaları, işletmeye özgü olmaları ve taklit edilmelerinin zor olması gerekmektedir. Böylece kaynak temelli yaklaşım, stratejilerin uygulanması için gerekli olan kaynaklara yönelik temel bakış açısının ne olacağını da belirtmektedir. (Teece, vd., 1997: 513). Tam bu noktada önemle incelenmesi gereken konu, dinamik yeteneklerdir (*dynamic capabilities*). Dinamik yetenekler, kaynak temelli yaklaşım ile ortaya çıkmış ve literatürde incelenmeye değer bulmuş bir konudur (Scharmanski ve Fuchs, 2012: 137).

Dinamik yetenekler, "sürdürülebilir rekabet avantajının elde bulundurulabilmesi için işletmelere ait bilgilere dayalı değerlerin, yeteneklerin ve tamamlayıcı değerlerin yeniden şekillendirilmesi ve korunması için yeni fırsatlara karşı örgütsel hassasiyete sahip olunması veya fırsatların ele geçirilebilmesi yeteneği" olarak ifade edilmektedir. Daha sade bir tanımla dinamik yetenekler, işletmelerin yeteneklerini ve kaynaklarını stratejik amaçları için yeniden ele alabilmeleri yeteneğidir (Augier ve Teece, 2009: 412; Adner ve Helfat, 2003: 1012). İşletmelerin dinamik yetenekleri, işletmelerin rekabetçi ortamlarında uyum sorunu yaşamamaları ve böylece rekabette geri kalmamaları için gerekli olan yetenekleri ifade eder. Dinamik yetenekler veya kapasiteler, işletmelerin etkinliklerinin arttırılabilmesi için modifiye edilebilir, öğrenilebilir ve geliştirilebilir niteliktedir (Zollo ve Winter, 2002: 340). Dinamik yetenekler, işletmelerin içsel dinamikleri ile rakiplerine fark atabileceği, işletmenin öğrenebilme kapasitesi ile elde edilebilecek değerlerdir. Dinamik yetenekler, işletmelerin mevcut yeteneklerini geliştirebilecek rutinleri kazanabilmeleri veya var olan formal yapılarında değer artırıcı şekilde değişimler yapabilmeleri ile kazanılabilir (Scharmanski ve Fuchs, 2012: 137).

Stratejik yönetim sürecinin bu aşamasında, realist bir bakış açısına sahip olunması çok önemlidir (Robbins, S. P. ve M. Coulter, 272). Dolayısı ile yapılacak analizlerin de belirli bir sistematikle ve bilimsel bir bakış açısı ile yürütülmesi son derece önemlidir. Bu bağlamda, en çok bilinen analiz ve teknikler; SWOT analizi veya başka bir deyişle FÜTZ analizi, Porter'ın endüstri analizi (beş güç analizi), değer zinciri analizleri ve PIMS analizleridir (Ülgen, H. ve K. Mirze, 2013: 66-67; Eren, 2013:182-183; Wheelen vd., 2015: 138; Robbins, S. P ve M. Coulter, 2016: 271).

SWOT analizi; işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarının yanı sıra; karşılaşabilecekleri fırsatların ve tehditlerin de analiz edilmesine yarayan analiz türüdür. İşletmelerin yerleşim yerlerine ait konumsal avantajları, bilgiye ve teknolojiye erişim imkanları, ekonomik değerleri vs. işletmenin güçlü ve zayıf yanlarına yönelik faktörlerdendir. Demografik değişkenler, kültürel ve politik gerçeklikler, coğrafik ve çevresel faktörler, ekonomik ve finansal düzenlemeler vs. ise işletmeler için fırsatlar ve tehditler doğurabilecek faktörlerdendir (Lai, vd., 2006: 27). Rajagopal (2008: 846-847), işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarında belirleyici olan politika ve uygulamalara örnekler vermiştir. Buna göre; kalifiye elemanların varlığı, faaliyet sahasındaki uzmanlaşma düzeyi, teknik alt yapı yeterliliği ve bilgiye erişim düzeyi gibi faktörler SWOT analizinde güçlü yönler olarak sayılabilirken; insan kaynağından yeterince yararlanamama, gerekli ilişkilerin kurulamamış olması veya faydalı olabilecek taraflarla kurulan zayıf bağlar, ödül ve teşvik sisteminin yetersizliği, bilime ve araştırmaya yeterince önem verilmemesi gibi faktörler ise zayıf yönler olarak sıralanmıştır. Benzer şekilde; beşeri sermaye havuzunu zenginleştirebilecek ve nitelikli bilgiyi elde etmeye yarayacak imkanlar ile işletmenin gelişime yatkın olması gibi faktörler, işletmeler için fırsat doğuracak faktörler arasında sıralanabilir. Öte yandan; nitelikli iş gücünün kaybedilmesi, kaynakların optimal olarak kullanılamaması, hesap verilebilirlikten uzak bir denetim sisteminin varlığı, örgütsel düzeydeki uyuşmazlıklar ve çatışmalar ve vasat düzeyde kalmaya rıza göstermek ise işletmeler için tehdit sayılabilecek unsurlar arasında kabul edilebilir.

PIMS (Profit Impact of Market Strategies) analizi yöntemi, Stratejik Planlama Enstitüsü tarafından geliştirilmiştir ve işletmelerin pazarlama stratejilerini analiz etmelerini sağlayan bir yöntemdir. PIMS analizi ile değerlendirilebilen değişkenler; ürün kalitesi, pazar pozisyonu, çalışanların satış performansı, ürün kalitesindeki değişim gibi

doğrudan müdahale edilebilecek faktörler ile endüstriye yönelik ve rakiplere dönük olan müdahale edilmesi zor veya imkansız olan faktörlerdir (Anderson ve Paine, 1978: 607).

Porter'ın 5 Güç Analizi, bir işletmenin endüstriyel rekabeti analiz edebilmesi için gerekli kıstasları ortaya koyar. Burada ileri sürülen faktörler şunlardır (Pitts, R. A. ve D. Lei, 1996: 17-18):

- Endüstriye girişin önündeki engeller: Bir endüstriye giriş, ne kadar engelleniyorsa o endüstrinin karlılığı da yüksek demektir. Endüstrinin gerektirdiği sermaye miktarının fazla olması, geçiş maliyetlerinin yüksekliği, endüstrinin ölçek ekonomilerine olan yatkınlığı, ürün farklılaştırmanın ve markalaşmanın zorunlu olması gibi rakip firmaların endüstriye girişini ilk etapta engelleyecek faktörler, aslında o endüstriyi cazip hale getiren faktörlerdir.
- Endüstrideki rekabetin durumu: Endüstrideki mevcut işletmelerin rekabet gücü de incelenmesi gereken faktörlerdendir. Endüstride hali hazırda faaliyet gösteren rakiplerin gücü, güçlü lider işletmelerin bulunması, endüstrinin gelişime yatkınlığı ve endüstriden çıkışın zor olması gibi bir işletmenin endüstride hayat şansını etkileyen faktörler de incelenmesi gereken faktörlerdendir.
- Tedarikçilerin gücü: Endüstriyel özelliklerin, tedarikçileri cezbedici nitelikte olması ve tedarikçi işletmelerin yeteneklerinin, endüstriye girmeyi kolaylaştırması incelenmesi gereken bir faktördür. Tedarikçilerin ileriye doğru bir bütünleşme ve genişleme göstermeleri, işletmelerin tedarikçileri ile rakip olmalarına ve böylece maliyet liderliğini ellerinden kaçırmalarına neden olabilir.
- Alıcıların Gücü: İşletmelerin tüketicilerinin geriye doğru bir bütünleşme yapabilme yetenekleri varsa bu da o endüstrinin cazibesini kıran faktörlerdendir. Tüketicilerin endüstri hakkında kolaylıkla bilgi sahibi olmaları endüstrinin avantajlarını azaltan faktörlerdendir.
- İkame ürünlerin tehdidi: İşletmelerin ürettikler ürünlerin ikamelerinin varlığı ve bunların kolay elde ediliyor olması da değerlendirilmesi gereken bir husustur. İkame ürünlerin ve hizmetlerin bolluğu, üretilmesi planlanan ürünlerin ve hizmetlerin stratejik açıdan avantajlı bir konumda olmadıkları anlamına gelmektedir.

Değer zinciri analizi de işletmelerin stratejiler belirlemeden önce kendi durumlarını ortaya koymaları adına uygulayacakları önemli analizlerdendir. Değer zinciri, işletmelerin tüketiciler nezdinde değerli ürünler üretebilmeleri için asli ve yardımcı

faaliyetlerin neler olduğunu gösteren bir skaladır ve bunların mevcut durumu işletmeleri stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri açısından önem arz etmektedir (Ülgen, H. ve K. Mirze, 2013).

1.3.2.2. Stratejilerin Formülasyonu

İşletmelerin kendi durumlarını analiz etmelerinden sonra, "şimdi ne yapılacak?" sorusunu cevaplanması gerekmektedir (Engert ve Baumgartner, 2016: 823). Yani izlenecek stratejilerin içeriğinin ve bununla ilgili sorumluluğun hangi hiyerarşik seviyeye ait olacağının belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin uygulamaya koyacakları stratejiler temel olarak üç kategoride incelenmektedir. Bunlar kurumsal stratejiler, rekabet stratejileri ve operasyonel stratejilerdir (Robbins, S. P. ve M. Coulter, 2016: 272).

Ülgen, H. ve K. Mirze (2013: 222) işletmelerin pazarlarından çekilmeleri veya farklı ürünler sunmak için çeşitliliği arttırmaları kararlarını kurumsal stratejiler bağlamında değerlendirmişlerdir. Kurumsal stratejiler, üst yönetim düzeyinde belirlenen stratejilerdir ve işletmelerin faaliyet sahalarını genişletmeleri veya iştigal alanlarını farklı mecralara taşımaları, mevcut pazarlarından veya çalışma alanlarından çekilmeleri gibi işletmeler için ciddi kararların söz konusu olduğu stratejilerdir. Kurumsal düzeydeki stratejler belirlenirken, işletmelerin ellerindeki tüm kaynakların göz önünde bulundurulması gereklidir. Grant (1995), hiyerarşik seviyenin en üst tabakasınca belirlenen kurumsal stratejilerde şu hususların dikkatle incelenmesi ve hesap edilmesi gerektiğini bildirmişlerdir: İşletmelerin faaliyet sahalarının tam olarak kavranabilmesi, kaynakların tahsis edilmesi, diğer alt birimlerin plan ve programlarının incelenmesi, performans değerlendirilmesinin yapılması, örgüt içi iletişimin ve bütünlüğün sağlanması. Benzer şekilde; General Electric firması başkanı Jack Welch ise kurumsal stratejiler için örgütsel dinamiklere dikkat çekerek; örgütsel yapıların esnetilmesi, öz yeterliliklerin farkında olunması, hiyerarşik yapının yumuşatılması, personelin çalışma biçimlerinde modern iş dünyasına uygun radikal değişikliklerin yapılması gibi noktalara değinmiştir (Beard ve Dess, 1981: 666-667; aktaran Bowman ve Helfat, 2001: 3-4). Ülgen, H. ve K. Mirze (2013: 222) bu tür stratejilerde işletmelerin mevcut yapılarının analiz edilmesinin yanı sıra; işletmelerin gelecekte meydana gelebilecek değişimlere karşı hazırlıklı olup olmadığının da sorgulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Rekabet stratejileri ise hiyerarşik yapının orta düzeyindeki yöneticilerce belirlenen ve takip edilen stratejilerdir. İşletme stratejileri de denen rekabet stratejilerinde ise işletmelerin mevcut endüstrilerindeki veya bulundukları endüstrinin belirli bir alanındaki rekabet durumu ile ilgilenmeleri söz konusudur (Beard ve Dess, 1981: 666-667). Porter (1980) rekabet (işletme) stratejilerini, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri olarak iki kısımda incelemektedir. Ayrıca odaklanma stratejileri de rekabet stratejilerindendir. Maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin rakiplerine göre daha az maliyetle ürünler üreterek daha yüksek düzeyde karlar elde etmelerini hedefleyen stratejilerdir. Maliyet liderliği stratejisi, sıkı kontrol mekanizması gerektirmektedir (Jones ve Botler, 1988: 203). Farklılaşma stratejisi ise, işletmelerin ürünlerinde yenilenmeye gitmelerinin yanı sıra; işletmenin özünü oluşturan temel yetenek ve anlayışlarda farkılaşmayı tercih etmeleri ve satış sonrası hizmetlerde yeni uygulamaları hayata geçirmeleri şeklinde yürütülebilir. Tasarım, marka imajı ve kullanılan teknolojideki farklılaşma bu strateji grubunda ele alınabilecek konulardır. Farklılaşma stratejilerinde başarılı olunabilmesi ile pazara girişlerin rakipler için zorlaşması sağlanmalıdır. Bu yönüyle bu stratejiler, eğer uygulanabilirse, maliyet liderliği stratejilerine göre daha avantajlı olarak kabul edilebilmektedir (Wheelen vd., 2015: 204). Odaklanma stratejileri ise rakiplerin gözünden kaçmış veya yeterince değerlendirilememiş küçük ve dar pazar kesitlerine yönelmeyi ifade eder. Odaklanma sratejileri, hem maliyet liderliği hem de farklılaşma stratejilerinin bu dar pazar kesitlerinde uygulanmaya konmasını kapsamaktadır (Ülgen, H. ve K. Mirze, 2013: 265).

Rekabet (işletme) stratejilerini kapsamlı bir biçimde inceleyen Galbraith ve Schendel (1983: 155); ürün fiyatının, pazar payını arttırmaya yönelik promosyonların ve ar-ge çalışmalarının rekabet (işletme) stratejileri üzerinde etkili olan değişkenler olduğunu belirtmektedirler. Robbins, S. P. ve M. Coulter (2016: 276-277) ise rekabet stratejilerinde başarılı olunabilmesi için, işletmelerin kendilerini rakiplerinden ayıran yeteneklerinden, alt yapı imkanlarından, kaynaklarından haberdar olmaları gerektiğini söylemektedirler. İşletmelerin kaliteye verdikleri önem, teknolojiyi ve sosyal medyayı kullanabilme kabiliyetleri ve farklı problemler için yaratıcı çözümler üretebilme yetenekleri (tasarım düşüncesi-*design thinking*) rekabet stratejilerinde, işletmelerin rakiplerine göre ön planda olmalarını sağlayacak faktörlerdendir.

Hiyerarşik yapının en alt düzeyine yönelik olan operasyonel stratejiler de stratejik yönetimin bu aşamasında incelenmelidir. Ülgen, H. ve K. Mirze (2013: 281) değer zincirinde yer alan fonksiyonlara (pazarlama, satış, muhasebe, tedarik ve lojistik, insan kaynakları yönetimi, ar-ge vb.) yönelik stratejilerin bu kapsama değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir. Miller, A. (1998: 160-161), Toplam Kalite Yönetimi ile Süreç Yenileme anlayışlarının bu stratejiler için önemli olduğunu bildirmiştir. Öncelikli olarak bu iki yaklaşımın bir arada değerlendirilmesi, işletmelerin üst yönetimi ile alt düzeydeki yönetimin etkileşimini kolaylaştıracaktır. Bunun yanı sıra; bu iki yönetim anlayışının alt düzeydeki stratejilere katkısı aşağıdaki gibi sıralanabilir (Miller, 1998: 162-163):

- Bu iki yaklaşım işletmenin alt düzeyindeki sinerjinin elde edilmesini kolaylaştırabilir. Bu yaklaşımlar üzerinden yürümeyen tek düze fonksiyonel uygulamalar, pazarda tatmin edici sonuçların alınmasını engeller. Hem toplam kalite yönetimi hem de süreç yenileme anlayışları işletme içerisindeki tüm birimlerin koordinasyonunu sağlayacaktır.
- Süreç geliştirme faaliyetlerini kapsayan süreç yenileme anlayışı ve toplam kalite yaklaşımları, kendilerine yapılan yatırımları kısa sürede amorti edebilirler. Özellikle maliyetlerin düşmesine sundukları katkı çeşitli istatistiki göstergelerle kanıtlanmaktadır.
- Bu iki yaklaşım hem mavi yakalılar hem de beyaz yakalılar diye tabir edilen işletmelerin tüm kademelerindeki çalışanlar için geçerlidir. Bu yaklaşımların işletmelerin fonksiyonel düzeyinde de benimsenmesi ile alt ve üst kademelerin ortak bir vizyonu paylaşmalarını ve böylece aralarındaki koordinasyonun nitelik kazanmasını sağlamaktadır.
- Günümüzde katı bir biçimde organize olunmuş departmanlar yerine tüm işletme sathında faaliyet gösteren takım yapılanmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle esnek yapılar daha kullanışlı ve yararlı olabilmektedir. İşte bu iki yönetim anlayışı, işletmelerin etkin ve verimli olmasını sağlayacak bu tür esnek yapılanmaların kurulmasını kolaylaştırmaktadır.
- Bu iki yaklaşım, işletmelerin tedarikçileri ve tüketicileri başta olmak üzere dış çevresindeki diğer işletmelerle de işbirliği yapmalarını tetikleyebilir.

Hem üst düzeyde yürütülen kurumsal stratejilerin hem de orta tabakada yürütülen rekabet (işletme) stratejilerinin birbirlerini beslediği açıktır. Zira işletmelerin rekabet stratejilerindeki durumu, üst yönetimin izleyeceği kurumsal stratejileri de etkileyecektir

(D'Aveni vd., 2004: 366). Benzer yaklaşım, alt düzeydeki stratejiler için de geçerlidir. Bunun için iyi ve doğru stratejilerin belirlenebilmesi ve sonrasında doğru sonuçlar alınmak üzere uygulanabilmesi için; hiyerarşik yapının üst, orta ve alt düzeylerinde oluşturulacak olan kurumsal stratejilerin, işletme (rekabet) stratejilerinin ve operasyonel stratejilerin birbirlerinden farklarının ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerinin bilinmesi ve bunların yanı sıra endüstrinin ve sektörün doğru okunabilmesi gerekmektedir. Burada benchmarking (kıyaslama) gibi performans ölçüm yöntemlerine başvurmanın faydalı olabileceği bilinmelidir. Bu bağlamda stratejilerin niteliği ve içeriği belirlenirken meşru, tanımlanabilir ve ölçümlenebilir olmasının ve tüm paydaşlarca kabul edilebilir olmasının da önemini bilmek gerekir (Boyne ve Walker, 2010: 186).

Kurumsal düzeyde uygulanan stratejiler, işletme stratejileri ve operasyonel stratejilere ek olarak; uluslararası niteliği olan stratejiler de literatürde ayrı bir kategoride incelenebilmektedir. İhracat yapmak, franchising yada lisans sözleşmeleri kurmak, ortak iş girişimlerinde bulunmak (joint venture) veya doğrudan yabancı sermaye yatırımları gerçekleştirmek işletmelerin uluslararası pazarlarda varlık gösterebilmelerinin yolunu açan stratejik adımlardır. Bu seçeneklerden daha az riskli olanlarına eğilimin fazla olduğu göz önünde bulundurulduğunda; işletmelerin bu tür stratejileri üç biçimde izleyecekleri görülmektedir. İlk olarak işletmeler, birden fazla farklı ülkenin iç pazarında, bağımsız birimler bulundurarak varlık gösterebilirler (multidomestic strategy). İkinci olarak, tek bir merkezden farklı ülkelerdeki birimlerin yönetilmesi şeklinde bir strateji izleyebilirler (global strategy). Üçüncü olarak bunların özelliklerinin hepsinin bir arada bulunduğu bir hibrid model geliştirebilirler (hybrid strategy). Uluslararası stratejilerde de genel olarak farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri izlenmektedir. Elbette küresel pazarlarda dinamikler değişmekte ve daha farklı yönetim politikaları gerekmektedir (Miller, A. 1998). Stratejik yönetimin formülasyon aşamasında, uluslararası stratejilerin hangi türününün uygulamaya konacağının belirlenmesi gerçekleştirilmektedir.

1.3.2.3. Stratejilerin Uygulanması

Stratejilerin uygulanması aşaması, daha evvelki aşamalar neticesinde belirlenen taktiklerin ve planların gerçek hayatla buluştuğu aşamadır. İstatistikler, bir çok işletmenin stratejik yönetimin önceki aşamalarında başarılı bir süreç izlemelerine rağmen; uygulama aşamasında bekledikleri sonuçları alamadıklarını göstermektedir. Fortune dergisinin

aktardığına göre; iyi formülize edilmiş stratejilerin başarılı bir biçimde hayata geçirilebilmesi oranı % 10'dan daha düşüktür. Times gazetesinin ilettiğine göre ise; işletmelerin % 80'i strateji belirlemede başarılı olsalar bile bunların ancak % 14'ü stratejilerini uygulamaya koyabilmektedir. Bu sonuçlar, işletmeden işletmeye farklılık arz eden çeşitli örgütsel faktörlerin bu aşamada değer kazandığını göstermektedir (aktaran Cater ve Pucko, 2010: 208). Steiner vd. (1989)'a göre uygulama aşaması; insanların, süreçlerin, yapı ve kaynakların birbirleriyle entegreli bir biçimde tasarımına ve yönetimine dayalı bir aşamadır. Yani bu aşamada bu faktörlerin kullanımına dönük becerilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kaynak tahsisi, örgütsel yapının dizaynı, liderlik uygulamaları vs. bu aşamada ihtiyaç duyulan yeterliliklerdir. Shah (1996), uygulama aşamasında etkili olan faktörleri; gerçekleştirilmek istenen stratejilerin gerçekten doğru seçilmiş stratejiler olması, üst yönetimin desteği, etkili liderlik uygulamaları, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve işletmedeki ödül-teşvik politikaları olarak sıralamıştır (Shah, 1996: 42-52).

Qi (2005: 46) bu aşamada; üst yönetimindeki yöneticilerin hiyerarşik yapının alt tabakalarına, özellikle orta düzey yöneticilere şans tanımalarının çok önemli olduğunu belirtmiştir. Hambrick vd. (1989: 278), stratejilerin uygulanmasında başarılı olunabilmesi için formülasyon aşamasının ilk evrelerinden itibaren dikkatli olunması ve tümleyici bir bakış açısına sahip olunması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bunlara göre stratejilerde başarısız olunmasının nedeni, formülasyon ve uygulama aşamalarının birbirinden ayrı olarak düşünülmesidir. Şekil 3.1 incelendiğinde, stratejik yönetim sürecinin aslında bir bütün olarak ele alınması gerektiği, şekildeki spiral çizim ile gösterilmektedir.

Lehner (2004: 462-465), stratejilerin uygulanmasında çevresel faktörlerin, örgütsel sistemin ve uygulamaya konacak stratejinin yapısının önemine değinerek; uygulamaya konması planlanan stratejilerin bu faktörlerden etkilendiğini ve dolayısı ile çeşitli durumlarda farklı strateji uygulama taktiklerinin geçerli olacağından bahseder. Buna göre; üst yönetimin daha tutucu olmasının ve sıkı kontrolün gerektiği stratejik uygulamalarda başvurulacak taktikler ile değişimin ve dönüşümün esas alındığı ve personelin daha fazla söz sahibi olmasının ön görüldüğü stratejik uygulamalarda başvurulacak taktikler arasında farklılıklar olmalıdır. Nutt (1987: 4-5) stratejilerin uygulanması aşamasında başvurulabilecek taktikleri; müdahaleci (*intervention*), katılımcı (*participation*), ikna etmeye dayalı (*persuasion*) ve dikte edici-buyurucu (*edict*)

uygulama taktikleri olarak sıralamıştır. Buna göre müdahaleci uygulama taktiği, yöneticilerin yönlendirmelerinin ön planda olduğu; fakat diğer üyelerin de katılımının canlı tutulduğu bir strateji uygulama taktiğidir. Katılımcı uygulama taktiği, sorumluluğun yöneticiler ve diğer üyeler arasında paylaşıldığı uygulama taktiğidir. Stratejilerin katılımcı bir taktikle uygulanmasında grup üyelerinin, üst yönetimin ihtiyaçları ve fırsatları tanımlamalarının ardından, yetkilendirilmesi söz konusudur. İkna etmeye dayalı uygulama taktğinde ise uzman görüşüne başvurulması söz konusudur. Burada uzman bilirkişi, işletme dışından olabileceği gibi işletme içerisinden de olabilir. Son olarak dikteye dayalı stratejik uygulamalarda ise işletme yöneticisinin hiyerarşik konumundan elde ettiği gücü kullanması ve stratejileri bu şekilde uygulattırması söz konusudur.

Wheelen vd. (2015: 53-54), stratejilerin uygulanması aşamasında işletmenin tüm unsurları ile değişime gidebileceğinden bahsetmektedirler. Uygulanmak istenen stratejiler için izlenmesi gereken taktikler; işletmelerin maliyet kalemlerinin yeniden ele almalarını, dış kaynak kullanımına dair politikalarını değiştirmelerini, tedarikçilerle olan ilişkilerini yeniden gözden geçirmelerini vs. gerektirebilir. Bunun için işletme bütçesinin ve içsel rutin ve süreçlerin gerekli esnekliğe sahip olabilmesi son derece önemlidir.

Poister (2010) stratejik yönetimin uygulama aşamasını farklı bir bakış açısı ile değerlendirerek; izlenecek yol haritalarının öneminin yanı sıra, stratejik düşünme kapasitesinin ve stratejik öğrenme yeteneğinin geliştiren boyutların da önemli olduğunu bildirmiştir. Nitekim stratejik yönetim; bütçelemenin yapılması, iş gücü envanterinin güçlendirilmesi, liderlik uygulamaları gibi içsel faktörlerle yürütülen bir faaliyetler dizisi olması ile birlikte, dışsal iletişimin gerçekleştirilmesi gibi çok yönlü bir işbirliğinin sonucunda başarılı olunabilecek bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Bunun için somut stratejik çıktılar elde etmek için stratejik yönetimin uygulama aşamasında aşağıdaki faktörlere özen gösterilmelidir (Poister, 2010: 249):

- Ölçümlenebilir ve tanımlanabilir, somut performans ölçeklerinin ortaya konması.
- Periyodik dönemlerde performans ölçümünün yapılması.
- Bütçe ile uyumlu hedeflerin ortaya konması.
- Hedefler ve amaçlarla uyumlu planlamalar yapılması ve insan kaynaklarına dönük plan ve politikaların da buna uygun olarak işletilmesi.
- İşletmenin tüm unsurlarının stratejik plan, amaç ve hedefleri benimsemelerinin sağlanması.

- Dış çevredeki ana ve alt unsurların yüklendiği rollerin bilinmesi ve ona göre ilişkiler geliştirilmesi.
- Gerek devlet kurumları ile gerek toplumun ve milletin özel kurum ve kuruluşları ile iyi ilişkilerin kurulabilmesi için tutarlı ve geçerli strateji önerilerinde bulunulması.

Böylece stratejik yönetim sürecinde kontrol ve değerlendirme yapılmasının başarının sürdürülebilir kılınması veya başarısızlıkların yeniden tekrarlanmaması adına önemi büyüktür.

1.3.2.4. Kontrol ve Değerlendirme

Stratejik kontrol, işletmenin başta çalışanları olmak üzere, tüm unsurlarının stratejik amaçlarla olan bağını ortaya koyan gözlem sürecidir (Elbanna, 2016: 211-213). Kontrol aşaması, stratejik yönetim sürecinin son aşamasıdır. Fakat bu son aşamanın, stratejik yönetim sürecinin tüm aşamalarında çalıştırıldığı unutulmamalıdır. Stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde işletildiğinin anlaşılabilmesi için gerekli olan kontrol aşamasında, etkin bir geri bildirim mekanizmasına ihtiyaç vardır. Bunun için, açık ve hızlı işleyen bir iletişim ağına, tarafsız bir değerlendirme mekanizmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Wheelen vd., 2015: 55).

Goold ve Quinn (1990: 44), stratejik yönetimde kontrolün temel olarak 3 amaca hizmet ettiğini belirtmektedir. Bunların birincisi, işletmenin üst yönetimi ile alt tabakaları arasındaki uyumun anlaşılmasıdır. Yani işletmenin çalışanlarının ve alt ve orta düzeydeki yöneticilerinin belirledikleri hedefin, işletmenin stratejileri ile ne düzeyde örtüştüğünün ölçümlenmesidir. İkinci amaç, çalışanların beklentileri ile işletmenin stratejik hedefleri arasında uyuşmazlığın olup olmadığının anlaşılması; çalışanların motivasyon düzeylerinin ölçülmesidir. Üçüncü neden ise faaliyetlere nerede ve ne zaman müdahale edilmesi gerektiğinin anlaşılmasıdır. Bu amaçlar, stratejik yönetimin kontrol ve değerlendirilmesinde nicel bir ölçümün yapılmasının zor olacağını göstermektedir.

Preble (1992: 257), stratejik kontrol ile fonksiyonel kontrol arasındaki farkları ortaya koymuştur. Fonksiyonel düzeyde yapılacak kontollerin amacı, standartlardan sapmanın ölçülmesi ve ona göre tedbirler alınmasına yöneliktir. Stratejik düzeyde bir kontrol ise çevresel değişimleri sezinlemek ve ona göre yol haritaları çizmeye ve stratejik hedeflerden sapmayı önlemeye yöneliktir. Fonksiyonel kontroller, sürecin sonunda yapılırken; stratejik kontroller ise mütemadiyen bir kontrol anlayışı gerektirir.

Fonksiyonel kontrol, standartlardan sapmaların fazla düzeyde olması üzerinde etki sahibi ilen; stratejik kontrol, sapmaları minimize etmeye odaklanır. Fonksiyonel kontrolerde muhasebe ve finansal göstergeler ve çeşitli raporlama istatistiklerinden faydalanılırken; stratejik kontrollerde, çevrenin göz altı edilmesi veya taranması ve böylece çıkarımlarda bulunulması söz konusudur. Stratejik kontrol; işletmenin stratejik amaçlarına yakınlığının ölçümlenmesi için yapılmaktadır. Burada geleceğe dönük olmak önemlidir. İşletmenin mevcut durumunu kontrol etmesinden ziyade; mevcut halin gelecek vaat edip etmediğinin kontrolü esastır. Bunun için stratejik yönetim sürecinin değerlendirilmesinde klasik düzeyde geri bildirim (feed back) mekanizmasının yerine ileri besleme (feed forward) mekanizmasına başvurulmaktadır.

İleri besleme tekniği, kontrol mekanizmasının ‘’what-if’’ sorgulamaları üzerine kurulu olduğu bir tekniktir. Bu sorgulama tekniğinde alternatiflerin de dikkate alınarak analiz edilmesi söz konusudur (Lerch ve Harter, 2001: 70). Geri besleme tekniği ise öngörü yapılabilmesi ile ilgilenmeyen, olumsuz sonuçların ölçümlenmesine olanak tanımayan daha sığ bir kontrol yöntemidir. Geri bildirim mekanizması bilinenin ispatlanmasını sağlayan bir tekniktir (Jeng ve Ge, 2018: 244). Kim ve Campbell (1995: 97-98), stratejik kontrolün çevre ile işletme arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yönelik olduğını belirtmekte ve benzer şekilde; ileri besleme, geri besleme ve sosyalleşme aşamalarına vurgu yapmaktadır. İleri besleme sibernetik bakış açısı ile sistemin tüm unsurlarının birbiri ile etkileşimini ve uyumunu kontrol etmeyi; geri besleme ise çeşitli standart ve kriterlere göre yönetsel kontrolün ve teftişin yapılmasını ifade etmektedir. Burada altı çizilen hususlardan bir diğeri de işletmelerde çalışan bireylerin kariyer beklentileri ve performanslarına ayrı bir parantez açan sosyalleşme kavramıdır.

Stratejik kontrol aşamasında, geri bildirim esasına göre hareket edilmesinin bazı sakıncalar doğuracağı bilinmelidir. Schreyögg ve Steinmann (1987: 92), stratejik yönetimin kontrol aşamasının kusurlu olmasının nedenlerine dair açıklamalar yapmaktadır. Buna göre; geri bildirim mekanizmasının klasik anlamda işletilmesi, yani yönetim sürecinin bitiminde kontrol işlevinin gerçekleştirilmesi, her şey için geç kalındığı anlamına gelebilr ve müdahale etmek için geç kalınmış olunmasına neden olabilir. Stratejik kontrol aşamasında klasik anlamda geri bildirim mekanizmasının bir diğer eksikliği ise, kontrol ve değerlendirme standartlarının gerçeği tam olarak ölçmede yetersiz kalabilmeleridir. Kurumlar ve stratejik çevre oldukça dinamiktir ve belirli

standarlar ve ölçütler stratejik kontrol ve değerlendirmede tüm çevresel unsurları kapsamakta zorlanabilirler. Bu ise bazı uç ve aykırı; fakat önemli bazı noktaların gözden kaçırılmasına neden olabilir. Tüm bunlar işletmelerin zaman kaybetmesine ve esneklik kazanamamalarına neden olmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinin kontrol aşamasının geniş kapsamlı olmasının gerekliliği stratejik kontrolün kapsamından anlaşılmaktadır. Wheelen vd. (2015: 339), kontrol tiplerini; girdilerin kontrolü, davranış kontrolü ve çıktı kontrolü olarak gruplandırmıştır. Girdilerin kontrolünde, kurumun sahip olduğu finansal kaynaklar, bilgi ve entelektüel sermaye unsurlarının durumuna dair bir kontrol süreci işletilmektedir. Davranışsal kontrolde, yürütülmekte olan politikaların ve bunlara karşı başta tüketiciler olmak üzere kurumsal çevreden gelen tepkilerin değerlendirilmesi söz konusudur. Çıktı kontrolünde ise karlılık oranlarının, müşteri memnuniyetine ait göstergelerin ve diğer sayısal verilerin analizi söz konusudur. Dolayısı ile stratejik yönetimin son aşaması olarak tanımlanan; fakat özellikleri itibariyle tüm aşamalarda kendini belli eden kontrol ve değerlendirme aşaması, sürece hakim olmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu ise belirli bir bilinç düzeyinin önemine işaret etmektedir.

1.3.3. Stratejik Bilinç

Literatürde pek fazla işlenmemiş olan stratejik bilinç kavramının açıklığa kavuşturulabilmesi için, benzer anlamlar taşıyan, ‘’strategic awareness’’, ‘’strategic mindset’’, ‘’strategic thinking’’ ve ‘’strategic consciousness’’ ifadeleri incelenmelidir. Bu ifadelerin Türkçe karşılıkları, stratejik bilinç konusu hakkında ip uçları vermektedir. Yani stratejik yönden haberdar olmak, stratejik açıdan belli bir zihinsel olgunluğa erişmek ve stratejik düşünce kapasitesine sahip olmak stratejik bilinç kavramını besleyen önemli kavramlardır.

Stratejik bilinç; bir karar vericinin veya bir stratejistin, mental olarak stratejik olguları kavrayabilmesi ve stratejilerin temelinde yatan esasları analiz edebilmesidir. Bu sayede karar vericiler veya stratejistler çeşitli dinamikleri yorumlayabilmeyi ve yeniden tasarlayabilmeyi, olayları ve geçmiş deneyimleri doğru değerlendirebilmeyi ve böylece fırsatları görüp tehditlere karşı doğru reaksiyonlar verebilmeyi başarabilirler. Bir işletme yöneticisinin stratejik bilinç sahibi olabilmesi için öncelikle işletmenin misyon ve vizyonunu kavrayabilmesi ve kaynaklarından haberdar olması gerekir. Stratejik bilinç

düzeyinin yeterli olması, dinamik çevre koşulları içerisinde doğru tepkiler verebilmeyi içselleştirebilmektir; yani bunu işletmenin karakteristik bir özelliği haline getirebilmektedir. Bunun anlamı aynı zamanda; etkili planlamalar yapabilmeyi, tedbirler alabilmeyi, bağımsız gibi görünen olaylar arasındaki örtük ilişkileri doğru yorumlayabilmeyi ve kaynakları doğru koordine edebilmeyi işletmeye bir yetenek olarak kazandırabilmektir (Halis, Sarıışık ve Türkay, 2010: 161).

Stratejik bilinç kavramı ile ilişkili olan stratejik farkındalık; çevresel değişimleri doğru değerlendirebilmek, geleceği yorumlayabilmek ve stratejik bir kararın olası sonuçlarını algılayabilmektir. Bu, geçmiş tecrübelerden çıkarımlar yapabilmeyi ve bir öğrenme süreci yürütebilmeyi gerektirir (Berry, 1996: 489). Gibb ve Scott (1985) stratejik farkındalığın, işletmenin mevcut konumunu bilmesi ve gelecekteki konumunun ne olacağı hakkında da öngörü sahibi olması ile ilgili olduğunu belirtir (aktaran Pencarelli vd., 2008). Hambrick (1981: 263) stratejik bilinci yada stratejik farkındalığı iki noktada ele almaktadır. Buna göre bir işletmenin stratejik bilinç yada farkındalık düzeyi; işletmenin stratejileri ile dış ilişkileri arasındaki uyumun doğru okunabilmesine ve işletme bünyesindeki birimler ile işletmenin stratejileri arasındaki ilişkinin doğru değerlendirilebilmesine göre belirlenebilir. Stratejik farkındalık seviyeleri düşük olan işletmeleri ‘’rotasız gemi-Unnavigated Ship’’, ‘’yetersiz vizyoner’’, ‘’Miyopik inovatör’’ gibi terimlerle ifade eden Hannon ve Atherton (1997), stratejik farkındalık düzeyi istenen seviyede olmayan işletmelerin, sistemi doğru okuyamayacaklarını ifade etmektedirler. Bu yönüyle stratejik farkındalık düzeyi, paydaşlarla doğru ilişkiler kurma ve öğrenmeye odaklanma açısından, işletmeler için son derece gereklidir. Pisapia vd. (2005: 41-42), liderlerin karmaşık koşullar altında başarısızlık nedenlerini sıralarken stratejik bilinç faktörlerine işaret ederler ve tek düze düşünmenin, değişimleri tespit edememenin, başarı getirecek noktaları es geçmenin, değişim ve dönüşümü doğrusal faktörlerle açıklamaya çalışmanın, güçlendirme ve öz yönetime önem vermemenin ve liderlik faktörünü yeterince kullanmama gibi nedenlerin başarısızlık getireceğini vurgularlar. Ülgen H. ve K. Mirze (2013: 33) stratejik bilince sahip olmanın aşağıdaki kriterlere göre ölçülebileceğini ifade etmektedirler.

1. İşletmelerin ve rakiplerin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiklerinin ve uyguladıklarının farkında olmak,
2. Stratejilerin daha nasıl etkili olarak geliştirilebileceği hakkında fikir sahibi olmak,

3. Değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanabileceğini anlayabilmek ve bu konularda kafa yorabilmek.

1.3.4. Stratejik Bilinç Faktörleri

İşletmelerde stratejilerin geliştirilebilmesinden sorumlu olan yöneticilerin veya uzman stratejistlerin; stratejiler belirlenirken veya bunların uygulanmasına dönük adımlar atılırken dikkat etmeleri gereken hususların incelenmesiyle ‘’stratejik bilinç’’ kavramı ile aslında nelerin kastedildiği daha iyi anlaşılabilecektir. Bu hususlar aşağıdaki gibidir (Higgins, 1996: 372; Baiocchi ve Fox, 2013: 62-64; Bajcar vd., 2015: 3670; Lehr vd., 2017: 215; Rachmilevitch, 2018: 2).

- Higgins (1996), stratejistlerin, stratejik yönetim sürecinin sonraki aşamalarında kullanılmak üzere gerekli verilerin toplanması için bir takım teknikleri kullanmaları gerektiğini ileri sürmüştür. Beyin fırtınası tekniği, hikaye tahtası tekniği, beyin haritaları, morfolojik analizler, kontrol listeleri oluşturma gibi tekniklerin kullanımı stratejistler için önemlidir. Bu test ve tekniklerin bir kısmı yeni stratejilerin formülize edilmesine katkı sunarken bazı test ve teknikler (morfolojik analizler ve kontrol listeleri) mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesine katkı sunarlar.
- Baiocchi ve Fox (2013); etkili iletişim ve koordinasyonun, stratejistlerin son derece önem vermeleri gereken faktörlerden olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca stratejistlerin geniş bir kitleyle ilgilenmelerinin zorunluluğu, duygu kontrolünü de gerekli kılmaktadır. Stratejik amaçlar doğrultusunda uygun zeminin hazırlanması ve çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanmalarının sağlanması da stratejistlerden beklenenler arasındadır. İşletme paydaşlarının özel rollerinin bilinip, stratejik mesajın tüm paydaşlara aktarılması da stratejistlerin üstlenmeleri gereken önemli görevlerdendir.
- Bajcar vd. (2015), bir işletme yöneticisinin stratejist konumunda olabilmesi için; sistemi doğru okuyabilmesi ve sistemdeki ilişkilerin farkında olması gerektiğinden bahsetmektedirler. Buna göre, iş süreçlerine hakim olunması ve hangi durumlarda hangi tür bilgilere ve hangi özelliklere sahip bireylere ihtiyaç duyulacağının bilincinde olunması sistemin iyi biliniyor olmasının bir göstergesi olarak kabul edilmelidir. Bunun yanı sıra; stratejist olarak nitelendirilebilecek bir yönetici, sorumlu olduğu fonksiyonlarla ilgili bir zihin haritasına sahip olmalı; yani neyi, ne zaman yapacağının planını zihninde belirlemiş olmalıdır.

- Lehr vd. (2017) senaryo geliştirmeye dayalı analizler yapan stratejisterlerin aşmaları gereken engelleri veya kısıtları belirtmektedirler. Bunlara göre; gereğinden fazla rasyonel olmaya çalışmak stratejistlerin karşılaştıkları sorunlardan birisidir. Rasyonel olma kaygısı ile endüstrideki diğer işletmelerin de gözüne çarpan belirli hususlara gereğinden fazla değer vermek, stratejistlerin aşmaları gereken bir sorundur. Belli bir endüstride faaliyet gösteren işletmelerin, aynı noktaya odaklanmaları bir düzeye kadar normal karşılanabilir. Bu durum tüm rakiplerin benzer bir çerçevede hareket etmelerinden ileri gelmektedir. Stratejistlerden beklenen ise diğerlerinin dikkat ettiği noktaların ötesini görebilmeleridir. Bunun yanı sıra işletmenin esnek olamamasına neden olacak kısıtlar da stratejilerin belirlenmesi önünde bir engeldir. İşletmelerin, hem bilişsel olgunluğa erişememiş ve bilişsel süreçleri yerine getiremiyor olmaları hem de işletme kaynaklarının yetersiz olması, işletmelerin sezinledikleri fırsatların üzerine yeterince gidememesine veya elastikiyet gösterememesine neden olmaktadır. İşletme çevresinin kavramsallaştırılamaması veya biçimlendirilememesi de stratejistlerin baş etmeleri gereken sorunlardan birisidir. Bu noktada stratejistler, katılımcı bir stratejik yönetim süreci işletmelidirler. Böylece stratejistler, işletmelerin içerisinde bulundukları çevreyi daha iyi tanıyabilirler ve başta çalışanlar olmak üzere işletme paydaşlarını ortak bir hedef doğrultusunda yönlendirebilirler.

- Stratejistler, ‘’büyük resmi’’ gözlemleyebilen ve olaylara yaklaşım tarzları ile taktiksel kararların ötesinde görüşler sunabilen bireylerdir. Burada stratejik açıdan diğerlerine göre önde olabilmenin koşulu olarak, başkalarının göremediği nüansları görebilme yeteneği ileri sürülmektedir.

Stratejik bilinci besleyen faktörlerden birisi olan ‘’stratejik düşünce’’ kavramıyla ilgili tanımlar ise aşağıdaki gibidir (aktaran Lawrence, 1999: 3-4):

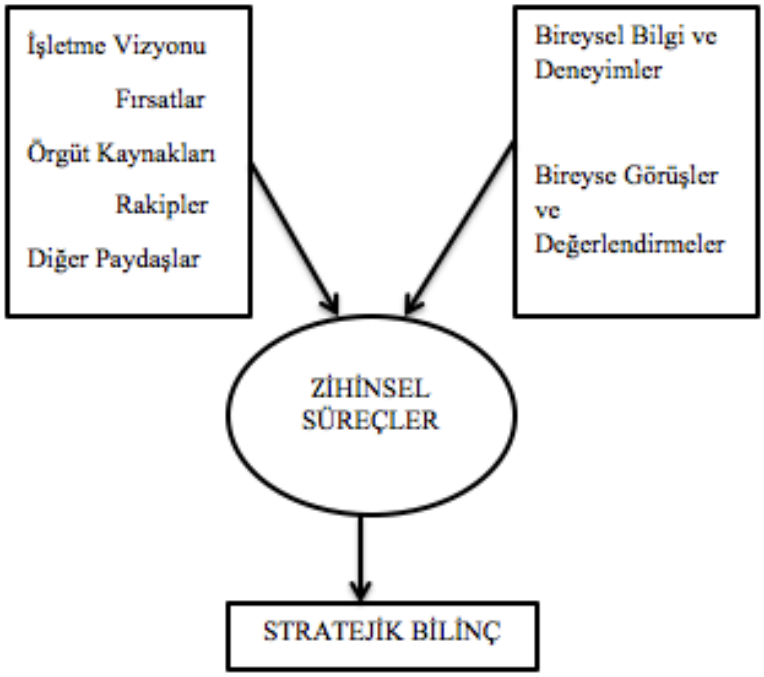
- Prahalad ve Hamel (1989)’e göre stratejik düşünce; ‘’stratejik mimarinin tasarlanması veya inşa edilmesi’’ dir.

- Ralph ve Stacey (1992)’e göre stratejik düşünce; yaratıcı yeni fikirlerin geliştirilmesi için çeşitli akıl yürütme tekniklerinin (analoji ve nitel düşünme) kullanılması ve bunu destekleyecek öğrenme süreçlerinin geliştirilmesidir.

- Wilson (1994)’a göre stratejik düşünce, mevcut stratejiler konusunda kafa yorulması ve stratejik planlama politikalarının, işletmenin gelişimini sürdürülebilir kılacak nitelikte olmasının sağlanmasıdır.

• Mintzberg (1994)'e göre stratejik düşünce, işletmenin örgütsel yapısının, sezgilerin ve yaratıcılığın da yardımıyla, bir bütün olarak ele alınmasıdır.

Naktiyok vd. (aktaran 2009: 13-17) stratejik bilinç kavramı ile ilişkili olarak geliştirilen çeşitli teorileri incelemişlerdir. Buna göre; Bonn (2005), Liedtka (2005) ve Pisapia vd. (2005); sistem düşüncesinin, stratejik düşüncenin özünde yatan temel bir faktör olduğu konusunda hem fikirdirler. Bonn (2005), yöneticilerin veya karar vericilerin yaratıcı düşünebilme kapasitelerinin ve işletmeyi ortak bir noktaya yönlendirecek bir vizyon geliştirmelerinin de stratejik düşünce için önemli olduğunu belirtmektedir. Liedtka (2005), stratejik düşüncenin; fırsatlara odaklanmakla, zamanında hareket etmekle, hem yöneticilerin hem çalışanların benzer niyetleri beslemeleriyle (aynı hedefe odaklanmalarıyla) ve yöneticinin düşüncelerini ve görüşlerini sorgulayabilmesiyle beslenebileceğini ifade etmektedir. Pisapia vd. (2005) ise stratejik düşüncenin bireylerin yeterli zihinsel olgunluğa erişmeleri ile gelişeceğini belirterek; farklı görüşlere açık olmayı, farklı bakış açılarını bir potada analiz ederek yeni örüntüler meydana getirebilecek bir zekaya sahip olmayı, bilgiyi, deneyimleri ve tecrübeleri gelecek için kullanabilmeyi stratejik düşünce için gerekli kabul ederler. Şekil 1.12. bu bilgiler ışığında oluşturulmuştur ve stratejik bilinç düzeyini besleyen faktörlerin etkileneceği bireysel ve örgütsel unsurları göstermektedir.



Şekil 1.12. Stratejik Bilinci Besleyen Faktörler

İlgili literatüre göre biçimlendirilen şekil 3.2 incelendiğinde; stratejik bilinç düzeyinin gelişebilmesi için bir yöneticinin, öncelikle, işletmenin dahil olduğu örgütsel sistemin aktörlerinden haberdar olmasının gereklilği anlaşılmaktadır. Ayrıca stratejik bilinç düzeyinin gerekli olgunluğa erişmesi için yöneticinin bireyel düzeyde de bilgi ve görüş sahibi olmasının lüzumlu olduğu görülmektedir. Neticede bu iki ana faktörün yöneticinin zihninde birleşmesi ile stratejik bilinç denilen zihinsel olgunluğa erişileceği anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında stratejik bilinç düzeyini besleyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Stratejik analiz ve planlama
- Örgütsel iletişim ve yönetişim
- Vizyon geliştirme ve yönlendirme
- Öğrenme ve bilgi yönetimi
- Zihinsel olgunluk

1.3.4.1. Stratejik Analiz ve Planlama

Bir yöneticinin veya uzman bir stratejistin dikkat etmesi gereken faktörlerden birisi analiz ve planlama yöntemlerine, stratejik yönetim esaslarına uygun olarak başvurmasıdır. Nitekim bu bakış açısı, stratejik yönetim literatüründe ilk dönemlerde belirtilen görüşlerde ağırlık kazanmıştır. Hax ve Majluf (1988)'un aktarmış olduğu, çeşitli yazarlarca ifade edilen tanımlamalarda, stratejinin bir planlama faaliyeti olduğu bildirilmektedir. Higgins (1996) de benzer bi yaklaşımla; bir stratejistten beklenenin, çeşitli teknik analiz ve metotlarına başvurarak rasyonel kararlar alınmasını sağlamak olduğunu belirtmektedir. Lawrence (1999)'ın aktarmış olduğu stratejik düşünce kavramı ile ilgili tanımlamalarda da çeşitli akıl yürütme tekniklerinin kullanılması ve stratejik yapının mimarisinin çıkarılması; böylece gerçekleştirilebilir ve sürdürülebilir bir stratejik planlamanın yapılmasına vurgu yapılmaktadır.

Dinçer (2007: 39-43), stratejik planlama aşamasında iki önemli aşamadan bahsetmektedir. Stratejik analiz ve stratejik tasarım diye adlandırılan bu iki aşamada işletmelerin dış çevrelerini analiz etmeleri; böylece fırsatları ve tehditleri anlamaya çalışmaları söz konusudur. Aynı zamanda işletmelerin içsel kaynaklarının ve değerli varlıklarının yada zaafiyetlerinin anlaşılabilmesi adına bir içsel analizin yapılması da bu

aşamada gerçekleştirilir. Stratejik tasarım aşamasında ise işletmelerin politikalarının, inanç ve değerlerinin, misyon ve vizyonunun nelere işaret edeceğinin altı çizilir. Anlaşılacağı üzere stratejik analiz ve planlama, bir işletmeyi ilgilendiren temel konular hakkında bilgi ve görüş sahibi olmayı gerektirir. Bunların yanı sıra stratejik pazardaki trendleri de takip etmeyi gerekli kılar (Poister ve Streib, 1999: 309). Stratejik analiz ve planlama; rakiplerin analiz edildiği, uzun dönemli hedeflerin ortaya konduğu ve bu yönde değerlendirmelerin yapıldığı faaliyetleri kapsamaktadır. Fakat bu analiz ve planlama faaliyeti sadece işletme çevresinin mevcut durumunun anlaşılmasına ve bir durum tespiti yapılmasına hizmet etmemektir. Zira bazı yazarlar; stratejik planlamanın adaptasyon, motivasyon ve inovasyon sorunlarına ve konularına ışık tutacak yanından da bahsederler (Boyd ve Reuning-Elliott, 1998: 184). Bu ise bir yöneticinin stratejik analiz ve planlama yaparken, gerekli düşünsel mekanizmalarını devreye sokması gerektiğini göstermektedir. Stratejik planlamanın, işletmelerin kendilerini ve çevrelerini ve bunlara yönelik politikalarını yeniden ele almalarına dayalı olması, işletmeleri bulundukları noktadan farklı noktalara ulaştırabilecek zihinsel süreçleri işletmesi anlamına gelmektedir. Öyle ki; stratejik planlama; işletmelerdeki bakış açısının zamanla değişebilmesi için yöneticilere fırsatlar sunabilecek bir aşamadır. Başka bir deyişle stratejik planlama, işletmelerin mevcut bakış açılarını değerlendirebilmelerine ve bu geliştirmiş oldukları bilinç düzeylerini yeniden ele almalarına fırsat sunar. Buna bağlı olarak stratejik boyuta ve değere sahip bir düşünce ve öğrenme faaliyetine katkı sunabilen bir stratejik planlama faaliyeti daha değerli olarak kabul edilmektedir (Berry, 1994: 323; Wheelen vd., 2015: 40). Mintzberg (1994) de stratejistlerin veya yöneticilerin belirli bir çerçevede kalmalarına neden olacak formalleşmiş bir stratejik analiz ve planlama sürecinin, dinamik ve çalkantılı iş çevresindeki işletmeler için yetersiz kalabileceğini bildirmektedir. Lorange (1980) ise stratejik planlamanın işletmeyi değişim ve yenilikte öne taşıyabilecek nitelikte olması gerektiğini ve yenilik sürecine katkı sunamayacak bir planlamanın nakıs bir planlama olduğunu savunmaktadır (aktaran Liedtka, 2000: 195-196). Sınırlılıklarından arındırılmış bir stratejik planlama için işletmenin gerekli vizyona sahip olmasının ve tüm unsurlarının da çağdaş bir rotaya yönlendirilmelerinin önemli olacağı açıktır.

1.3.4.2. Vizyon Geliştirme ve Yönlendirme

İşletmelerin üst yönetimlerinin takındıkları tavrın ve izledikleri politikaların işletmelerin stratejik bakış açıları üzerinde etkili olacağı bilinmelidir. Günümüz işletmelerinin çevrelerine karşı sergileyecekleri tutumun, çevresel koşulların değişmesi ile farklılaşmasının gerekeceği açıktır. Ayrıca işletme üst yönetiminin, dışsal tehditlere ve fırsatlara karşı duyarlı olabilecek bir mekanizma geliştirebilmek için gerekli alt yapıya sahip olmaları zorunludur. Bunun için ise işletmelerdeki yönetsel anlayışların, politikaların ve lidelik uygulamalarının dönüştürülmesi önemlidir. Çeşitli endüstriyel gelişmeler yada işletmeleri yakından ilgilendiren bir çok olay, işletmelerin örgütsel düzeyde yada fonksiyonel düzeyde bazı noktaları yeniden düşünmelerini ve stratejik bakış açılarını yeniden ele almalarını gerekli kılmaktadır (Barker III ve Duhaime, 1997: 24).

Aslında işletmelerin zihinsel ve duygusal olarak değişmeleri ve dönüşmeleri işletmelerin bu yönde geliştirecekleri niyetle açıklanabilir. Literatürde 'stratejik niyet' olarak ifade edilen bu kavram; bir işletmede stratejik değeri olan hedeflere odaklanmayı ifade eder ve stratejik bilinç bağlamında değerlendirilecek yetenek ve kabiliyetlerin ana kaynaklarından birisi olarak kabul edilir. Bu kavramı literature kazandıran Hamel ve Prahalad (1994)'a göre; stratejik niyet sahibi olmak işletmelerin rotalarını belirlemelerini sağlamakta ve böylece yön duygusu (sense of direction) geliştirmelerini kolaylaştırmaktadır. Öte yandan stratejik niyet, işletmelerin rakiplerini analiz edebilmelerinin ve farklılık ortaya koyabilecekleri yeni sahaları araştırmaları (sense of discovery) hususunda da teşvik edilmelerinin önünü açmaktadır. Ayrıca stratejik niyet işletmelerdeki bireylerin kendilerini değerli bir amaç için kanalize etmelerine ve içsel olarak değerli bir hedefe yönelmelerine yaramaktadır (sense of destiny) (aktaran Liedtka, 1998: 122).

Tam bu noktada; işletmelerin belirledikleri stratejik niyetleri için bazı yönlendiricilere ihtiyaç duyacakları bilinmelidir. Buna bağlı olarak işletmelerdeki liderlik uygulamaları ve üst yönetim özellikleri önem kazanmaktadır. Wiersema ve Bantel (1992: 112) yaptıkları araştırmada üst yönetimin eğitim düzeyi, yaşı, işletmelerin ömürleri gibi demografik değişkenlerin stratejik değişime neden olduğunu ispatlamışlardır. İşletmelerin stratejik açıdan değişebilmeleri ve bu yönde bir bilinç geliştirebilmelerinde CEO'ların başarısı, CEO'ların ve üst yönetimin görev süreleri stratejik değişim üzerinde

etkili olan faktörlerdendir. Bunun yanı sıra işletmelerin performansları da stratejik değişimin ve bu noktadaki bilinç düzeyi üzerinde etkilidir. Örneğin düşük performans, mevcut durumun değişmesi gerektiğinin sinyalini vererek stratejik bilinç düzeyinin iyileştirilmesinin gerekliliğini vurgular (Boeker, 1997: 165-166).

Elbette başarısızlıklardan veya düşük performanstan böyle bir çıkarımda bulunulmasında çeşitli liderlik uygulamalarına ihtiyaç duyulabilir. Nitekim modern liderlik anlayışları ve teorileri incelendiğinde; çeşitli liderlik uygulamalarının işletmelerde stratejik bilinç geliştirilmesi konusunda önemli olduğu anlaşılmaktadır. Vizyoner liderlik ve stratejik liderlik bu uygulamalara örnektir. Vizyoner liderler, izleyicilerinin belirli bir görüş ve ideal doğrultusunda ilerlemelerini sağlayabilecek liderlerdir (Robbins, 2000: 144-145). Stratejik liderler ise işletmelerin stratejilerini belirlemelerinde öncü olan liderlerdir. İşletmelerin amaçlarını ve yeteneklerini bir bütün olarak ele almalarını sağlayan stratejik liderler, işletmelerin farklı olasılıklarla başa çıkmalarında ihtiyaç duyacakları temel değerlerin ve örgüt kimliğinin yeniden benimsenmesini sağlayarak; geçmiş, bugün ve gelecek arasında köprü kurmaktadırlar. Bu açıdan stratejik liderler, çevrede yaşanan kaos ve belirsizlikleri anlamlı hale getirerek, işletmeyi geliştiren ve yenileyen bir yol haritası ve vizyon sağlamaktadırlar (Boal ve Schultz, 2007: 426-427).

1.3.4.3. Örgütsel İletişim ve Yönetişim

Şekil 1. 12.'de resmedildiğine göre; işletmelerin istenen düzeyde stratejik bilinç sahibi olabilmeleri için paydaşlarını tanımaları, paydaşlarıyla iletişim halinde olmaları ve kurulacak ilişkilerden gerekli çıkarımlarda bulunmaları gerekmektedir. Fakat Naktiyok vd. (2009: 21-22) bu bağlamda geliştirilecek karşılıklı ilişkilere farklı bir boyut katarak; işletmelerin yeterli stratejik bilinç düzeyinde olduklarının göstergelerinden birisinin ''sinerji'' olduğunu belirtmişlerdir. Bu yazarlara göre sinerji, 'birden fazla bireyin veya birimin bir araya geldiklerinde, tek başlarına meydana getirdikleri etkiden daha fazla etki meydana getirmeleridir'; yani ''2+2=5'' sonucu elde edebilmeleridir. İşletmelerde sinerji; çalışanların veya birimlerin teknik bilgi paylaşımı gerçekleştirmeleri, kaynak paylaşımında bulunmaları, üretim yükünü paylaşmaları gibi ortak faaliyetlerde bulunmak suretiyle geçekleştirilebilir. Ayrıca sinerji; işletmelerin farklı işletmelerle, tüketicilerle veya tedarikçilerle kuracakları ortak işbirlikleri ile de elde edilebilir.

İşletmelerin kuracakları işbirliklerinde toplumsal hassasiyetleri göz ardı etmemeleri önemlidir. Lavine ve Moore (1996: 402) bu noktada kurum bilinci (corporate consciousness) kavramından bahsetmektedir. Bir işletmenin varlığındaki etmenlerin anlaşılması anlamına gelen kurum bilinci; işletmeyi ilgilendiren bilginin işlenme süreci, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi, işletmenin var olduğu çevrenin anlaşılması ve yorumlanması ve bağımsız alt birimlerden haberdar olunması anlamına gelmektedir. Campion ve Palmer (1996: 391-393)'e göre bu kavram işletmelerin sosyal sorumluluk ve etik anlayışlarına sahip olmaları ve örgüt kültürleri, değerleri ve tüm paydaşlarını birlikte değerlendirmeleri anlamına gelmektedir. Buna göre söz konusu bilincin gelişebilmesi için işletmelerin, yürütmekte oldukları faaliyetlerde ulusal ve uluslararası toplumun hassasiyetlerini dikkate almaları ve kültürel değerlerini de bu bilinçle şekillendirilmeleri gerekmektedir. Bunların yanı sıra tedarikçiler, hissedarlar, tüketiciler ve rakipler başta olmak üzere işletmenin paydaşlarının tanınması ve bilinmesi de kurum bilincinin gelişebilmesi için önemlidir.

Bu bağlamda incelenmesi gereken kavramlardan birisi de örgütsel yönetişimdir. Örgütsel yönetişim, işletmelerin paydaşlarınca tanınmalarına ve işletme faaliyetlerini kontrol ve denetim altında tutabilmelerine olanak tanıyan bir anlayıştır. Bu sayede işletmeler performanslarını ekonomik kriterlere ve etik değerlere göre değerlendirebilirler ve bu sayede paydaşlarının farklılaşmış beklentilerine uyum sağlayabilirler (Naktiyok, vd. 2009: 45-47). Elbette işletmenin başta toplumsal çevreler olmak üzere paydaşlarından gelen tepkilere doğru reaksiyonlar gösterebilmeleri için kendilerini yenileyebilecekleri bir esnekliğe sahip olmaları önemlidir. Bu ise işletmelerin öğrenebilmelerini ve değişen bilgi örüntülerini yeniden değerlendirebilmelerini önemli kılmaktadır.

1.3.4.4. Öğrenme ve Bilgi Yönetimi

Örgütsel öğrenme, 'işletmelerin daha iyi performans sergileyebilmeleri için gerekli olan kaynakların ve yeteneklerin geliştirilebilmesinde bilginin yaratılması, edinimi ve işletmeyle entegrasyonunun sağlanması'' sürecidir (Dada ve Fogg, 2014: 1). Örgütsel öğrenme bir işletmenin bilgiyi edinmesi ve bu bilgiyi işletme içerisinde benimsemesi ve üst bilgi haline getirmesidir. Böylece örgütsel öğrenme süreçlerini doğru ve hızlı bir şekilde işletebilen işletmeler, rakiplerinden daha önce tepkiler ortaya koyabilirler (Huang

ve Wang, 2011; Giniuniene ve Jurksiene, 2015). Örgütsel öğrenmenin rekabet açısından bir önem ifade edebilmesi için, bunun bir yönetsel yetenek olarak işletmeye kazandırılması gerekmektedir. Burada öğrenmenin alışkanlık haline getirilmesinden bahsedilmektedir (Preda, 2013: 610). Liedtka (1998: 124) ise işletmelerde stratejik değeri olan öğrenmenin gerçekleştirilmesinin göstergesi olarak ‘’hipotez yönelimlilik’’ kavramından bahsetmektedir. Hipotez yönelimli olmak, işletmelerin çeşitli kararlarında bilimsel bakış açısını kazanmaları ve çeşitli olasılıkları da hesaba katarak sorgulamalar yapmaları anlamına gelmektedir. Bu yöndeki bir sorgulama ise öğrenmeyi beraberinde getirmektedir.

Öğrenmeye odaklı işletmeler öğrenen organizasyonlardır ve bir işletmenin öğrenmeye önem verip öğrenen bir organizasyon olabilmesi için beş boyutun önemi söz konusudur. Bunlar, bireysel gelişim, mental modeller (zihinsel yapı), vizyon (paylaşımı), takım öğrenmesi ve sistem düşüncesidir (Nejad vd., 2011). Bu beş boyut, öğrenme odaklı işletmelerle ilgili bazı ipuçları vermektedir. Burada bireysel çabanın, işletmenin ve bireyin düşünce yapısının, vizyonunun ve işletmenin örgütsel yapısının öğrenmeye odaklı bir işletme olmasındaki önemine işaret edilmektedir. Öğrenen örgütler, içerisinde bulundukları çevrede meydana gelen olaylardan ders çıkararak, bunları kendileri için yorumlayabilen işletmelerdir. Böylece değişen çevre şartlarına uyum sağlayarak işletme içi dinamiklerini de buna uygun hale getirebilen işletmelerdir (Koçel, 2010: 430). Zaten bir işletmenin bilgiye önem veren, öğrenen bir örgüt olmasını sağlayabilecek temel iki araçtan bahsedilmektedir. Bunlar; bilgiye dayalı kaynakların dış çevreden edinimi ve bunlardan elde edilen bilgilerin işletmeyle entegrasyonun sağlanmasıdır (Kreiser, 2011: 1028). Görüldüğü üzere, öğrenmeye odaklı, öğrenmeye eğilimli ve bilgiye gerekli önemi veren işletmeler, örgütsel öğrenme yeteneğine sahip olabilmekte ve öğrenen örgüt niteliğine erişebilmektedirler. Bu sayede işletmeler; kendilerini yeniden değerlendirebilmekte ve gerekli olan reaksiyonları zamanında verebilmektedirler.

Bilgiye önem veren işletmelerin stratejik bilinç düzeylerinin de istenen düzeyde olacağı açıktır. Bir işletmenin öğrenmeye ve bilgiye odaklı olması, o işletmenin bilgiyi yorumlayabilmesi anlamına gelmektedir. Dinamik ve çalkantılı bir çevrede bilginin elde edilmesinin ve yorumlanmasının, rakiplerden daha hızlı ve daha doğru olarak yapılmasının önemi daha da artmaktadır. Ayrıca bilgiye ve öğrenmeye gerekli önemi

veren işletmelerin, stratejik olarak yenilenmeleri de kolaylaşmaktadır (Huang ve Wang, 2011: 565).

1.3.4.5. Zihinsel Olgunluk

Şekil 1. 12.'de gösterilen stratejik bilinç faktörleri arasındaki ilişkiye göre; bir yöneticinin veya karar vericinin yeterli olgunluğa erişebilmesi için daha evvelki bahsedilen faktörleri (fırsatlar, rakipler, çalışanlar, bireysel bilgi ve deneyim vs.) zihin potasında birleştirmesi ve hepsini bir arada değerlendirebilmesi gerekmektedir. Bu noktada Pisapia vd. (2005) tarafınca geliştirilen yaklaşım incelenmelidir. Çünkü bu yaklaşım, yöneticinin veya karar vericinin zihinsel işleyişine odaklanmıştır (Naktiyok vd., 2009: 16). Yani Pisapia vd. (2005)'nin stratejik kafa yapısı (strategic mindset) ifadesi ile tanımladığı bakış açısı, şekil 3.2.'deki oval kısımla örtüşmekte ve diğer bilinç faktörlerinden rafine edilmiş bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu bakış açısı ve yaklaşım, yöneticilerin stratejik açıdan, bireysel olarak zihinsel olgunluğa erişmelerinin ölçüsü olan faktörleri: sistem düşüncesi, yeniden çerçeçeveleme ve yansıtma olarak sıralamaktadır

Pisapia vd. (2005) sistem düşüncesini ''bir işletmenin çevresinde olup bitenler hakkında fikir sahibi olabilmesi'' şeklinde tanımlamışlardır (Halis vd., 2010: 162). Bundan dolayıdır ki; bu olgunluğu Rachmilevitch (2018), 'büyük resmi görmek' olarak nitelendirmiştir. Nitekim Pisapia vd. (2005)'de bu faktörü; sistemi bir bütün olarak ele alabilme, işletmenin çevresindeki ilişkisiz gibi görünen faktörler arasındaki gizli ilişkileri veya sistemdeki özel kategorideki özellikleri fark edebilme yeteneği olarak ifade edebilmişlerdir. Ayrıca sistem düşüncesi işletmelerin, sisteme ayak uydurmak için gerekli olan kriterlerin neler olduğunun farkında olması yeteneğini de kapsamaktadır (aktaran Naktiyok vd., 2009: 16).

Yeniden çerçeveleme ise yöneticilerin veya karar vericilerin, yeni görüşlere ve farklı bakış açılarına açık olmaları ve farklılıklara nazar etmeleri anlamına gelmektedir. Bu özelliğe sahip olan yöneticiler ve karar vericiler, farklı problemlerin çözümünde hangi paradigmaların işe yarayacağını bilebilirler ve yeri geldiğinde kendi görüş ve değerlendirmelerinden vazgeçmeleri gerektiğinin bilincindedirler (Pisapia vd., 2005: 52). Floyd ve Lane (2000: 154) stratejik açıdan bir yenilenme ve yeniden bir değerlendirme yapılabilmesi için ilk olarak öz değerlendirmenin yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Gatignon ve Xuereb (1997) ise tüketicilerin, rakiplerin, teknolojinin ve mevcut yenilikçi

uygulamaların da bu yeniden değerlendirme ve çerçeveleme sürecinden nasiplenmeleri gerektiğini gösteren çalışmalardan bahsetmişlerdir (aktaran Orlandi, 2016: 157).

Yansıtma faktörü ise; yöneticilerin veya karar vericilerin algılarını, deneyimlerini ve sezgilerini kullanabilmeleridir. Burada yöneticilerin veya karar vericilerin öz bilgilerine ve geçmiş deneyimlerine başvurmaları söz konusudur (Naktiyok vd, 2009: 17). Belirsizlik altında kararlar almak; değerler ve ideolojiler, geçmiş uygulamalardan elde edilen deneyimler ve bunlara karşın çok boyutlu örgütsel hedefler işletmelerin stratejilerinde hem öz bilgilerini hem de farklı bakış açılarını bir potada ele almayı gerektirmektedir (Gray ve Ariss, 1985: 708).

1.3.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Literatürde; iç girişimcilik ve yenilik yönetimi arasında çok yakın bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İlgili bölümlerde ele alındığı üzere; işletmelerin iç girişimcilik kabiliyetlerini geliştiren faktörler ile yenilik yönetimi dinamikleri birebir örtüşmektedir. Nitekim iç girişimcilik faaliyetleri yenilik yapmayı gerektirmekte, yenilikçi çıktıların elde edilebilmesi için ise girişimcilik özelliklerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Şekil 1.1. incelendiğinde, çeşitli bilim adamlarınca geliştirilen girişimcilik tanımlarında vurgulanan hususların zamanla değişimi görülmektedir. Buradan; hem bireyler hem işletmeler açısından, yürütülen girişimcilik faaliyetlerinin zaman içerisinde tek boyutlu bir kavram olmaktan çıktığı ve çok boyutlu bir kavram olarak ele alındığı anlaşılmaktadır. Örneğin 18 yy.'da geliştirilen anlayışa göre girişimcilik, sermaye sahipliği üzerinden bir risk alma davranışı iken; 20. yy.'da girişimcilik, yenilikçiliği zorunlu kılan bir kavram olarak ele alınarak yenilikçilikte rakiplerin önüne geçmeyi ve bunu sürdürülebilir kılmayı amaçlayan bir risk alma davranışını temsil etmektedir. 21. yy. da ise girişimcilik; risk alma ve yenilikçilik anlayışına ek olarak, hali hazırdaki an'ın ve durumun ötesindeki olası durumların analiz edilmesine, fırsatların ve tehditlerin içinde bulunulan zaman diliminin ilerisine dönük olarak değerlendirilmesine, yani proaktif bir bakış açışınım ortaya konmasına ilişkin bir kavram olarak ifade edilmektedir. Benzer durum yenilik yönetimi için de geçerlidir. Şekil 1.4 incelendiğinde; işletmeler açısından yeniliğin literatürde ilk zamanlarda yeni bir ürünün üretilmesi olarak değerlendirildiği; fakat zamanla rekabette öncü olmanın, hatta hayatta kalmanın ön koşulu olduğu ve işletmelerin çevreleri ile uyumunun bir aracı olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

İç girişimcilik, yenilik yönetimi ve stratejik bilinç arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koyan "innopreneurship" kavramına değinmekte fayda vardır. Bu kavram, Gündoğdu (2012) tarafınca geliştirilmiştir ve KOBİ'lerin girişimciliği ile ilişkilendirilmiştir. Buna göre girişimcilik uygulamalarında yenilikçiliğin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir ve sürdürülebilirliğe yeterince önem verilmelidir. Bu doğrultuda; işletmelerin girişimcilik faaliyetler yürüterek yenilikçi çıktılar meydana getirebilmelerinde öz yeteneklerini ve dinamik çevre faktörlerini bir arada değerlendirmeleri gerekmektedir (Baruah ve Ward, 2015: 813). Bu özellikleriyle bu kavram; stratejik açıdan yeterli olgunluğa ve bilinç düzeyine erişmiş olmanın, işletmelerin girişimci bir kimlik kazanmalarındaki ve yenilik yönetimi uygulamalarındaki rolünü özetlemektedir.

İç girişimcilik ve yenilik kavramlarına zaman içerisindeki yüklenen anlamlara ve güncel yaklaşımlara bakıldığında, yöneticilerin veya karar vericilerin stratejik bilinç düzeylerinin belirleyici bir rol üstlendiği anlaşılmaktadır. Bu kısımda yöneticilerin veya karar vericilerin stratejik bilinç düzeylerinin bu iki faktör üzerindeki etkisi, literatüre dayalı olarak, ortaya konmaktadır.

1.3.5.1. Stratejik Bilinç ve İç Girişimcilik Arasındaki İlişki

Casson (1982) girişimciyi; nadir ve kıt kaynakların koordinasyonunda yargısal kararlar alabilen uzman kişi olarak tanımlamıştır. Hebert ve Link (1989) de benzer bir yaklaşımla girişimcileri; işletmelerin yeri, biçimi, ham madde ve kaynakların kullanımı ile ilgili kararlarda insiyatif alabilen uzman bireyler olarak tanımlamışlardır. Öte yandan; Sahlman vd. (1999) yönetsel bir bakış açısıyla girişimciliği, mevcut kaynakların kontrolünü de elde tutarak fırsatları kovalamak olarak tanımlamışlardır. Venkataraman (1997) ise girişimciliği; ürün üretiminin gelecekte ne şekilde ve kimler için yapılabileceği gibi soruların cevaplandırılması olarak tanımlamıştır (aktaran Peneder, 2009: 78). Girişimcilik ve girişimci bireylere yönelik geliştirilen bu tanımlamalar incelendiğinde; girişimcilik faaliyetlerinin, uzmanlık bilgisi ile birlikte, yargılama ve değerlendirme yeteneği de gerektirdiği anlaşılmaktadır. Elbette yine bu tanımlarda; bu iki önemli yeteneğin, işletmelerin mevcut durumlarının korunmasının yanı sıra, gelecekte olmak istedikleri konuma ulaşabilmelerine de hizmet etmelerinin lüzumuna işaret edilmektedir.

Görüleceği üzere; gerek bireysel ve örgütsel yeteneklerin farklı dinamikler gerektiriyor olması gerek mevcut durum ile geleceğin birlikte analiz edilmesinin gerekliliği; işletmelerin kompleks bir sistemi analiz etmelerinin gerektiğini göstermektedir. Nitekim bir işletmenin içerisinde bulunduğu sistemi iyi tanıyabilmesi ve böylece stratejik nitelikli kararlar alabilmesiyle, girişimcilikle ilgili alınacak kararların ve atılacak adımların niteliğinin de artacağı bilinmektedir. (Barringer ve Bluedorn, 1999: 423-426). Bu noktada Low ve MacMillan (1988), stratejik adaptasyon ve popülasyon ekolojisi teorilerini incelemişlerdir. Bu teorilerin ileri sürmüş olduğu esaslar; stratejik bilinç ile iç girişimcilik arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi için önemli ipuçları vermektedir.

Stratejik adaptasyon, işletmelerin çeşitli girişimcilik faaliyetleri yürütürken, bulundukları çevreye uyum sağlayabilecekleri türden adımlar atmalarının ve faaliyetler yürütmelerinin gerekliliğini savunur. Bu konuda Miles ve Snow (1978), stratejik adaptasyonu sağlayacak olan temel dört duruştan bahsetmektedirler. Buna göre işletmeler, savunmacı bir tavırla (defender), araştırmacı ve analizci bir yaklaşımla (prospector, analyzer) ve reaktif (reactor) bir duruşla çevrelerine uyum sağlayabilirler. Burada savunmacı yaklaşım, niş bir alanda kalmayı ve risklerle karşılaşmaktan olabildiğince kaçınmaya çalışmayı ön görmektedir. Araştırmacı tavır ise yeni fırsatları aramayı ve yeni ürünler üretmeyi ifade etmektedir. Analizci yaklaşım ise hem savunmacı hem de araştırmacı tavır sergilemeyi; yani fırsatları araştırırken bir yandan da temkinli olmayı öngören bir yaklaşımı temsil etmektedir. Reaktif yaklaşım ise atılacak adımlarda pasif bir duruşa ve bilişsel süreçleri etkin bir biçimde kullanmamaya işaret etmektedir (aktaran Tayauova, 2011: 573). Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımı ise; işletmelerin içerisinde bulundukları çevrenin ekolojik bir çevre olduğunu ve bu ekolojiye uymayan işletmelerin sistemin dışına itileceğini bildirmektedir. Bunun için işletmeler rekabette var olmalıdırlar ve çevrelerinde olup biten olayların neticesinde ortaya çıkan boşlukları iyi değerlendirmelidirler. Aksi halde içerisinde bulundukları popülasyondan dışlanacaklardır (Mendoza-Abarca vd., 2015: 794-795; Koçel, 2010: 362-363).

MacMillan vd. (1986), iç girişimcilik faaliyetlerinde olumsuz sonuçlar elde edilmesine neden olan faktörleri sıralarken; yetersiz planlama, gerçeklikten uzak beklentiler, pazarı doğru okuyamama gibi nedenleri sıralamaktadırlar. Burada işletme yöneticilerinin ve karar vericilerin, sistemi bir bütün olarak ele alırken bireysel görüş ve

deneyimlerini de tartmaları gerektiğine işaret edilmektedir. Fry (1985) ve Kanter (1985) de iç girişimciliğin başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi için sistemin doğru okunmasının yanı sıra; başarısızlıklardan dersler çıkarabilmenin de önemine işaret etmektedirler. Elbette bu noktada işletmelerin değişim, gelişim ve yenilikçiliğe duyacağı ihtiyacın belirleyici olduğunu söylemek de mümkündür. Bu ise; iç girişimcilikten sorumlu olacak yöneticilerin, bu hususdaki bilişsel ve zihinsel olgunluğa erişmeleri ile yakından alakalıdır (aktaran Kuratko vd., 1990: 49-51).

Kuratko vd. (2001: 67-68) işletmelerin girişimcilik faaliyetleriyle ilgili geliştirdikleri vizyonun ve yöneticilerin girişimciliğe karşı sergiledikleri tutumun birbirleriyle yakın ilişkisinden söz etmektedirler. Çünkü bu yazarlara göre; yöneticilerin olaylara karşı algı ve tutumları, işletmelerin diğer tüm iç unsurların (çalışanlar, departmanlar, bunlar arasında ilişkiler ve örgütsel bilgi) konu ile ilgili yeterliliğini de etkileyebilmektedir. Bu yönüyle yöneticilerin ve çalışanların iç girişimcilik konusunda yeterli düzeyde bilinç düzeyine erişmiş olmalarının önemi büyüktür ve ancak bu sayesinde işletmelerin çevrelerine karşı daha tutarlı ve istikrarlı olmaları sağlanabilir.

Burgelman (1983: 1355) iç girişimcilik için üst yönetimin stratejik önemdeki bakış açısının lüzumuna değinmekte ve personelin yeteneklerinin de istenen düzeyde olmasının iç girişimcilik faaliyetleri üzerindeki öneminden bahsetmektedir. Öte yandan; Stopford ve Baden-Fuller (1994: 523-524) proaktif olmayı, girişimcilik için istekli olmayı, takım çalışmasına önem vermeyi, sorunları çözebilme yeteneğine sahip olmayı ve öğrenebilmeyi iç girişimcilik için önemli değişkenler olarak kabul etmişlerdir. Proaktif olabilmeyi risk almaktan daha elzem gören bu yazarlar, bu noktada geçmiş deneyimlerden ve örgütsel çevrede bulunan diğer işletmelerin hareketlerinden çeşitli çıkarımlarda bulunabilmeyi de proaktiflik için önemli kabul etmektedirler. Ayrıca işletmelerin öğrenmeye yeterince önem vermelerinin ve sorunlarının üzerine gidebilmelerinin; bilhassa, çalışanların çevrelerini yeniden değerlendirebilmelerine ve bu yönde kaynak taleplerine de sıcak bakan işletmelerin girişimciliği teşvik açısından önemli avantajlar elde edebileceğini vurgulanmaktadır. Bu bilgiler ışığında; yöneticilerin bir yandan sistemi okumalarının öte yandan zihinsel süreçlerini doğru kullanabilmelerinin iç girişimcilik faaliyetlerini yakından ilgilendirdiğini söylemek mümkündür.

1.3.5.2. Stratejik Bilincin Yenilik Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Yenilik, günümüz işletmeleri için hayati öneme sahip bir husustur. İşletmelerin hayata geçirecekleri yenilikçi adımların örgütsel amaçlara gerçekten hizmet edebilecek nitelikte olabilmesi, yenilik yönetiminin konusudur. Örneğin Afuah (1998) ve Goffine ve Pfeiffer (1999) işletmelerin karar mekanizmalarının yenilikçiliğe yatkın olmasının ve insan kaynakları politikalarının yenilikçi uygulamaları teşvik edici olmasının gerekliliğinden bahsetmektedirler. Bu tür uygulamaların önemi yenilik yönetim sürecinin tüm aşamalarında kendisini hissettirmektedir. Girotra vd. (2010: 595) de örgütsel yapının yenilikçi fikirlerin geliştirilmesinde etkili olduğuna olduğuna değinmektedirler. Bu araştırmacılar; özerkleştirilmiş takım yapılarının yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılmasında etkin olmalarının yanı sıra; hem bireysel özerkliğin hem de özerk takım yapılarının kombine edildiği *hibrit* yapılanmaların daha da başarılı olacağını ileri sürmektedirler. Bu noktada pazarla kurulacak iletişimin sıradan bir fikir alış verişi olarak görülmemesi Yenilik yönetim sürecinin ilk aşamasında sadece tüketicilerin ihtiyaçlarına yönelik yenilikçi fikirler yeterli olmamakta; karşılaşılan sorunların da çözüme kavuşturulabilmesine odaklanmak gerekmektedir. Lilien vd. 2002: 1043-1045); bu noktada lider kullanıcılar (*lead users*)'dan bahsetmektedirler. Buna göre; geleneksel anlamda yürütülen bir müşteri takibi bu aşamada yetersiz kalmaktadır. Günümüzde değişen ve yenilenen trendlerin doğru analiz edilebilmesi için yenilik sürecinde daha aktif rol alabilecek ve yenilikçi adımlarla ilgili geleceğe dönük sorunlar için önerilerde bulunabilecek kullanıcılarla (*lead users*) kurulacak iletişim de önemli olmaktadır. Burada Crowned Slip Tekniği incelenmelidir. Bu teknik; yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılmasında kullanılmaktadır ve yenilik yönetiminin ilk aşamasından itibaren bir öğrenme faaliyetini ön görmektedir. Bu teknik, verimliğe odaklanmış bir tekniktir ve hem verimli hem yenilikçi fikirlerin ortaya çıkabilmesi için; etkin bir iletişimi, bir teknik danışmanın bu süreçte aktif olarak yer almasını, işletme içi danışmanlık ve mentorluğun önünün açılmasını, işletme yöneticilerinin yenilikçi fikirlere gerçekten destek sağlamalarını ve bunun için çalışanların gerek duyacağı özerkliğe sahip olabilmelerine olanak tanımalarını önemli kabul etmektedir (Ballard ve Trent, 1989: 381-382).

Elbette burada örgütsel bazı uygulamaların yanı sıra bireysel boyutta da önemli olan faktörler söz konusudur. Kahn (2018: 458) ise yenilikçiliğin; işletmelerin üst

yönetiminin ve işletme çalışanlarının gerekli düşünce yapısına sahip olmaları ile gerçekleştirilebileceğini ileri sürmüştür. Dyer vd. (2011) de yenilikçilik için gerekli düşünce yapısına sahip olan işletme yöneticilerinin; ilişkisiz gibi görünen alanların, problemlerin veya sorunların özündeki gizli kalmış hususları görebildiklerini, genelin kabullendiği meseleleri sorguladıklarını, tüketiciler, rakipler ve tedarikçilerin hal ve hareketlerini gözlemlediklerini, denemekten vazgeçmediklerini ve bu yönde teşvik edici olduklarını ve farklı düşünce ve görüşteki insanlarla bir araya gelmekten çekinmediklerini belirtmişlerdir (aktaran Kahn, 2018: 458). Drucker (1985) ise yeniliğin yedi kaynaktan beslendiğini ifade ederek; yenilikçi olmanın sıradan bir bakış açısından sıyrılmakla olabileceğini vurgulamaktadır. Buna göre yeniliğin kaynakları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Drucker, 1985: 35):

- Beklenmedik başarıların yanı sıra başarısızlıklarda da fırsatlar olabileceğini görme.
- Uyumsuz ve çelişkili görünen faktörler arasındaki değerli işaretleri yakayalabilme.
- Pazarın ihtiyaçlarının farkında olabilme.
- Değişen dinamikleri rakiplerden önce okuyabilme.
- Demografik faktörleri analiz edebilme.
- İnsanların ve toplumun algılarındaki, değer yargılarındaki, duygusal yapılarındaki değişimlerin farkında olabilme.
- Bilimsel ve bilimsel olmayan bilgiye değer verebilme.

Cooper (1999), yenilikçiliği etkileyen faktörlerden bahsederken; ürün yaşamlarının kısa oluşunu ve rekabetin artmış olmasını tetikleyici faktörler olarak kabul etmektedir (aktaran Galanakis, 2006: 1223). İlk kuşak yenilikçilik modellerinde belirtilen yapıya göre (teknoloji itme-pazar çekme) yenilik yönetiminin ilk aşamasında; hem pazarın ihtiyaçlarının hem de teknik açıdan imkanların önemine değinildiği dikkate alındığında; stratejik bilinç düzeyinin, yenilik yönetiminin ilk aşamasından itibaren etkin olduğu söylenebilir. Öyle ki yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında motive edici bir unsur olan pazar ihtiyaçlarının doğru algılanabilmesi için, işletmelerin içerisinde bulundukları sistemi doğru okuması gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin rakipler başta olmak üzere, dış faktörlerle olan ilişkilerinin verimliliği de yenilikçi fikirlerin işletme bünyesine

kazandırılmasında etkin rol oynayabilir (Holt, 1975: 25). İşletmelerin içerisinde bulundukları sistemi doğru anlayabilmeleri; örgütsel yapılarını, yönetsel anlayışlarını, politikalarını gerektiğinde yeniden ele alabilmeleri ve etkin bir geri bildirim mekanizmasına sahip olarak etkili refleskler verebilmeleri ile anlaşılabilmektedir. İşletmelerin çevreleri ile olan iletişimleri, beklenmedik ve istenmeyen durumlardan dersler çıkarabilmeleri ve örgüt yapılarını da izlenebilecek stratejilere uygun hale getirmeleri yenilik yönetimi açısından önem arz etmektedir (Rothwell, 1992; Drucker, 1993; Klein ve Sorra, 1996).

Yenilik yönetiminin ikinci aşaması olan uygulama aşaması, yenilikçi fikirlerin ve kararların hayata geçirildiği aşamadır. Tidd vd. (2005: 91-96), yenilik yönetiminin uygulama aşamasını; belirsizliklerin giderilip, yeniliğin muhataplarına sunulduğu aşama olarak tanımlamaktadır. Buna göre yenilik yönetiminin bu aşamasında, işletmenin bilgi envanteri çıkarılarak kavramsal bir süreç işletilir ve bu bilgi yenilikçi amaç için kullanıma hazır hale getirilir. Bu bağlamda, yeniliğin uygulanması aşamasında tarafların doğru analiz edilmesinin önemi büyüktür. İşletmelerin ellerinde bulundurdukları bilgi ile yenilikçi taleplerin birbiri ile uyumu, yenilikçiliğin uygulanması aşamasında çok önemlidir. Bundan dolayı Tidd vd. (2005); özellikle uygulama aşamasında, tüketicilerin aktif rol oynamalarının önemine değinmiştir. Bu yönüyle bu aşamada; yenilikçiğin muhataplarının doğru anlaşılabilmesi, işletmelerde bilgiye ve öğrenmeye değer verilmesi ve bunu uygulamalarına yansıtabilmeleri ve bu bağlamda gerekli olan noktaları yenide ele almaları çok önemlidir. Dolayısı ile yenilik yönetiminin uygulama aşamasında da stratejik açıdan belli bir bilinç ve farkındalık düzeyine ihtiyaç duyulacağı ortadadır.

Yenilik yönetiminin son aşaması öğrenme, denetim ve kontrol aşamasıdır. Aslında bu aşama sürecin tüm aşamalarında kendini gösteren bir anlayışı temsil etmektedir ve sıradan bir geri bildirim mekanizmasından çok uzaktadır. Tidd vd. (2005: 96), yenilik yönetiminin bu aşamasını, yenilik yönetim sürecinin yeniden başlangıcı (re-innovation) olarak görmektedir. Elbette bu aşamada yenilik yönetiminin tüm süreçlerinde sistemin yeniden ele alınması, süreçlerin yeniden değerlendirilmesi ve diğer öğrenilen hususlara göre yeniden bir değerlendirme yapılması söz konusudur.

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE YENİLİK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE STRATEJİK BİLİNCİN ROLÜNÜ BELİRLEMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi belirtilmekte, araştırmanın uygulandığı evrene dair bilgiler yer almakta, araştırmanın sınırlılıkları ve ön kabulleri iletilmekte, araştırmanın modeli ve hipotezlerine dair açıklamalar bulunmaktadır. Ayrıca bu bölüm; araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere uygulanan istatistiki yöntem ve tekniklere ilişkin bulguları, bu bulguların işaret ettiği sonuçları ve bu sonuçlardan hareketle ileri sürülen önerileri içermektedir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin yenilikçi faaliyetlerde bulunmaları günümüzde giderek daha da önemli bir hal almıştır. Yenilik yapamayan işletmelerin rekabette geri kalmaları ve nihayetinde piyasadan çekilmeleri artık olağan karşılanmaktadır. Çünkü mevcut sistemin doğası, yenilenmeyi gerekli kılmaktadır. İşte tam bu noktada ‘’sistem’’, anahtar kavram niteliği taşımaktadır. Peki, “sistem” işletmeler açısından ne anlama gelmektedir ve yenilikçi uygulamaları hangi açılardan ilgilendirmektedir? “Sistem’i anlamadan ve sistemin gerektirdiği zihinsel yapıya sahip olmadan yenilikçi uygulamalarda başarılı olabilmek mümkün müdür?

Zhang vd., (2018: 2), işletmelerin başarısız olmalarının özünde yatan nedenleri sıralarken; yukarıdaki soruların cevaplarını da ortaya koymaktadırlar ve sistemi anlamadan girişimci adımlar atmada ve yenilikçi çıktılar elde etmede başarılı olunamayacağını belirtmektedirler. Buna göre işletmelerin başarısız olmalarındaki nedenler içsel ve dışsal faktörler olarak gruplandırılabilir. İşletmelerdeki beşeri yeteneklerin niteliği, yönetsel uygulamaların kalitesi, karar vericilerin bilgi ve deneyim düzeyi işletmelerin başarı ve başarısızlığını etkileyen içsel faktörlerdir. Öte yandan endüstrideki rekabetin yoğunluğu ve endüstrinin işletmelere tanıdığı yaşam hakkına yönelik faktörler ise işletmelerin başarısı üzerinde etkili olan dışsal faktörlerdir.

İşletmelerin yenilikçi uygulamalardaki başarılarını ve başarısızlıklarını etkileyen bu faktörler; işletme yöneticilerinin yenilikçi çıktılar almak üzere atacakları girişimsel adımlarda çevresel risklerle birlikte içsel dinamikleri bireysel bilgi ve deneyimlerle

birlikte değerlendirmeleri gerektiğini vurgulamakta ve bu değerlendirmede kişisel görüş ve tutumlarla cesurca yüzleşebilmenin önemine değinilmektedir.

Buradan hareketle; bu çalışmada, aşağıdaki soruların cevaplandırılması amaçlanmaktadır:

1. İşletmelerin iç girişimcilik düzeylerini etkileyen faktörler nelerdir?
2. İşletmelerin yenilik yönetim faaliyetlerinde etkili olan faktörler nelerdir?
3. İşletme yöneticilerinin, yenilik yönetimi faaliyetlerinde başvurdukları stratejik bilinç faktörleri nelerdir?
4. İşletmelerin, yenilik yönetimi faaliyetlerinde etkili olan iç girişimcilik faktörleri hangileridir?
5. İşletmelerin yenilik yönetim faaliyetlerinde etkili olan iç girişimcilik faktörleri hangi stratejik bilinç faktörlerinden etkilenmektedir?
6. İşletmelere ve yöneticilere ait demografik değişkenler; işletmelerin iç girişimcilik dinamiklerinde, yenilik yönetimi yeteneklerinde ve yöneticilerin stratejik bilinç düzeylerinde ne ölçüde etkilidir?

Bu soruların cevaplandırılması ve araştırma modeli çerçevesinde ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi ulusal ve uluslararası arenada çokça tartışılan ve politikalar geliştirilen yenilik (inovasyon) ve girişimcilik konularında mevcut durumun ortaya konmasını sağlayacaktır. Böylece mevcut durum ile bilimsel literatür arasındaki farkın anlaşılmasıyla hem literatüre katkı sağlanabilmesi hem de politika önerilerinde bulunulması mümkün olabilecektir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini; İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı Tablo 2.1'de yer alan "Nace Kodları"na göre gruplanmış işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelere ait temel bilgilere (iletişim, adres bilgileri ile işletme sayısı vb.) İstanbul Ticaret Odası web sayfasından, "Nace Kodları" verileri girilerek erişilmiştir. Tablo 2.1. bu yolla erişilen bilgileri içermektedir.

Tablo 2.1. Araştırma Evreninde Yer Alan İşletmelere Dair Bilgiler

NACE KODU	MESLEK GRUBU	İŞLETME SAYISI	NACE KODU AÇIKLAMASI
27.40.06	AYDINLATMA	666	Işıklı tabela, ışıklı reklam panosu ve benzerlerinin imalatı.
74.10.03	BİLGİ, İLETİŞİM VE MEDYA	484	Uzmanlaşmış grafik tasarımcılarının faaliyetleri (marka ve alametifarika tasarımı dahil).
73.12.02[1]	BİLGİ, İLETİŞİM VE MEDYA	740	Çeşitli medya reklamları için alan ve zamanın bir ücret veya sözleşmeye dayalı olarak satışı (ilan tahtası, billboard, bina, araç vb. üzerinden reklam alanlarının ve zamanlarının satışı dahil).
18.12.05	BASIM YAYIN	189	Serigrafi faaliyetleri
18.13.01	BASIM YAYIN	99	Basımda kullanılmak üzere baskı klişeleri ya da silindirleri ile diğer basım unsurlarının üretilmesi (klişecilik vb.) ile mizanpaj, dizgi, tabaka yapım hizmetleri, gravür baskı için silindirlerin kazınması veya asitle aşındırılması vb. hizmetler.
18.13.02	BASIM YAYIN	440	Basım öncesi bilgisayar destekli hizmetler (bilgisayar destekli sayfa tasarımı ile saydam, asetat, reprografik sunum araçları ve diğer sayısal sunum ortamları, taslaklar, planlar vb. baskı ürünlerinin tasarlanması) (masaüstü yayımcılık dahil)

Kaynak: www.ito.org.tr; Erişim Tarihi: 02.06.2018.

Tablo 2.1. incelendiğinde araştırma evreninde yer alan işletme sayısı'nın 2618 olduğu görülmektedir. Bu araştırma için hesaplanan örneklem sayısı da bu toplam üzerinden belirlenmiş ve % 5'lik bir hata payı ön görülerek, rastgele seçilen 500 adet işletme yöneticisine ulaşılmıştır. Bunun için özel bir araştırma şirketinden hizmet alımı gerçekleştirilmiştir. Hizmet alımı herhangi bir kurum ve kuruluşun desteği olmaksızın, tamamen öz kaynaklar ile sağlanmıştır.

Araştırma evreni olarak bu işletmelerin seçilmesi aşağıdaki özelliklere sahip oldukları içindir:

- Bu evrendeki işletmeler, üretim ve imalat süreçlerini bizzat yönetmektedirler. Dolayısı ile bu işletmeler için teknolojinin yakından takip edilmesi ve teknik yeniliklerin uygulanması son derece önemlidir.
- Ürün sunumu ve pazarlamasının çok önemli olduğu bu evrendeki işletmelerin pazarla çok yakın ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Dolayısı ile bu evren, ürün ve pazarlama yenilikleri konusunda da gelişim göstermek için çaba sarf eden işletmelerden oluşmaktadır.

[1] Bu grupta yer alan işletmelerin iş konularının da, diğer gruplardaki işletmelerle aynı ve benzer olduğu görülmektedir.

- Bireysel yaratıcılığın ve yenilikçilik kabiliyetlerinin stratejik açıdan değerli olduğu bu evren; müşteri taleplerinin çok değişken ve belli standartların dışına çıkılmasının son derece gerekli olduğu sanatsal bir sahayı temsil etmektedir. Bu yönüyle bu evren, bireysel yaratıcılık kapasitesinin teknik yeniliklerle ve yenilikçi ürün ve pazarlama stratejileriyle buluştuğu bir iş sahasını yansıtmaktadır.
- Araştırma evreni olarak İstanbul ilindeki işletmelerin seçilmiş olması çeşitli yönlerden genele yakın çıkarımlarda bulunulması açısından da önemlidir. Evrendeki işletmelerin azımsanamayacak kadarının (%30) yurt dışında da faaliyet gösteriyor olması da yapılacak çıkarımların etki alanını arttırmaktadır. Öte yandan; UNESCO, 2017 yılında İstanbul'u tasarım şehri olarak seçmiştir. Endüstriyel tasarımın bu bağlamda daha fazla ön planda olduğu görülse de; bu şehirdeki diğer zanaatkarlar ve esnafların da bu kapsamda ele alındığı belirtilmektedir (Benmayor, 2017). İstanbul'un ülkemizin Ticaret ve Sanayi merkezi olmasının yanı sıra; belirli bir dönemde uluslararası arenada tasarımın da merkezi olarak kabul edilmesi, araştırma evreninin tez konusu ile alakasını ortaya koymaktadır.
- Araştırma evreninde yer alan işletmeler, devlet teşviklerine muhatap olan işletmelerden oluşmaktadır (KOSGEB Genel Müdürlüğü; 08.04.2019). Bu yönüyle, bu işletmelere yönelik bir araştırma devlet teşvik politikaları ile ilgili öneriler için de dayanak niteliği taşımaktadır.

2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Ön Kabulleri

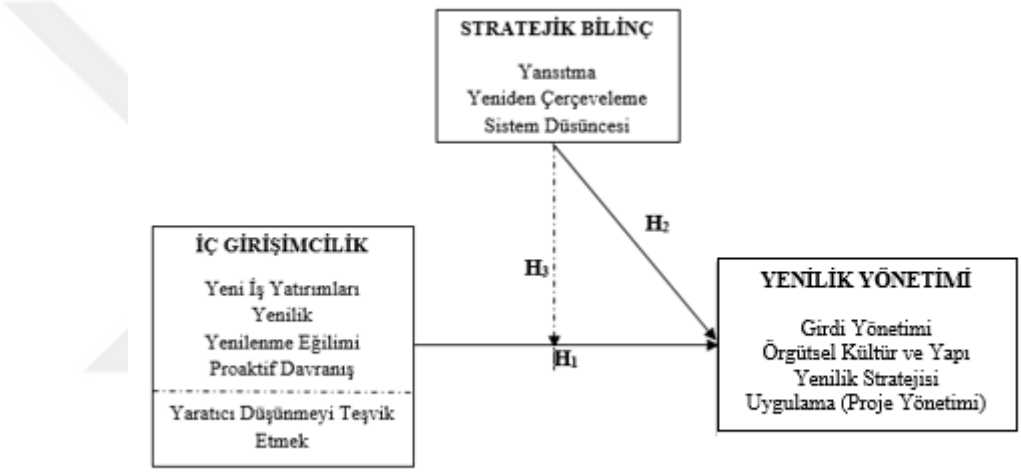
Araştırma kapsamında anket uygulaması yapılırken katılımcılara, çalışmanın sadece bilimsel amaçlara yönelik olduğu açıkça belirtilmiştir. Bunun için katılımcıların, kendilerine iletilen anket formlarındaki soruları doğru anladıkları ve sorulara doğru cevaplar verdikleri kabul edilmektedir. Ayrıca araştırma evreninde yer alan iş sahasına ait bazı işletmelerin, araştırma kapsamında ele alınan iş kolunun yanı sıra başka iş faaliyetlerinde de bulundukları görülmektedir. Burada araştırmada yer alan katılımcıların, araştırmanın odağındaki iş sahasına yönelik faaliyetlere yönelik görüş aktardıkları kabul edilmektedir.

Araştırmada sadece belirli bir iş kolunun seçilmesi, araştırmanın birinci sınırlılığıdır. Araştırmanın sadece belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiş olması ise araştırmanın ikinci sınırlılığıdır. Araştırmanın sadece İstanbul ilindeki işletmelerde

gerçeleştirilmesi de üçüncü sınırlılığıdır. Ayrıca araştırma sosyal bilimler sahasında yürütülen bir araştırmadır. Dolayısı ile insanın odak noktasında olduğu sosyal bilimler çalışmalarına özgü eksiklikler, bu çalışma için de söz konusudur.

2.4. Araştırma Modeli ve Değişkenler

Şekil 2.1. araştırma modelini resmetmektedir. Literatürün ve araştırmanın amacı ve önemi çerçevesinde belirlenen araştırma sorularının işaret ettiği hususlar göz önünde bulundurularak hazırlanan araştırma modeli, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerini de göstermektedir.



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında uygulanacak istatistiki analizlerden doğru sonuçların elde edilebilmesi için bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bağımlı değişkenler; bir yada daha fazla bağımsız değişkenin etkisi ile ortaya çıkan değişkenlerdir. Bağımsız değişkenler ise bağımlı değişkenleri etkileyen değişkenlerdir (Alpar, 2018: 26).

Araştırma kapsamında ele alınan temel değişkenlerden birisi iç girişimciliktir. Araştırmada bu değişken grubu bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir. Çünkü araştırmada bu değişkene yönelik kullanılan ölçekler, işletmenin mevcut iç girişimcilik durumunu tespit etmek içindir. Buradaki alt bağımsız değişkenler; yeni iş yatırımları, yenilik, yenilenme eğilimi ve proaktif davranışlar olarak isimlendirilmiştir. Bu değişkenlerden yeni iş yatırımları; işletmelerin faaliyet sahaları, mevcut ürünleri ve

pazarları ile ilgili yeni iş faaliyetlerinde bulunmalarını ifade etmektedir. Yenilik boyutu, işletmelerin yeni teknolojileri edinme, yeni süreçleri hayata geçirme ve yeni ürünleri üretebilme yeteneklerini ifade etmektedir. Yenilenme eğilimi; işletmelerin stratejilerini, örgüt yapılarınnı ve örgüt politikalarını; yani düşünce yapılarını yeniden ele almalarını ifade etmektedir. Proaktif davranış ise işletme üst yöneticilerinin rekabete odaklanmalarını ve risk alma hususunda cesur hareket etmelerini ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 499; Antoncic, 2007: 311). Araştırma kapsamında gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde elde edilen, araştırma evrenine özgü, bir diğer iç girişimcilik değişkeni ise "yaratıcı düşünmeyi teşvik etme" değişkenidir. Bu değişken; işletmelerin, çalışanların yaratıcı düşünmelerini teşvik edici insan kaynakları politikalarına sahip olmalarını ifade etmektedir.

Araştırmadaki temel değişkenlerden bir diğer ise yenilik yönetimidir. Çalışmada bağımlı değişken olarak belirlenen yenilik yönetimine ait değişkenler; girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı ve uygulama (proje yönetimi) değişkenleridir. Girdi yönetimi, yenilik yönetim sürecinde hammadde olarak kullanılabilecek her türlü girdi faktörünün (bilgi, stratejik ilişkiler ve insan kaynağının temini ile ilgili uygulamalar vs.) edinimini ifade eden değişkendir. Yenilik stratejisi değişkeni ise işletmelerin stratejilerinin yenilikçiliğe yatkın olması ile ilgilidir. Burada, işletme politikalarının, amaç ve hedeflerinin yeniliğe olan yatkınlığı ve yenilik sürecini yüklenecek olan personel başta olmak üzere işletmenin beşeri unsurlarının yenilik amaçlarını benimsemesi kast edilmektedir. Örgütsel kültür ve yapı değişkeni ise işletmede yeniliğin yeşerebildiği ve gelişebileceği bir zeminin oluşturulmasını ifade etmektedir. Yenilik yönetimi sürecinde işletmenin yeteneğini ve yeterliliğini ölçmek için kullanılan bağımlı değişkenlerden birisi de proje yönetimidir. Kullanılan yenilik yönetimi ölçeğinin orijinalinde proje yönetimi olarak adlandırılan; fakat yapılan faktör analizi neticesinde araştırmaya dahil edilen ölçek sorularının bütünü düşünülerek "uygulama" ifadesi ile birlikte adlandırılan bu değişken, işletmelerin yeniliği hayata geçirebilme becerilerini ifade etmektedir. Fayda maliyet analizlerinin yapılması ve buna göre yenilik sürecinin sonlandırılıp sonlandırılmamasının kararının verilmesi, yenilik süreci boyunca gerekli iş birliklerinin kurulması ve takım çalışmalarının yapılması, kaynak kullanımının optimum bir biçimde gerçekleştirilmesi bu değişken ile ölçümlenmektedir (Bülbül, 2012: 159-160).

Araştırma kapsamında değerlendirilen bir diğer bağımsız değişken ise stratejik bilinç değişkenidir. Araştırma modelindeki konumunda da belirtildiği üzere; stratejik bilinç değişkeni düzenleyici (moderatör) değişken olarak ele alınmaktadır. Bağımsız değişkenler niteliğindeki moderatör değişkenler; bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide etkili olan değişkenlerdir (Bayram, 2016: 7). Stratejik bilinç değişkeni kendi içerisinde üç alt değişkenden oluşmaktadır. Bunlardan birisi sistem düşüncesidir. Sistem düşüncesi (*system thinking*), işletme yöneticilerinin içerisinde bulundukları açık ve canlı sistemin temel dinamiklerini bilmelerini, tanımalarını, onların birbirleriyle olan ilişkilerini analiz edebilmelerini ve böylece işletmelerin amaçları için sunulan fırsatların veya tehditlerin farkında olabilmelerini ifade etmektedir. Stratejik bilinç değişkenlerinden bir diğeri ise yeniden çerçeveleme (*reframing*)'dir. Bu değişken; işletme yöneticilerinin bakış açılarını yeniden değerlendirebilmelerini ve zihinsel süreçlerine ait boyutları çeşitlendirebilmelerini ölçümlemektedir. Yansıtma (*reflection*) ise stratejik bilinç değişkenlerinden bir diğeridir. Bu değişken ise geçmiş deneyimlerin, bireysel tecrübelerin ve sezgilerin akıl süzgecinden geçirilerek karar sürecine aktarılmasını ifade etmektedir (Pisapia vd., 2005).

2.5. Araştırmanın Hipotezleri

İç girişimcilik ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide stratejik bilincin rolünün açıklanmaya çalışıldığı bu çalışmada, şekil 4.1'deki modele uygun olarak çeşitli hipotezler geliştirilmiştir.

İç girişimciliğin yenilik yönetimi üzerindeki anlamlı etkisine dair hipotezler (H_1):

İşletmelerin yeni iş yatırımları yapmak suretiyle girişimcilik faaliyetlerinde bulunmalarından kasıt; mevcut ürünlerle ve pazarlarla alakalı olarak iş sahasını genişletmeleridir (Antoncic, 2007: 311). Bu anlamıyla yeni iş yatırımları yaparak iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunmanın; rekabet (işletme) stratejilerinden farklılaşma stratejileri kapsamında değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Çünkü farklılaşma stratejileri; işletmelerin bulundukları endüstride, kendi ürettikleri ürün ve hizmetlerle alakalı rakiplerini geride bırakacak yenilikçi adımlar atmalarını ifade etmektedir. İşletmelerin farklılaşma stratejilerinde başarılı olabilmeleri için; ilk önce özde yer alan temel anlayış ve bakış açılarında yenilenmeye gitmeleri, sonrasında temel yeteneklerini yenilemeleri ve nihayetinde yenilikçi uygulamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir

(Wheelen vd., 2015: 204). Bu yönüyle; işletmelerin yeni iş yatırımları yapmaları, işletmelerin özünde yer alan kültürel ve stratejik değerlerin yeniden ele alınmasını ve yenilikçi uygulamaların daha farklı şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Elbette bu değişimde; işletmelerin rakiplerinin, değişen tüketici taleplerinin ve yeni tedarikçilerinin rolü büyüktür. Çünkü değişen trendler, yeni standartlar, pazarın yeni ihtiyaçları, yeni bileşenler ve hammaddelerdeki değişimler, yeni teknolojiler ve yeni bilgiler; işletmelerin paydaşları ile kuracakları irtibatı ve geliştirecekleri işbirliklerini farklılaştırmaktadır (Un ve Rodriguez, 2017). Öte yandan; işletmelerin yeni iş yatırımları yaparken, kendilerini rakiplerinden farklı kılacak marka imajı, tasarım ve teknolojik unsurlara gereği gibi önem vermeleri; farklı bilgi kaynaklarına ve farklı finansal kaynaklara ihtiyaç duyacaklarını, pazardaki farklı talepler ve bakış açıları karşısında kendilerini esnek kılabilecek duyarlılığa ve bilgi donanımına sahip olmaları gerektiğini göstermektedir (Robbins ve Coulter, 2016: 276-277). Buradan hareketle; işletmelerin yeni iş yatırımları yapmalarının veya bu yöndeki niyetlerinin, yenilik yönetimi için gerekli olan girdileri yönetmeleri konusunda etkili olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bilgiler ışığında; aşağıdaki hipotezleri ileri sürülmektedir:

H_{1a}: İşletmelerim yeni iş yatırımlarında bulunmalarının, girdi yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1b}: İşletmelerin yeni iş yatırımlarında bulunmalarının, örgütsel kültür ve yapı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1c}: İşletmelerin yeni iş yatırımlarında bulunmalarının, yenilik stratejisi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1d}: İşletmelerin yeni iş yatırımlarında bulunmalarının, uygulama (proje yönetimi) üzerinde anlamlı etkisi vardır.

İşletmelerin yenilikçiliğe katkı sunacak kaynaklara ve teknik alt yapıya sahip olmaları ve yeni çıktılar elde etmedeki deneyim ve tecrübe düzeyi yenilik yönetim faaliyetlerini yakından ilgilendirmektedir. Hatırlanacağı üzere; işletmelerin yenilikçi uygulamaları devam ettirebilmeleri ve geliştirebilmeleri için gerekli olan kaynaklar; bilgi kaynakları, sosyal ilişkilerinden elde edilen kaynaklar, fiziksel ve teknolojik kaynaklar, insan kaynakları ve çeşitli entelektüel sermaye kaynaklarıdır (Himbert, 1997; Uzunidis, 2014; Ferro de Guimaraes vd., 2016; Barasa vd., 2017). Hidalgo ve Albors (2008), işletmelerin yenilikçi çıktılar elde edebilmek için gerekli uygulamaları hayata

geçirebilmeleri için çeşitli teknik ve teknolojilere sahip olmaları gerektiğini bildirerek; proje yönetim anlayışının da öneminden bahsetmektedirler. Fakat Schweisfurth (2017) işletme çalışanlarının nitelikli ve donanımlı olmasının yenilik yönetimi için gerekli girdilere erişilmesindeki önemine işaret etmektedir. West ve Bogers (2014) ise işletmelerin dış ilişkilerinde de gerekli kabiliyetlere haiz olmaları sayesinde yenilikçi çıktılar elde etmek gerekli kaynaklara erişilebileceğine işaret etmektedir (West ve Bogers, 2014). Bu bağlamda; işletmelerin yeterli bilgi teknoloji alt yapısına sahip olmasının da önemi büyüktür. Bilgi teknolojilerinin örgütsel iletişime sunacağı katkı ile işletmelerin daha zengin bilgi kaynaklarına erişmeleri veya mevcut bilgi sermayelerini zenginleştirebilmeleri mümkün olabilecektir. Bu ise işletmelerin yenilikçi girdilere erişmelerini kolaylaştıracaktır.

İşletmelerin yenilikçi bir kültüre ve örgütsel yapıya sahip olmalarında, yenilik yönetimi için gerekli kaynakların (mali kaynaklar, beşeri kaynaklar vs.) ve iletişim alt yapısının katkısı büyüktür. Moon (1999); örgütsel iletişimin yetersizliği ve mali sıkıntıların, işletmeleri katı bir yapıya ve yenilikçiliği teşvik edemeyen kültürel norm ve değerler sistemine sürüklediğinden bahsetmektedir. Ferro de Guimaraes vd. (2016), teknolojideki ilerlemelerle birlikte işletmelerin daha çevik ve bilgiye dayalı bir yapıya erişebileceklerini ifade etmektedirler. Buradan hareketle; işletmelerin hali hazırda yenilik yapabilme yeteneklerinin kendilerini yenilikçi bir kültüre ve örgütsel yapıya hazırladığı düşünülebilir. Öte yandan; Nagano vd. (2014) ise işletmelerin sosyal ve teknik alt yapı unsurlarının yenilikçi bir stratejiye erişimde sunacağı katkıya işaret etmektedirler. Robbins, S. P. Ve M. Coulter (2016), işletmelerin gerekli alt yapıya sahip olmaları sayesinde çeşitli stratejiler belirleyebileceklerini ifade etmektedirler. Bu bilgiler ışığında; aşağıdaki hipotezler ileri sürülmektedir:

H_{1e}: İşletmelerin yenilik yapabilme kapasite ve yeteneklerinin, girdi yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1f}: İşletmelerin yenilik yapabilme kapasite ve yeteneklerinin, örgütsel kültür ve yapı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1g}: İşletmelerin yenilik yapabilme kapasite ve yeteneklerinin, yenilik stratejisi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1h}: İşletmelerin yenilik yapabilme kapasitelerinin, yenilik yönetiminin uygulama (proje yönetimi) üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Schumpeter; girişimciliği, "yaratıcı yıkım" anlayışı ile ifade ederken; işletmelerin iç ve dış politikalarında radikal bir biçimde yenilenmeye gitmelerini ve böylece eski alışkanlıklarından tümüyle vazgeçmeleri gerektiğini ifade etmektedir. İşletmelerin çeşitli politikalarında, ilkelerinde ve uygulamalarında yenilenmeye rıza göstermeleri; işletmelerin beşeri sermayelerine bağlı bilgi kaynaklarını zenginleştirmelerini, farklı ve değerli kaynaklara erişmelerini, farklı stratejik ortaklıklar kurmalarını, teknolojik imkanlara daha fazla erişmelerini sağlayabilecektir. Bu sayede işletmeler, yenilik yönetimi için gerekli olan girdi yönetimini daha nitelikli hale getirebilecekler ve yenilikçi uygulamaları daha etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebileceklerdir. Öte yandan; işletmelerin çeşitli kurum ve kuruluşlarla kuracakları nitelikli irtibat, onların örgütsel kültür ve yapılarının da yenilikçiliğe uygun hale getirilmesini, bakış açılarının genişlemesini ve stratejik yapılarının da yenilikçi bir kimlik kazanmasını sağlayacaktır (Kianto vd., 2017: 12-13; Shoghi ve Safieepoor, 2013: 92-93; Santamaria vd., 2009; Oke, 2007; Gkypali vd., 2017; Haneda ve Ito, 2017; Walsh vd., 2016: 1660; Un ve Rodriguez, 2017). Bu bilgiler ışığında; aşağıdaki hipotezler ileri sürülmektedir:

H_{1i}: İşletmelerin yenilenmeye eğilimli olmalarının, girdi yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1j}: İşletmelerin yenilenmeye eğilimli olmalarının, örgütsel kültür ve yapı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1k}: İşletmelerin yenilenmeye eğilimli olmalarının, yenilik stratejisi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1l}: İşletmelerin yenilenmeye eğilimli olmalarının, uygulama (proje yönetimi) üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Proaktif davranışlar sergilemek; fırsatların ve tehditlerin önceden sezinlenebilmesi, tahmin edilebilmesi ve ona göre önceden yol ve yöntemlerin izlenebilmesidir. Fakat bunun için işletmelerin, iç ve dış faktörleri bilmeleri ve çevresel değişimlerin seyrine uygun olarak gerekli değişim ve dönüşümleri yapmaları gerekmektedir. Bu değişim ve dönüşüm; işletmelerin amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini yenilemeleri ve işletme içerisinde yeni ve farklı uygulamaların, norm ve değerlerin benimsenmesini sağlamaları ve işletmelerin çeşitli uygulamalarda öncü olabilmeleri gerekmektedir (Daresh, 1991; Bateman ve Crant, 1999; Bateman ve Crant, 1993; Kim, Hon ve Crant, 2009; Aragon-Correa ve Sharma, 2003). Proaktif davranışlar sergileyebilme; işletmelerin misyon ve

vizyonlarında değişime gitmelerini; yani mevcut stratejik yapıyı yeniden ele alarak yenilikçi bir stratejiyi benimsemelerini gerekli kılmaktadır. Bu ise işletmelerin ürün ve süreçlerinde, yönetim anlayışlarında yenilenmeye gitmeleri anlamına gelmektedir (Raynor, 1998; Lim vd., 2008; Verganti ve Shani, 2016). Buradan hareketle; proaktif davranışlar sergileyebilmenin; işletmelerin yenilik yönetimi için gerekli girdilere ulaşabilmelerini ve yenilikçi uygulamaları hayata geçirirken aceleci olmalarını sağlayacağını söylemek mümkündür. Aynı şekilde proaktif davranışlar sergileyebilmenin, işletmelerin stratejik yapıları ile örgütsel kültür ve yapılarını da sistemin gereklerine uygun biçimde dönüştüreceğini görmek gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında; aşağıdaki hipotezler ileri sürülmektedir:

H_{1m}: İşletmelerin proaktif davranışlar sergileyebilmelerinin, girdi yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1n}: İşletmelerin proaktif davranışlar sergileyebilmelerinin, örgütsel kültür ve yapı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1o}: İşletmelerin proaktif davranışlar sergileyebilmelerinin, yenilik stratejisi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1p}: İşletmelerin proaktif davranışlar sergileyebilmelerinin, uygulama (proje yönetimi) üzerinde anlamlı etkisi vardır.

İşletmelerin yenilik yönetiminde başarılı olabilmeleri için; düşünce ve görüşleri farklılaşmış ve kariyer beklentileri değişmiş olan yeni nesil insan kaynağına önem vermeleri gerekmektedir. Bu hem yenilik yönetiminde gerekli olacak girdilerin işletmeye kazandırılması adına hem de yenilikçi uygulamaların bizzat hayata geçirilebilmesi adına önem arz etmektedir. Çalışanların kendilerini ifade edebilmelerine izin verildiği bir ortamın sağlanması, çalışanların kendilerine duydukları öz güven duygusunu işletmede yaşatabiliyor olmaları, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin hoş karşılandığı, başarılar kadar başarısızlıkların da ödüllendirilebildiği, üretim süreçlerinde yeni tekniklerin denenmesine izin verildiği bir iş ortamında; insan kaynağından elde edilebilecek getiriler daha düzgün, kaliteli ve etkili olacaktır (Koellinger, 2008: 24; Thakur, Angriawab ve Summey, 2016: 2765; Marcati, Guido ve Peluso, 2008: 1580-1581). Böylece yaratıcı düşünmeyi teşvik edici insan kaynakları politikalarının yenilik yönetimi için gerekli olan girdi yönetimi ve yeniliklerin bizzat uygulanabilmesi üzerinde etkili olduğu anlaşılabilmektedir.

Öte yandan işletmelerin yaratıcı düşünmeyi teşvik edici insan kaynakları politikalarını benimsemiş olmaları; örgütsel kültür ve yapılarının da değişimini tetikleyebilecektir. Bilindiği üzere; örgütsel kültür, işletme üyelerinin ortak olarak paylaştıkları ve değerli buldukları normlar, değerler ve inançlardır. İşletme içerisinde yaratıcı düşünmenin teşvik edildiği bir normlar ve değerler manzumesi, işletmedeki örgütsel kültürün ve yapının da değişeceğinin sinyalini verecektir. Benzer şekilde; işletmelerin stratejik yapıları da, işletme içerisindeki algı ve tutum değişikliğinden etkilenecek ve daha farklı bir stratejik anlayışın benimsenmesini sağlayacaktır. Keough (2010), iç politikalarındaki ve insan kaynaklarına olan yaklaşımlarındaki yanlış tutum ve davranışlardan dolayı bir çok işletmenin yeni fırsatları kaçırdıklarını, kalıplaşmış yapılarına mahkum kaldıklarını aktarmaktadır. Bu bilgiler ışığında; aşağıdaki hipotezler ileri sürülmektedir:

H_{1r}: İşletmelerde yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaların olması, girdi yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1s}: İşletmelerde yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaların olması, örgütsel kültür ve yapı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1jt}: İşletmelerde yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaların olması, yenilik stratejisi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1u}: İşletmelerde yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaların olması, uygulama (proje yönetimi) üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Stratejik bilinç düzeyinin yenilik yönetim üzerindeki anlamlı etkisine dair hipotezler (H_2):

İşletmelerin mevcut uygulamalarının ve bu uygulamalardan edindikleri bilgi ve tecrübelerinin, yenilik yönetimi faktörleri üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. İşletmelerdeki liderlik uygulamaları, insan kaynakları politikaları, işletme vizyonuna yönelik ilkeler ve prensipler, örgütsel yapı ve karar mekanizmasının yapısı işletmelerdeki yenilikçi uygulamaların bizzat yürütülebilmesi üzerinde etkili olan faktörlerdendir. Elbette yenilik yönetimi üzerinde etkili olan bu faktörlerin; yöneticilerin bireysel görüşleri, deneyimleri ve kanıları ile belirleneceğini ve şekilleneceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim yöneticinin yeniliğe yüklediği anlam ve önemin örgütsel politikalara yansıması ile yenilikçiliğe yatkın stratejik yol haritaları belirlenebilir ve hatta yenilikçi bir kültürel yapıya erişilebilir. Bu bağlamda; yöneticilerin örgütsel iletişime

verdikleri öneme, hataya gösterdikleri toleransa göre zengin yenilikçi girdiler elde etmeleri sağlanabilir. Öte yandan yöneticinin yenilikçi uygulamalar için ayrılabilecek finansal kaynaklara yönelik görüş ve kanaati; işletmelerin yenilik yönetiminin iletletebilmeleri ve sürdürülebilir kılabilmeleri hakkında fikir verebilir (Afuah, 1998; Goffine ve Pfeiffer, 1999; Pisapia vd., 2005; Yasini, 2016; Klein ve Knight, 2005: 245). Bu bilgiler ışığında; aşağıdaki hipotezler ileri sürülmektedir:

H_{2a}: Yansıtma değişkeninin, girdi yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2b}: Yansıtma değişkeninin, örgütsel kültür ve yapı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2c}: Yansıtma değişkeninin, yenilik stratejisi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2d}: Yansıtma değişkeninin, uygulama (proje yönetimi) üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Yöneticilerin mevcut düşüncelerini yeniden ele almaları ve değiştirmeleri, işletmelerin yenilikçilik politikaları ve uygulamaları üzerinde etkilidir. Kahn (2018); yöneticilerin, iç ve dış çevrelerine karşı bakış açılarını değiştirmeleri ile yenilikçilikte başarılı olunabileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin eskisinden daha fazla risk almaya meyilli olmaları, başarısızlıktan korkmamaları, farklı pazar dinamiklerini farklı bir bakış açısı ile değerlendirmeleri, farklı kültürlere karşı tutumlarını değiştirmeleri, toplumun beklenti ve isteklerini farklı yorumlayabilmeleri, eski ve köhnemiş alışkanlıkları ve uygulamaları sorgulamaları ve çalışanlarını da bu konularda cesaretlendirmeleri işletmelerin yenilik yönetimi faktörlerine karşı tavrını da yeniden ele almalarını sağlayacaktır (Shoghi ve Safieepoor, 2013; Eberle, vd., 2013: 731; Kahn, 2018). Bu bilgiler ışığında; aşağıdaki hipotezler ileri sürülmektedir:

H_{2e}: Yeniden çerçeveleme değişkeninin, girdi yönetimi üzerinde anlamlı düzeyde etkisi vardır.

H_{2f}: Yeniden çerçeveleme değişkeninin, örgütsel kültür ve yapı üzerinde anlamlı düzeyde etkisi vardır.

H_{2g}: Yeniden çerçeveleme değişkeninin, yenilik stratejisi üzerinde anlamlı düzeyde etkisi vardır.

H_{2h}: Yeniden çerçeveleme değişkeninin, uygulama (proje yönetimi) üzerinde anlamlı düzeyde etkisi vardır.

Yenilik yönetiminde işletmelerin içerisinde bulundukları sistemin önemi büyüktür. Beşinci ve altıncı kuşak yenilik modellerinde, işletmelerin içerisinde bulundukları

sistemin ve çevrenin doğru okunmasının; işletmelerin yenilikçi girdiler elde etmelerinde, yenilikçi bir kültüre erişmelerinde ve yenilikçi uygulamalara uyum sağlamalarında etkili olacağı ileri sürülmektedir. Drucker (1985: 35) ise işletmelerde yenilikçilik için gerekli kaynaklara ulaşabilmek, bunları uygun bir biçimde kullanabilmek, yenilikçi bir kimliğe kavuşabilmek ve yenilikçi uygulamaları sürdürülebilir kılmak için gerekli olan faktörleri sıralamıştır. Buna göre işletmeler; çevrelerindeki demografik değişimleri fark edebilmeli, tüketicilerin beklentilerini rakiplerinden önce analiz edebilmeli, toplumdaki değişimi doğru okuyabilmeli ve bilimsel bilgiye verilen önem kadar bilimsel olmayan bilgiye de önem vermelidirler. Ayrıca işletmeler uyumsuz gibi görünen faktörler arasındaki ilişkileri okuyabilmeli ve başarısızlıklardan da faydalanabilmelidirler. İşletme yöneticilerinin bu yönde gösterecekleri irade ve zihinsel olgunluk; işletmelerin yenilik yönetimine yönelik faktörlere olan tutumlarını ve davranışlarını ve stratejik kararlarını etkileyecektir. Bu bilgiler ışığında; aşağıdaki hipotezler ileri sürülmektedir:

H_{2i}: Sistem düşüncesi değişkeninin, girdi yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2j}: Sistem düşüncesi değişkeninin, örgütsel kültür ve yapı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2k}: Sistem düşüncesi değişkeninin, yenilik stratejisi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2l}: Sistem düşüncesi değişkeninin, uygulama (proje yönetimi) üzerinde anlamlı etkisi vardır.

İç girişimcilik ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide stratejik bilincin moderatör (düzenleyici) etkisine dair hipotezler (H_3):

İşetmelerin yenilikçi uygulamaları başarılı bir biçimde hayata geçirebilmeleri için gerekli olan kaynaklara erişmelerinde, işleyebilmelerinde ve nihayetinde yenilikçi çıktıları alabilmelerinde, çeşitli girişimcilik faaliyetleri ile birlikte, belirli olgunlukta olmaları da gerekmektedir (Kahn, 2018). Bu olgunluğa erişilmesindeki ölçütler maddi kaynakların ve imkanların yanı sıra; zihinsel olarak da belirli düzeyde olunmasını da içermektedir. Şekil 1.12.'de; işletme yöneticilerinin yenilikçiliğe dair çeşitli adımlar atarken başvuracakları zihinsel kriterlerin oluşmasında etkili olabilecek faktörler aktarılmaktadır. Buna göre işletmelerdeki yenilikçi adımların akıbeti üzerinde etkili olacak olan zihinsel olgunluk kriterleri; işletmelerin içerisinde bulundukları sistemin unsurlarının doğru okunması, bireysel deneyim ve tecrübelerin doğru değerlendirilmesi ve gerekli düzeyde bilgi birikimine sahip olunmasıdır. Yenilik yönetim sürecine dair

geliştirilen modellere bakıldığında, yenilik yönetim sürecinin aşamalarında bu kriterlerin belirleyici rol oynadıkları görülmektedir.

Bilineceği üzere yenilik yönetimi'nin ilk aşaması olan başlangıç aşamasında gerekli girdilerin elde edilmesi söz konusudur. Bu aşamada işletmelerin amaç ve hedeflerinin, teknik imkanlarının, faaliyet sahasının, müşteri taleplerinin, rakiplerin, ekonomik göstergelerin ve diğer çevre unsularının irdelenmesi söz konusudur (Damanpour, 1996; Tushman, 1997; Tidd, 2005; Nagano vd., 2014). Üçüncü kuşak yenilik modellerinde belirtilen anlayışa göre; işletme yöneticileri yenilik yönetiminin ilk aşamasında teknolojik gelişmeleri takip etmelidirler ve tüketici taleplerini doğru okumalıdırlar (Preeze ve Louw, 2008; Tidd, 2006). Bu ise yöneticilerin sistemi doğru okuyabilmelerine yönelik geliştirdikleri becerilerin önemine işaret etmektedir. Bununla birlikte işletme yöneticilerinin sistemdeki gelişmeler doğrultusunda bireysel bilgi ve deneyim düzeylerini geliştirmelerinin, gerektiğinde bunları yeniden ele almalarının da önemi büyüktür. Nitekim üçüncü kuşak yenilik modellerinde, araştırma ve geliştirme (ar-ge), yenilik yönetiminin ilk aşamaları için başlı başına bir adım olarak ele alınmakta ve örgütsel anlamda bir yenilenme ve değişimin altı çizilmektedir (Berkhout vd., 2006).

Yenilik yönetiminin ikinci aşaması olan yeniliklerin uygulanması aşamasında ise işletmelerin, gerekli kaynaklara sahip olmakla birlikte, çeşitli çevre unsurlarıyla kurulacak iletişime ve stratejik değeri olan işbirlikleri kurmaya da önem vermeleri gerekmektedir. Bu noktada uygulanacak iç ve dış politikaların önemi büyüktür. Bu bağlamda işletmelerin dış kaynak kullanımı, teknolojik danışmanlık gibi tekniklerle know how bilgisinin kuruma kazandırılması önemlidir (Klein ve Knight, 2005; Santamaria vd., 2009; Gu vd., 2016). Özellikle teknik bilgi ve becerilerin yeniden ele alınmasının gerektiği uygulama aşamasında dikkat edilmesi gereken hususlar, dördüncü kuşak yenilik modellerinde belirtilmektedir. Bu hususlardan birincisi departmanlar arası iş birliğidir. Beşinci kuşak yenilik modellerinde de teknolojinin yardımıyla kurulacak işbirliklerine işaret etmektedir. Burada yenilikçiliğin uygulanmasında esnekliğin esas olması söz konusudur (Nicolov ve Badulescu, 2012). Esneklik ise sistemin gereklerine uygun biçimde sosyo-teknik olarak yenilenmeyi gerektirmektedir. Bu noktada yenilik yönetiminin tüm aşamalarını yakından ilgilendiren öğrenen organizasyon anlayışının anlaşılması önemlidir. Koçel (2010) öğrenen organizasyonların özelliklerinden bahsederken; yorumlama yeteneğinin, yeni bilgi ve yaklaşımlara değer vermenin,

deneyimlerden yararlanabilmenin, yeri geldiğinde dış kaynaklardan danışmanlık eğitimi alabilmenin öneminin altını çizmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler ileri sürülmektedir:

H_{3a}: İç girişimcilik ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide yansıtma değişkeninin moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

H_{3b}: İç girişimcik ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide yeniden çerçeveleme değişkeninin anlamlı moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

H_{3c}: İç girişimcilik ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide sistem düşüncesi değişkeninin moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

Demografik faktörlerin, bağımlı, moderatör ve bağımsız değişkenler üzerindeki anlamlı etkisine dair hipotezler (H_4, H_5 ve H_6):

Bu bağlamda; demografik faktörlerin de işletmelerin girişimciliğinde, yenilik yönetimindeki başarısında ve stratejik kararların etkinliğinde önemli rol oynadığı bilinmektedir. MacCrimmon ve Wehrung (1990: 427) ile Vereshchagina ve Hopenhayn (2009: 1825); işletme yöneticilerinin riskli kararlar almalarında yöneticilerin yaşının, cinsiyetinin, eğitim düzeyinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Lundström ve Stevenson (2005: 190-191) ise yöneticilerin bireysel deneyim ve tecrübe düzeyinin işletmelerde girişimcilik için önemli olduğunu bildirmişlerdir. Wiersema ve Bantel (1992: 112) ve Boeker (1997: 165-166); yöneticilerin eğitim düzeyinin, yaşının ve görevlerinde geçirdikleri sürenin, işletmenin ömrünün stratejik bilinç düzeyinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Barasa vd. (2017: 281) de yöneticilerin deneyim ve tecrübe düzeyinin önemine değinmişlerdir. Ayrıca işletme içerisinde eğitim ve öğretime izin verecek bir yapının, iletişim kanallarının açıklığının önemini vurgulamışlardır. Öte yandan altıncı kuşak yenilik modellerinde işletmelerin bulundukları çevrenin yenilikçilik için önemli olan hususun işletmenin içerisinde bulunduğu çevrenin olduğu öne sürmüşlerdir. Camagni (1991) ve Camagni ve Capello (2000) bölgesel özelliklerin sunduğu şartların, işletmelerin kararlarında ve atacakları adımlarda etkili olduğunu bildirmişlerdir. Bu bilgiler ışığında; aşağıdaki hipotezler ileri sürülmektedir:

H_4: Demografik değişkenlerin, iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkileri vardır.

H_{4a}: İşletme yaşı değişkeninin, iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{4b}: İşletmedeki çalışan sayısı değişkeninin, iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{4c}: Yöneticinin görev süresi değişkeninin, iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{4d}: Yöneticinin cinsiyeti değişkeninin, iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{4e}: Yöneticinin yaşı değişkeninin, iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{4f}: Yöneticinin eğitim düzeyi değişkeninin, iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{4g}: İşletmenin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesi değişkeninin, iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_5: Demografik değişkenlerin, yenilik yönetimi üzerinde anlamlı etkileri vardır.

H_{5a}: İşletme yaşı değişkeninin, yenilik yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{5b}: İşletmedeki çalışan sayısı değişkeninin, yenilik yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{5c}: Yöneticinin görev süresi değişkeninin, yenilik yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{5d}: Yöneticinin cinsiyeti değişkeninin, yenilik yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{5e}: Yöneticinin yaşı değişkeninin, yenilik yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{5f}: Yöneticinin eğitim düzeyi değişkeninin, yenilik yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{5g}: İşletmenin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesi değişkeninin, yenilik yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır

H_6: Demografik değişkenlerin, stratejik bilinç üzerinde anlamlı etkileri vardır.

H_{6a}: İşletme yaşı değişkeninin, stratejik bilinç üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{6b}: İşletmedeki çalışan sayısı değişkeninin, stratejik bilinç üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{6c}: Yöneticinin görev süresi değişkeninin, stratejik bilinç üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{6d}: Yöneticinin cinsiyeti değişkeninin, stratejik bilinç üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{6e}: Yöneticinin yaşı değişkeninin, stratejik bilinç üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{6f}: Yöneticinin eğitim düzeyi değişkeninin, stratejik bilinç üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{6g}: İşletmenin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesi değişkeninin, stratejik bilinç üzerinde anlamlı etkisi vardır.

2.6. Araştırmanın Yöntemi

İleri sürülen hipotezlerin test edilebilmesi ve araştırma sorularının cevaplandırılabilmesi için, anket yöntemine başvurulmuştur. Bu bağlamda; araştırmanın değişkenleri olan iç girişimcilik, yenilik yönetimi ve stratejik bilinç faktörlerine yönelik bir ölçüm yapılabilmesi için öncelikle yoğun bir literatür taraması yapılmıştır. Bu kısımda; veri toplama araçlarına ve bu araçların araştırma evreni ile ilişkisinin ve uyumunun ölçülebilmesi için yapılan faktör analizi uygulamalarına dair bilgilere ve bulgulara yer verilmiştir.

2.6.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada işletmelerin iç girişimcilik düzeylerinin tespit edilebilmesi için Naktiyok (2004) tarafınca geliştirilmiş ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçek, Antoncic ve Hisrich (2001) tarafınca geliştirilen iç girişimcilik ölçeği başta olmak üzere; uluslararası literatürde kabul görmüş çeşitli iç girişimcilik ölçeklerinden faydalanılarak geliştirilmiştir. Katılımcı işletmelerin yenilik yönetim kabiliyetlerinin ölçümlenebilmesi için Bülbül (2012) tarafınca geliştirilmiş olan ölçek ve bununla birlikte; stratejik bilinç düzeyinin ölçümlenebilmesi için ise Pisapia vd. (2005) tarafınca geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Stratejik bilinç düzeyine ilişkin bu ölçeğin Türkçe formu için, Naktiyok, Timuroğlu ve Karabey (2009)'in "*Stratejik Bilinç: İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeyinin İncelenmesi*" başlıklı kitap çalışmasına başvurulmuştur.

2.6.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerliliğine ve Güvenilirliğine İlişkin Analizler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, araştırma evreni açısından, güvenilirliklerinin ve geçerliliklerinin tespit edilebilmesi adına; sırasıyla Cronbach Alpha güvenilirlik testleri ile açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi testleri yapılmıştır. Bu testlerin ve analizlerin yapılabilmesi için SPSS 21 paket programı ve AMOS paket programından faydalanılmıştır. Bu doğrultuda; araştırma kapsamında elde edilen verilerin tamamı için

güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,902 olduğu görülmüştür. Bu sonuç, araştırmada elde edilen verilerin güvenilir olduğunun kanıtıdır.

Elde edilen verilerin güvenilirlik testini geçmesi üzerine faktör analizi yapılmıştır. Alpar (2018: 586), faktör analizi yapılmasının nedeninin, anket yöntemi kullanılarak yürütülen araştırmalarda ön görülen yapının geçerliliğini ortaya koymak olduğunu bildirmiştir. Burada yapı, "birbirleriyle ilişkili olduğu düşünülen öğelerin oluşturduğu bütün yada örüntü" olarak tanımlanmaktadır. Dolayısı ile faktör analizinin bu yöndeki amacı; eldeki örüntü yada bütünün, araştırma evreniyle uyumunun anlaşılmasıdır. Faktör analizinin bir diğer amacı ise, incelenen yapının arka planında yatan faktörlerin; yani ilk başta fark edilemeyen faktörlerin ortaya çıkarılmasıdır (Yaşlıoğlu, 2017: 75).

Bu amaçlar doğrultusunda bu çalışmada; araştırma evreni ile buluşturulan ölçeklerin, araştırma evreni açısından; hem kendi aralarındaki yapısal uyum düzeyinin ortaya konması hem de evrenin literatürde kabul gören ölçeklere olan yaklaşımının anlaşılabilmesi için faktör analizi (geçerlilik) uygulaması yapılmıştır. Uygulanan bu analizde; anket formunda bulunan ifadeler, ait oldukları faktörlere göre kodlanmıştır. İç girişimcilik faktöründe yer alan ifadeler, " İG", yenilik yönetimi faktöründe yer alan ifadeler "YY", stratejik bilinç faktöründe yer alan ifadeler ise "SB" olarak kodlanmıştır.

2.6.2.1. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

İç girişimciliğe dair verilere uygulanan Cronbach alfa güvenilirlik analizi neticesinde; iç girişimcilik faktör yapısı içerisindeki verilerin güvenilirliğinin 0.84 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu oran araştırmada kullanılan iç girişimcilik ölçeğinin, araştırma evreni tarafından benimsendiğini göstermektedir (Alpar, 2018: 548). İç girişimcilik verilerine yönelik uygulanan açıklayıcı faktör analizi için ise öncelikle KMO ve Bartlett testleri uygulanmıştır. Bu testlerin neticeleri, bu araştırma evreni için, iç girişimcilik faktörüne ilişkin açıklayıcı faktör analizinin yapılabileceğini kanıtlamaktadır (KMO: 0,804; Bartlett's X^2: 3543,717; p=0.00) (Alpar, 2018: 591).

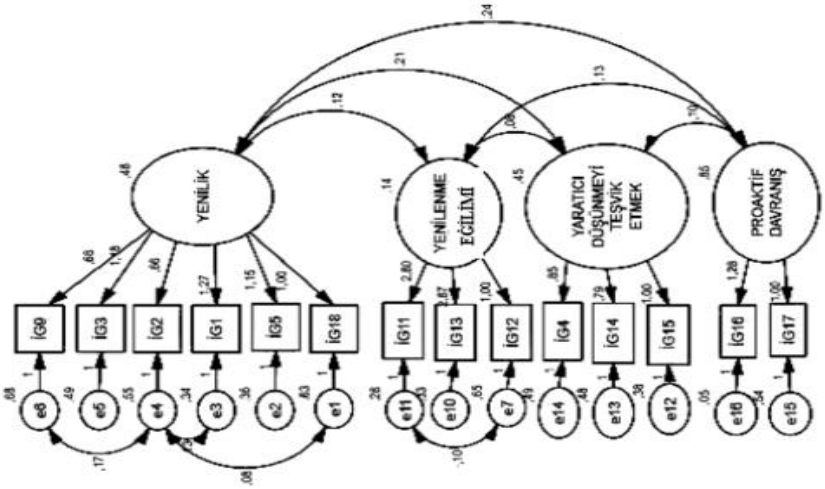
İç girişimcilik verilerine yönelik uygulanan açıklayıcı faktör analizi yapılırken faktör yükü % 50'nin üzerinde olan faktörler, varimax dik döndürme tekniği kullanılarak analize tabii tutulmuştur. Sonuç olarak Tablo 2.2.'de yer alan faktör yapısı elde edilmiştir. Tablo 2.2.'de görüleceği üzere; her bir faktörün öz değeri 1,00'dan büyük ve açıklanan toplam varyans ise % 65 değerindedir. Bu değerler açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının

bu evren için yeterli ve geçerli olduğunu göstermektedir (Alpar, 2018: 599). Buradan hareketle; elde edilen faktörler ve faktör yapısı üzerinden, bu araştırma evrenine yönelik, çeşitli analizlerin yapılabileceği anlaşılmaktadır. Faktörlerin her birinin alfa güvenilirlik katsayılarının da yeterli olması, analizlerin güvenilirliğinin yüksek olacağını kanıtlamaktadır (Alpar, 2018: 548).

Tablo 2.2. İç Girişimcilik Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	No	Faktör Yükleri	Ort.	S. S.	Öz Değer	Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa Katsayısı	Ort.	S. S.
Yenilik	İG9	,863	3,86	1,05	3,450	24,461	24,641	,849	3,87	0,76
	İG3	,777	3,69	1,08						
	İG2	,775	3,84	1,00						
	İG1	,689	3,79	1,06						
	İG5	,667	4,07	0,87						
	İG18	,549	3,96	0,95						
Yenilenme Eğilimi	İG11	,881	3,56	1,23	2,032	14,513	39,154	,751	3,71	0,91
	İG13	,845	3,53	1,18						
	İG12	,589	4,05	0,89						
Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	İG4	,792	4,02	0,87	1,919	13,709	52,863	,697	4,10	0,63
	İG14	,751	4,07	0,90						
	İG15	,732	4,08	0,91						
Proaktif Davranış	İG16	,922	3,62	1,18	1,807	12,910	65,773	,870	3,55	1,12
	İG17	,885	3,49	1,20						

İç girişimcilik verilerine uygulanan açıklayıcı faktör analizinin yanı sıra; doğrulayıcı faktör analizine de başvurulmuştur. Bu sayede; açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen faktör yapısının ikinci bir test ile sağlaması yapılmıştır. İç girişimcilik verilerine ilişkin uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen diyagram şekil 2.2'de yer almakta ve bu analize ait uyum indeksleri ise Tablo 2.3.'de bildirilmektedir.



Şekil 2.2. İç Girişimcilik Ölçeğine Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Doğrulayıcı faktör analizine ait uyum indekslerine bakıldığında bu değerlerin iyi ve kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 35).

Tablo 2.3. İç Girişimcilik Ölçeğine Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF	3,015	İyi Uyum
GFI	,946	İyi Uyum
AGFI	,916	İyi Uyum
CFI	,953	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	,064	Kabul Edilebilir Uyum

İç girişimcilik verilerine yönelik uygulanan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde; kullanılan ölçeğin orijinal yapısında bozulmaların olduğu ve yeni bir yapının ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Meydana gelen bu yeni yapının, araştırma evreni açısından, gerçeği yansıtıp yansıtmadığının anlaşılabilmesi için yeniden yapılabilirlik (replication) analizi yapılmıştır. Yeniden yapılabilirlik (replication) açıklayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen yapının ayrıca bir sağlaması anlamına gelmektedir (Uyumaz vd. 2016). Uygulanan bu analize ait değerler; ek-6'da yer almaktadır. Bu analiz neticesine göre; araştırma evrenindeki işletmeler, elde edilen faktör yapısında ısrarcıdırlar.

Uygulanan tüm bu analizler neticesinde elde edilen faktörler altında toplanan maddelerin birbirleriyle uyumunun anlaşılabilmesi için madde analizi gerçekleştirilmiştir. Buna ait sonuçlar ise ek-3'te yer almaktadır. Bu sonuçlara göre; elde

edilen faktör yapılarına ait maddelerin sergiledikleri dağılım da istatistiki açıdan yeterli ve anlamlıdır (Alpar, 2018: 579).

İç girişimcilik verileri için uygulanan faktör analizi neticesinde elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- Araştırmanın yapıldığı evrendeki işletme yöneticileri, yeni iş yatırımlarına yönelik faktörü iç girişimcilik yapısı içerisine dahil etmemişlerdir. Dolayısı ile ölçeğin orijinalinde yer alan bu boyut, bu çalışmada iç girişimciliğin bir boyutu olarak değerlendirilememektedir. Böylece İG6, İG7, İG8 ve İG10 kodlu sorular araştırmaya dahil edilmemişlerdir.
- Araştırmaya katılan işletme yöneticileri, kendi işletmelerinin iç girişimcilik düzeyinin ölçümlenebilmesi için yaratıcı düşünmeyi teşvik edici insan kaynakları politikalarına ayrı bir parantez açmışlardır. Nitekim ölçeğin orijinalinde "yenilik" faktörü altında bulunan "yeniliği ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynağı program ve politikaları belirleme" ifadesi, ölçeğin orijinalinde yenilenme eğilimi faktörü altında yer alan "çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek" ifadesi ve ölçeğin orijinalinde proaktif davranış boyutunda yer alan "rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek" ifadesi aynı faktör altında toplanmıştır. Buna bağlı olarak hem bu ifadelerin vurguladığı temel değerler hem de konunun literatürdeki karşılığı dikkate alınmış ve elde edilen bu faktöre "yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek" ismi verilmiştir.
- Araştırmada ele alınan bir diğer faktör olan "yenilik" faktörü, ölçeğin orijinalindeki gibi şekillenmiştir. Yalnız burada; ölçeğin orijinalinde "yeni iş yatırımları" faktörü altında yer alan "yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek" ifadesi ve ölçeğin orijinalinde "proaktif davranış" faktöründe yer alan "belirsizlik durumunda karar verirken cesur davranmak" ifadeleri "yenilik" faktörüne katılmıştır
- Diğer iki iç girişimcilik faktörü olan yenilenme eğilimi ve proaktif davranış faktörlerinin yapısı ise ölçeğin orijinaline uygun olarak kalmıştır.

2.6.2.2. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

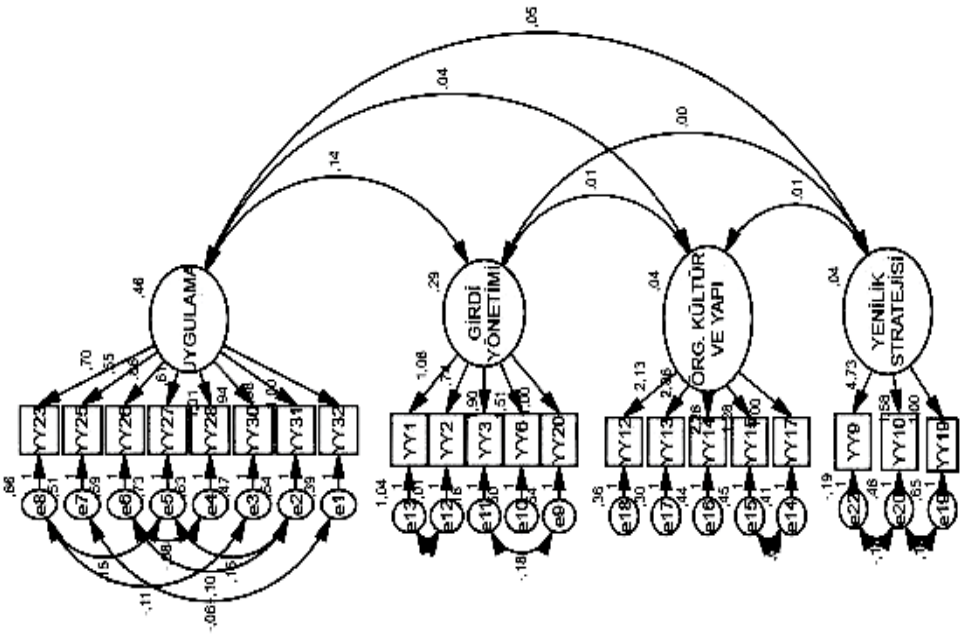
Yenilik yönetimi verileri için uygulanan güvenilirlik analizine göre; söz konusu verilerin Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayısının 0,865 olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre yenilik yönetimine yönelik veriler, yüksek düzeyde güvenilirdir (Alpar, 2018: 548).

Yenilik yönetimi ölçeğinin araştırma evreni açısından geçerliliğinin tespit edilebilmesi için hesaplanan KMO katsayısı 0,808 ve Bartlett test sonucu ise X^2=7478,203; p=0,00 olarak çıkmıştır. Bu sonuçlar yenilik yönetimi için açıklayıcı faktör analizinin uygulanabileceğini göstermektedir (Alpar, 2018: 591). Buradan elde edilen sonuçlardan hareketle; açıklayıcı faktör analizi, varimax dik döndürme tekniği de uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Tablo 2.4. yenilik yönetimine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını ve her bir faktörün güvenilirlik düzeylerini göstermektedir.

Tablo 2.4. Yenilik Yönetimi Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	No	Faktör Yükleri	Ort.	S. S.	Öz Değer	Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa Katsayısı	Ort.	S. S.
Uygulama (Proje Yönetimi)	YY23	,715	4,04	0,92	3,392	16,150	16,150	,791	3,97	0,61
	YY25	,713	4,00	0,93						
	YY26	,674	3,81	1,05						
	YY27	,648	4,00	0,96						
	YY28	,555	4,11	0,81						
	YY30	,548	4,01	0,95						
	YY31	,514	3,88	1,04						
	YY32	,507	3,93	0,96						
Girdi Yönetimi	YY1	,827	3,74	1,11	2,738	13,038	29,188	,758	3,66	0,77
	YY2	,816	3,66	1,08						
	YY3	,647	3,45	1,17						
	YY6	,602	3,90	0,92						
	YY20	,569	3,55	1,09						
Örgütsel Kültür ve Yapı	YY12	,774	4,17	0,81	2,324	11,069	40,257	,661	4,22	0,44
	YY13	,704	4,14	0,75						
	YY14	,616	4,11	0,82						
	YY15	,544	4,35	0,68						
	YY17	,514	4,21	0,73						
Yenilik Stratejisi	YY9	,824	4,11	0,83	1,645	7,834	48,090	,550	4,14	0,59
	YY10	,725	4,17	0,77						
	YY19	,530	4,13	0,86						

Tablo 2.4. incelendiğinde; toplam açıklanan varyansın % 48,090 olduğu görülmektedir. Toplam açıklanan varyansın % 40 ile % 60 arasında olması sosyal bilimler açısında ideal olarak kabul edilmektedir (Alpar, 2018: 599). Faktörleri kendi içerisindeki güvenilirliklerine bakıldığında ise yenilik stratejisi faktörünün düşük güvenilirlikte olduğu; fakat diğer faktörlerin ise güvenilirlik düzeylerinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir (Alpar, 2018: 548). Bu faktörün kendi iç güvenilirliğinin düşük çıkmasının nedeni; diğer faktörlerdeki ifadelerle benzer ifadeler içeriyor olmasından ileri gelebilir.



Şekil 2.3. Yenilik Yönetimi Ölçeğine Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Yenilik yönetimi verilerine ait açıklayıcı faktör analizinden sonra uygulanan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeks sonuçları ise Tablo 2.5'te yer almaktadır. Yenilik yönetimi verilerine uygulanan doğrulayıcı faktör analizine ait diyagram ise şekil 2.3.'te gösterilmektedir.

Tablo 2.5. Yenilik Yönetimi Ölçeğine Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF	2,997	İyi Uyum
GFI	,914	İyi Uyum
AGFI	,885	Kabul Edilebilir
RMSEA	,063	Kabul Edilebilir

Tablo 2.5. incelendiğinde yenilik yönetimi verilerine ait doğrulayıcı faktör analiz uyum indeksleri iyi ve kabul edilebilir düzeylerdedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 37). Uygulanan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde elde edilen yapıya göre elde edilen madde yapısının test edilebilmesi için madde analizi yapılmıştır. Buna ait sonuçlar ek-4'te yer almaktadır. Buradaki sonuçlar faktör analizi neticesinde elde edilen madde yapısının istatistiki açıdan uygun ve uyumlu olduğu kanıtlamaktadır (Alpar, 2018:

548). Yenilik yönetimi verilerine yönelik uygulanan faktör analizi neticesinde elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- Ölçeğin orijinalinde yer alan ‘’girdi yönetimi’’ faktörü, uygulanan faktör analizi sonucunda ‘’yenilik stratejisi’’ faktöründe yer alan ‘’yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm personelin çeşitli etkinliklere (hizmet içi eğitim, seminer vs.) katılmalarını sağlarım’’ ifadesini ve ölçeğin orijinalindeki ‘’proje yönetimi’’ faktöründe yer alan ‘’yenilik sürecinde tüm personelle ve müşterilerle açık bir iletişim halinde bulunurum’’ ifadesini bünyesine katmıştır. Ayrıca YY4 ve YY5 ifadeleri araştırmada kapsam dışı tutulmuştur.
- ‘’Örgütsel kültür ve yapı’’ faktörünün ölçeğin orijinalindeki yapı ile aynen örtüştüğü; sadece YY16 ifadesinin araştırmaya dahil olmadığı görülmüştür.
- Ölçeğin orijinalinde yer alan ‘’yenilik stratejisi’’ faktöründe; YY7., YY8. ve YY11. soruların analiz dışında tutulduğu ve buna karşın ölçeğin orijinalinde ‘’proje yönetimi’’ faktöründeki ‘işletmemizde yeniliğin, çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlarım’’ ifadesinin, ‘’yenilik stratejisi’’ faktörüne dahil olduğu tespit edilmiştir.
- Ölçeğin orijinalinde proje yönetimi, araştırmada ise uygulama (proje yönetimi) şeklinde isimlendirilen faktörün, YY19. ve YY20. sorularının sırasıyla yenilik stratejisi ve girdi yönetimi faktörlere dağıldığı ve YY18., YY21., YY22., YY24. ve YY29. soruların ise devre dışı kaldığı görülmektedir. Bunun nedeni; bu soru ifadelerine benzer başka ifadelerin olması olabilir.
- Hem açıklayıcı faktör analizi hem de doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, ölçeğin orijinalinde ‘’proje yönetimi’’ faktörü altında toplanan soruların bir arada değerlendirilmesi ve literatür göz önünde bulundurulması ile bu faktöre ‘’uygulama’’ ifadesinin de eklenmesinin uygun olacağı kanaatine varılmıştır. Zaten faktör analizinin temel amacı elde edilen geniş kapsamlı veri setlerinin özündeki yapıları belirlemektir (Uyumaz vd., 2016: 660). Bu bağlamda bu çalışmada da ölçeğin orijinalindeki proje yönetimi faktörüne ait maddelerin ‘’uygulama’’ eki ile eklendirilmesi literatüre de uygundur. Bu isim hem analize tabii tutulan maddelerin içeriği ile hem de yenilik yönetim literatürü ile desteklenmektedir (Damanpour, 1996; Brem ve Voigt, 2009; Dereli, 2015; Tushman, 1977; Majaro, 1988; Inderst, 2009).

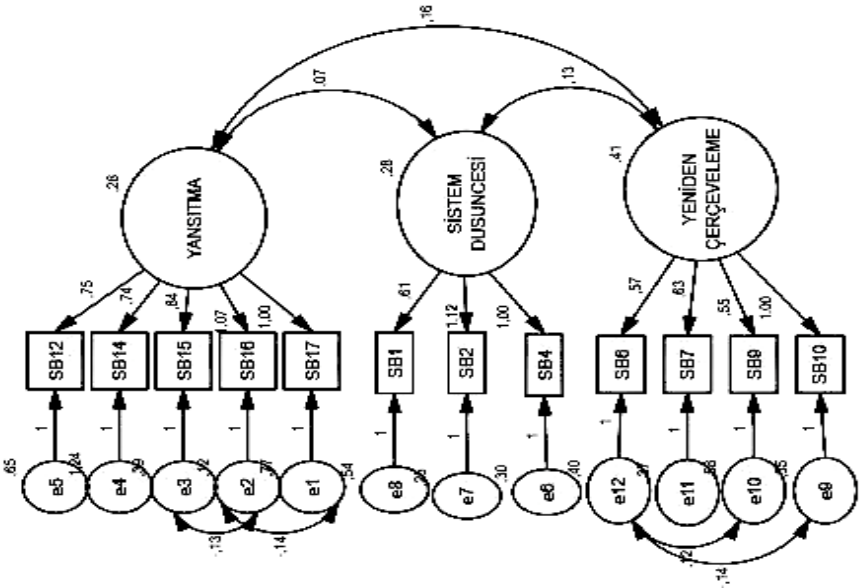
2.6.2.3. Stratejik Bilinç Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmanın uygulandığı evrende stratejik bilinç faktörünün doğru değerlendirilip değerlendirilemediğinin anlaşılabilmesi için öncelikle açıklayıcı faktör analizi ve sonrasında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu sayede bu ölçeğin araştırma evrenindeki güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Bunun için öncelikli olarak bu ölçeğe ilişkin alfa güvenilirlik katsayısına ve KMO ve Bartlett testi değerlerine bakılmıştır. Bunun üzerine cronbach alfa katsayısının 0,831 düzeyinde olduğu ve KMO katsayısının 0,710 düzeyinde olduğu görülmüştür. Tablo 2.6. stratejik bilinç ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 2.6. Stratejik Bilinç Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	No	Faktör Yükleri	Ort.	S. S.	Öz Değer	Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa Katsayısı	Ort.	S. S.
Yansıtma	SB12	,684	4,08	0,90	2,016	16,799	16,799	,627	4,04	0,58
	SB14	,641	4,31	0,66						
	SB15	,622	4,21	0,77						
	SB16	,598	3,64	1,18						
	SB17	,520	3,94	1,02						
Yeniden Çerçeveleme	SB6	,739	4,12	0,84	1,934	16,118	32,917	,645	4,15	0,55
	SB7	,730	4,22	0,73						
	SB9	,599	4,14	0,73						
	SB10	,547	4,12	0,87						
Sistem Düşüncesi	SB1	,829	4,13	0,78	1,916	15,969	48,886	,625	4,15	0,60
	SB2	,745	4,20	0,77						
	SB4	,604	4,10	0,80						

Uygulanan açıklayıcı faktör analizi neticesinde stratejik bilinç ölçeğinin üç temel faktörle açıklanabileceği ortaya çıkmıştır. Açıklanan toplam varyansın % 40 ile % 60 aralığında bulunması yeterli olarak ifade edilmektedir (Alpar, 2018: 599). Öte yandan maddelerin iç güvenilirlik katsayılarının ise yeterli olduğu anlaşılmaktadır (Alpar, 2018: 548).



Şekil 2.4. Stratejik Bilinç Ölçeğine Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Stratejik bilinç değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizine ait uyum indeks değerleri aşağıdaki Tablo 2.7.'de yer almakta ve doğrulayıcı faktör analizine yönelik diyagram ise şekil 2.4.'de yer almaktadır.

Tablo 2.7 Stratejik Bilinç Ölçeğine Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri

İndeks	Değer	Uyum
CMIN/DF	2,996	İyi Uyum
GFI	,955	İyi Uyum
AGFI	,925	İyi Uyum
IFI	,902	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	,063	Kabul Edilebilir Uyum

Stratejik bilinç faktörlerine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının iyi ve kabul edilebilir düzeylerde olması söz konusu faktör yapısı ile işlem yapılabileceğini göstermektedir. Stratejik bilinç verilerine uygulanan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden sonra, madde analizi testi de yapışmıştır. Buna ait madde analizleri için ayrıntılı bilgi için ek-5'te incelenebilir. Buradaki göstergelerden, maddelerin yer aldıkları faktörlerle güçlü bağ kurdukları anlaşılmaktadır (Alpar, 2018: 580). Bu analizler neticesinde; stratejik bilinç ölçeğinin yapısı ile ilgili bulgular aşağıdaki gibidir:

- Araştırmada kullanılan stratejik bilinç ölçeğinin orijinalinde yer alan SB13. ve SB18. ifadeler araştırmada devre dışı kalmış ve yansıtma boyutu kalan sorularla oluşturulmuştur.
- Stratejik bilinç ölçeğinin orijinalinde yeniden çerçeveleme faktöründe yer alan SB8. ve SB11. sorular araştırmaya dahil edilmemişlerdir. Dolayısı ile yeniden çerçeveleme faktörü kalan sorularla ölçümlenmiştir.
- Stratejik bilinç ölçeğinin orijinalinde yer alan SB3. ve SB5. sorular da ait oldukları sistem düşüncesi faktörü altında kendilerine yer bulamamış ve devre dışı tutulmuşlardır. Dolayısı ile sistem düşüncesi faktörü de kalan sorularla analiz edilmiştir.
- Araştırmada analiz dışı tutulan ifadelere bakıldığında; bu ifadelerle aynı anlama gelebilecek diğer ifadelerin de var olduğu ve analize dahil edildiği görülmektedir. Böylece faktör analizi neticesine göre bu ifadelerin dışında tutulması olağan karşılanmıştır.

2.7. Bulgular

Bu kısımda; katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadıklarına dair yapılan analizlere ait bulgular ve korelasyon ve regresyon analizlerine ait bulgular yer almaktadır. Ayrıca bu bölümde katılımcılara ve katılımcıların işletmelerine ait demografik özelliklerin, araştırmanın değişkenleri ile ilişkisinin ortaya konması için uygulanan tek yönlü varyans analizi ve bağımsız t testi analizi sonuçları da yer almaktadır.

2.7.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 2.8'de verilmiştir.

Tablo 2.8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Frekans Analizi Bulguları

		N	%			N	%			N	%
Cinsiyet	Erkek Kadın Toplam	405 95 500	81,0 19,0 100,0	Çalışan Sayısı	1-10 11-20 21 ve üzeri Toplam	360 95 45 500	72,0 19,0 9,0 100,0	İşletme Yaşı	1-10 11-20 21 ve üzeri Toplam	225 130 145 500	45,0 26,0 29,0 100,0
Yaş	20-30 31-40 41 ve üzeri Toplam	205 170 125 500	41,0 34,0 25,0 100,0	Görev Süresi	1-10 11-20 21 ve üzeri Toplam	350 85 65 500	70,0 17,0 13,0 100,0	Uluslararası Pazarlarda Faaliyet	Evet Hayır Toplam	155 345 500	31,0 69,0 100,0
				Eğitim	Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü Toplam	205 60 225 10 500	41,0 12,0 45,0 2,0 100,0				

Katılımcıların demografik yapılarına yönelik frekans analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 2.8'den aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilir:

- Katılımcıların büyük bir çoğunluğu erkektir (% 81).
- Katılımcıların %25'i 41 yaş üzerinde iken % 75'i 40 yaş altındadır. Bu ise genç bir katılımcı kitlesi ile çalışıldığını göstermektedir.
- Katılımcıların % 41'i orta okul ve lise mezunu iken % 45'i ise Lisans mezunudur. Katılımcıların % 12'si ön lisans mezunudur ve yalnızca % 2'si lisansüstü eğitim almıştır.
- Katılımcıların işletmelerinin % 45'i 1-10 yıldır faaliyet göstermekte iken % 26'sı 11-20 yıl aralığında faaliyet göstermeye devam etmektedir. Katılımcıların işletmelerinin % 29'u ise 20 yıldan fazla (21 yıl ve üzeri) bir süredir faaliyetlerine devam etmektedir. Buradan; araştırmanın uygulandığı evrenin genç işletmelerden oluştuğu anlaşılmaktadır.
- Katılımcı işletmelerin % 72'si 10've daha az çalışana sahipken; katılımcıların % 28'i ise 10'dan fazla çalışana sahiptir. Katılımcıların yalnızca % 9'unun 20 ve üzeri çalışana sahip olması araştırma evrenindeki işletmelerin, çalışan sayısı bakımından küçük işletmeler olduğuna işaret etmektedir.
- Katılımcıların % 70'i bulundukları yöneticilik konumunda 10 yılı aşmamışken, % 17'si 11-20 yıldır yöneticilik yapmakta ve % 13'ü ise 21 ve daha fazla yıldır yöneticilik görevini üstlenmektedir. Bu ise katılımcıların büyük çoğunluğunun yöneticilik geçmişlerinin çok uzun yıllara dayanmadığını göstermektedir.

• Katılımcıların % 69'u yurt dışında da faaliyet göstermediğini ifade ederken; % 31'i yurt dışında da faaliyet gösterdiğini ifade etmiştir. Genç yöneticilerce yönetilen ve genç işletmelerin çoğunlukta olduğu bu araştırma evrenindeki işletmelerin % 31'inin yurt dışına açılmış olmaları azımsanacak bir sonuç değildir. Bu durum, araştırma evrenindeki işletmelerin yurt dışında faaliyet gösterme konusunda istekli olduklarını göstermektedir.

2.7.2. Değişkenlerin Normal Dağılımına Yönelik Analizlere Ait Bulgular

Araştırma kapsamında yürütülecek analizlerin sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda; normalliğin tespiti için çarpıklık ve basıklık değerlerine ve Q-Q Plot Diyagramına bakılmıştır. George ve Mallery (2010)'a göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında değerler alması durumunda veri kümesinin normal dağıldığını varsaymak mümkündür (aktaran Eraslan vd., 2017: 2916). Aynı zamanda Q-Q Plot Diyagramları incelenerek de veri kümesinin normal dağılım sergileyip sergilemediğine bakılabilir (Alpar, 2018: 173).

Yapılan bu analizler neticesinde; araştırma kapsamında analize tabi tutulacak veri kümesinin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Tablo 2.9. araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan değişkenlere ait veri kümelerinin çarpıklık ve basıklık katsayılarını göstermektedir. Ayrıca ek-2 ise Q-Q Plot diyagramlarını sunmaktadır.

Tablo 2.9. Analize Tabii Tutulacak Faktörlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Ç.	**B.**		**Ç.**	**B.**		**Ç.**	**B.**
Yenilik	-1,126	,889	Girdi Yönetimi	-,575	-,202	Yansıtma	-,823	1,366
Yenilik Yönelimi	-,589	-,598	Yenilik Stratejisi	-,689	1,530	Yeniden Çer.	-,779	1,092
Yaratıcı Düş. Teşvik	-1,140	1,850	Örgütsel Kültür ve Yapı	-,655	,945	Sistem Düşüncesi	-,621	-,046
Proaktif Davranışı	-,486	-1,025	Uygulama	-1,040	1,420	İşletme Yaşı	,311	-1,535
Çalışan Sayısı	1,514	,999	Görev Süresi	1,338	,275	Yaş	,295	-1,369
Cinsiyet	-1,585	,515	Uluslararası Pazarlarda Faaliyet	-,824	-1,326	Eğitim	-,027	-1,683

Ç: Çarpıklık. B: Basıklık.

2.7.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Analizler

Bu çalışmada yürütülen araştırma kapsamında, katılımcıların hem kendileri ile ilgili hem de işletmeleri ile ilgili bazı demografik özellikler de ele alınmıştır. İşletmenin yaşı,

işletmedeki çalışan sayısı, yöneticinin görev süresi, cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi ve işletmenin uluslararası pazarlarda faaliyet gösterip göstermemesi araştırmada değerlendirilen demografik değişkenlerdir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler normal dağılım sergiledikleri için demografik değişkenlerin bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlerle olan ilişkilerinin analiz edilmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) ve Bağımsız t Testi uygulanmıştır.

2.7.3.1. İşletme Yaşı ile İlgili Analizler

Katılımcının işletmesinin faaliyet gösterdiği sürenin, araştırma kapsamında değerlendirilen değişkenlerle olan ilişkisinin incelenebilmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Bu değişkenin iç girişimcilik faktörleri ile ilişkisine dair sonuçlar Tablo 2.10'dadır.

Tablo 2.10. İşletme Yaşı Değişkeni ile İç Girişimcilik Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	İşletme Yaşı	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Yenilik	1-10 11-20 21 ve üzeri	225 130 145	3,8637 3,8013 3,9310	,7329 ,8067 ,7520	1,008	,366
Yenilenme Eğilimi	1-10 11-20 21 ve üzeri	225 130 145	3,5970 3,6744 3,9218	,9394 ,8877 ,8435	5,902	**,003**
Yaratıcı Düş. Teşvik Etmek	1-10 11-20 21 ve üzeri	225 130 145	4,0908 4,0608 4,1375	,6354 ,6765 ,5899	,509	,602
Proaktif Davranış	1-10 11-20 21 ve üzeri	225 130 145	3,5711 3,5154 3,5586	1,1228 1,1958 1,05	,104	,901

*** p<,05; ** p<,01.**

İşletme yaşının, işletmelerin iç girişimcilik faktörleri üzerindeki etkisine yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; işletme yaşının sadece yenilenme eğilimi üzerinde pozitif yönlü farklılık meydana getirdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Bu durumda etkili olan alt faktörlerin tespit edilebilmesi için LSD testi uygulanmıştır. Bu analiz sonucuna göre; 21 ve daha fazla yıldır faaliyet göstermekte olan işletmelerin, 1-10 yıl aralığında faaliyet göstermekte olan işletmelere göre, yenilenme eğilimi düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (I-J= ,3248; $p<0,05$). Öte yandan; 21 ve daha fazla yıldır faaliyet göstermekte olan işletmelerin yenilenme eğilimi düzeylerinin ise 11-20 yıl aralığında faaliyet göstermekte olan işletmelerden daha fazla

olduğu da görülmektedir (I-J= ,2475; p<0,05). Bu durumda H_{4a} hipotezi kabul edilmektedir.

İşletme yaşı değişkeninin yenilik yönetimi faktörleri üzerinde meydana getirdiği farklılığın anlaşılabilmesi için uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 2.11'de yer almaktadır.

Tablo 2.11. İşletme Yaşı Değişkeni ile Yenilik Yönetimi Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	İşletme Yaşı	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Girdi Yönetimi	1-10	225	3,6933	,7569	3,175	**,043**
	11-20	130	3,7477	,7778		
	21 ve üzeri	145	3,5297	,7651		
Örgütsel Kültür ve Yapı	1-10	225	4,2171	,4581	1,729	,179
	11-20	130	4,1628	,4285		
	21 ve üzeri	145	4,2625	,4300		
Yenilik Stratejisi	1-10	225	4,1556	,5617	,296	,744
	11-20	130	4,1051	,6770		
	21 ve üzeri	145	4,1379	,5674		
Uygulama (Proje Yönetimi)	1-10	225	4,0106	,5654	,878	,416
	11-20	130	3,9519	,6007		
	21 ve üzeri	145	3,9293	,6778		

*** p<,05; ** p<,01.**

İşletme yaşının yenilik yönetimi faktörleri üzerinde meydana getirdiği farklılıkta etkili olan değişkenlerin anlaşılabilmesi için uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre (bkz. Tablo 2.11); işletme yaşının girdi yönetimi faktörü üzerinde 0,05 önem düzeyinde pozitif yönlü ilişkisinin olduğu görülmektedir (p<0,05). Bu ilişkinin içeriğinin anlaşılabilmesi için uygulanan LSD Testi sonucuna göre 11-20 yıl aralığında faaliyette bulunan işletmelerin girdi yönetimine verdikleri önemin, 21 ve üzeri yaşında olan işletmelerden daha fazla olduğu anlaşılmaktadır (I-J=,21804; p<0,05). Benzer şekilde; 1-10 yıl aralığında faaliyette bulunan işletmelerin girdi yönetimi düzeylerinin de 21 ve üzeri yıldır faaliyette bulunan işletmelerden daha fazla olduğu görülmektedir (I-J= ,1637; p<0,05). Bu durumda H_{5a} hipotezi kabul edilmektedir.

İşletme yaşının, stratejik bilinç faktörleri üzerinde meydana getirdiği farklılığın anlaşılabilmesi için uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucu tablo 2.12'de görülmektedir. Bu tablodaki sonuçlara göre işletme yaşı ile stratejik bilinç faktörleri üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirememektedir. Bu durumda H_{6a} hipotezi kabul edilmemektedir.

Tablo 2.12. İşletme Yaşı Değişkeni ile Stratejik Bilinç Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	İşletme Yaşı	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Yansıtma	1-10	225	4,0231	,6055	,342	,711
	11-20	130	4,0723	,6049		
	21 ve üzeri	145	4,0248	,4977		
Yeniden Çerçeveleme	1-10	225	4,1722	,5561	,318	,728
	11-20	130	4,1385	,5383		
	21 ve üzeri	145	4,1293	,5385		
Sistem Düşüncesi	1-10	225	4,1363	,5835	,747	,475
	11-20	130	4,1077	,6565		
	21 ve üzeri	145	4,1931	,5634		

*** p<,05; ** p<,01.**

2.7.3.2. İşletmedeki Çalışan Sayısı ile İlgili Analizler

Katılımcıların işletmelerindeki çalışan sayısı da araştırma kapsamında ilgili faktörlere göre değerlendirilmeye alınmıştır. Çalışan sayısı değişkeninin iç girişimcilik faktörleri üzerinde meydana getirdiği farklılığa dair Tablo 2.13'de yer almaktadır.

Tablo 2.13. Çalışan Sayışı Değişkeni ile İç Girişimcilik Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Yenilik	1-10	360	3,8394	,7555	,983	,375
	11-20	95	3,9158	,8404		
	21 ve üzeri	45	3,9852	,5728		
Yenilenme Eğilimi	1-10	360	3,7278	,8824	,235	,791
	11-20	95	3,6807	,9723		
	21 ve üzeri	45	3,6444	,9832		
Yaratıcı Düş. Teşvik Etmek	1-10	360	4,0980	,6177	1,571	,209
	11-20	95	4,0256	,6925		
	21 ve üzeri	45	4,2296	,6188		
Proaktif Davranış	1-10	360	3,4306	1,1415	8,113	**,000**
	11-20	95	3,8263	1,0837		
	21 ve üzeri	45	3,9556	,7965		

*** p<,05; ** p<,01.**

İşletmedeki çalışan sayısının iç girişimcilik faktörü üzerindeki etkisine dair istatistiki değerleri gösteren tablo 2.13'e göre; işletmelerdeki çalışan sayısı faktörünün işletmelerin proaktif davranışlar sergilemesi üzerinde, 0,05 önem düzeyinde, anlamlı farklılıklar meydana getirdiği anlaşılmaktadır (p<0,00). Bu farklılığın ayrıntılı olarak analizi için yapılan LSD Testi sonuçlarına göre ise; 21 ve üzeri çalışana sahip olan işletmelerdeki proaktif davranış düzeyinin 1-10 aralığında çalışanı olan işletmelerden daha yüksek olduğu (I-J= ,5250; p<0,05) ve 11-20 aralığında çalışanı olan işletmelerin de 1-10 aralığında çalışanı olan işletmelerden daha yüksek düzeyde proaktif davranışlar sergiledikleri görülmektedir (I-J= ,3958; p<0,05). Bu durumda H_{4b} hipotezi kabul edilmektedir.

İşletmelerin çalışan sayısı değişkeni ile yenilik yönetimi faktörleri arasındaki farklılığa yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları tablo 2.14'de yer almaktadır.

Tablo 2.14. Çalışan Sayısı Değişkeni ile Yenilik Yönetimi Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Girdi Yönetimi	1-10	360	3,6178	,7859	2,110	,122
	11-20	95	3,7937	,6863		
	21 ve üzeri	45	3,7156	,7669		
Örgütsel Kültür ve Yapı	1-10	360	4,2466	,4345	6,151	**,002**
	11-20	95	4,2021	,4059		
	21 ve üzeri	45	4,0044	,5283		
Yenilik Stratejisi	1-10	360	4,1639	,6099	5,819	**,003**
	11-20	95	4,1719	,5050		
	21 ve üzeri	45	3,8519	,5798		
Uygulama (Proje Yönetimi)	1-10	360	3,9590	,6010	1,258	,285
	11-20	95	4,0539	,5913		
	21 ve üzeri	45	3,9000	,6988		

*** p<,05; ** p<,01.**

Tablo 2.14'de görüleceği üzere; işletmelerdeki çalışan sayısının işletmelerin örgütsel kültür ve yapılarının yenilikçi olması ve yenilikçi bir stratejiye erişmeleri üzerinde istatistiki açıdan anlamlı düzeyde farklılıklar meydana getirdiği anlaşılmaktadır. Bu farklılığın içeriğinin anlaşılabilmesi adına yapılan LSD Testi sonucuna göre; 21 ve daha fazla çalışanı olan işletmelerin örgütsel kültür ve yapısının yenilikçilik düzeyinin, çalışan sayısı 1-10 aralığında olan işletmelerden (I-J= -,2422; $p<0,01$) ve çalışan sayısı 11-20 aralığında olan işletmelerden daha düşük düzeyde olduğu (I-J= -,1977; $p<0,05$) görülmektedir.

Benzer şekilde; çalışan sayısı daha fazla olan işletmelerin stratejik yapılarının da, daha az sayıda çalışanı olan işletmelere göre, daha düşük düzeyde yenilikçi olduğu görülmektedir. Nitekim 21 ve üzeri çalışanı olan işletmelerin stratejik yapılarının yenilikçi olma düzeylerinin 1-10 aralığında çalışanı olan işletmelerden (I-J= -,3120; $p<0,01$) ve 11-20 aralığında çalışanı olan işletmelerden (I-J= -,3200; $p<0,01$) daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda H_{5b} hipotezi kabul edilmektedir.

İşletmelerdeki çalışan sayısı faktörünün stratejik bilinç faktörleri üzerinde meydana getirdiği farklılığın anlaşılabilmesi için uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları tablo 2.15'de yer almaktadır.

Tablo 2.15. Çalışan Sayısı Değişkeni ile Stratejik Bilinç Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Yansıtma	1-10	360	3,9922	,5959	8,652	**,000**
	11-20	95	4,0484	,5305		
	21 ve üzeri	45	4,3644	,3600		
Yeniden Çerçeveleme	1-10	360	4,1840	,5595	2,534	**,**080
	11-20	95	4,0842	,4955		
	21 ve üzeri	45	4,0278	,5146		
Sistem Düşüncesi	1-10	360	4,1528	,5796	7,270	**,001**
	11-20	95	4,2561	,5575		
	21 ve üzeri	45	3,8519	,7267		

*** p<,05; ** p<,01.**

Tablo 2.15'den anlaşılacağı üzere; işletmelerdeki çalışan sayısının stratejik bilinç faktörleri olan yansıtma ve sistem düşüncesi faktörleri arasında anlamlı düzeyde farklılıklar meydana getirmesi söz konusudur. Bu durumda, H_{6b} hipotezi kabul edilmektedir. Bu farklılığın daha ayrıntılı olarak incelenebilmesi için uygulanan LSD Testi analizine göre; çalışan sayısı 21 ve üzeri olan işletmelerin yöneticilerinin yansıtma faktörüne dair düzeylerinin; çalışan sayısı 1-10 aralığında olan (I-J=,3722; p<0,01) ve 11-20 aralığında çalışan sayısı olan işletmelerin yöneticilerine göre de daha yüksek düzeyde olduğu (I-J= ,3160; p<0,01) anlaşılmaktadır. Uygulanan LSD Testi analizine göre; çalışan sayısı 21 ve üzeri olan işletmelerin yöneticilerinin sistem düşüncesi özelliklerinin, çalışan sayısı 1-10 aralığında olan (I-J= -,3009; p<0,01) ve çalışan sayısı 11-20 aralığında olan işletme yöneticilerine göre de daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir (I-J= -,4043; p<0,01).

2.7.3.3. Görev Süresi Değişkenine Yönelik Analizler

Katılımcıların bulundukları konumda geçirdikleri sürenin işletmelerin iç girişimcilik düzeyleri üzerinde meydana getirdiği farklılığın anlaşılabilmesi için uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizine (ANOVA) ait sonuçlar Tablo 2.16'da yer almaktadır.

Tablo 2.16. Görev Süresi Değişkeni ile İç Girişimcilik Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	Görev Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Yenilik	1-10	350	3,8033	,7967	6,000	**,003**
	11-20	85	3,9137	,6817		
	21 ve üzeri	65	4,1487	,5529		
Yenilenme Eğilimi	1-10	350	3,6371	,9213	7,727	**,000**
	11-20	85	3,7098	,9284		
	21 ve üzeri	65	4,1128	,6879		
Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	1-10	350	4,0271	,6772	7,846	**,000**
	11-20	85	4,3135	,4492		
	21 ve üzeri	65	4,1846	,5138		
Proaktif Davranış	1-10	350	3,5143	1,1480	2,185	,114
	11-20	85	3,5059	1,0924		
	21 ve üzeri	65	3,8231	,9700		

*** p<,05; ** p<,01.**

Tablo 2.16'da görüleceği üzere; yöneticinin bulunduğu konumda geçirdiği sürenin iç girişimcilik faktörleri olan yenilik, yenilenme eğilimi ve yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek faktörleri üzerinde 0,05 önem düzeyinde anlamlı farklılıklar meydana getirdiği anlaşılmaktadır. Bu durumda H_{4c} hipotezi kabul edilmektedir. Bunun daha ayrıntılı olarak anlaşılabilmesi için uygulanan LSD Testi analizine göre; bulunduğu konumda 21 ve daha uzun süredir bulunan yöneticilerin işletmelerinin yenilik faktörüne ait uygulamaları, 1-10 yıldır yöneticilik yapanların işletmelerinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (I-J= ,34538; p<0,05). Benzer şekilde; görev süresi 21 ve daha uzun süre olan yöneticilerin işletmelerinin yenilenme eğilimi düzeylerinin 1-10 senedir (I-J= ,4757; p<0,01) ve 11-20 senedir yöneticilik yapan yöneticilerin işletmelerinden daha fazla olduğu (I-J= ,4030; p<0,01) anlaşılmaktadır. Öte yandan; 11-20 senedir yöneticilik yapan yöneticilerin işletmelerinin, 1-10 senedir yöneticilik yapan işletmelerinden daha yüksek düzeyde yaratıcı düşünmeye teşvik edici politikaları hayata geçirdiği anlaşılmaktadır (I-J= ,2864; p<0,01).

İşletme yöneticilerinin bulundukları konumda geçirdikleri sürenin yenilik yönetim faktörlerine karşı tutumlarında meydana getirdiği farklılığa yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizine (ANOVA) ait sonuçlar Tablo 2.17'de yer almaktadır. Tablo 2.17'de görüleceği üzere; yöneticinin bulunduğu konumda geçirdiği süre yenilik yönetimi faktörleri üzerinde anlamlı farklılıklar meydana getirememektedir. Bu durumda, H_{5c} hipotezi kabul edilememektedir.

Tablo 2.17. Görev Süresi Değişkeni ile Yenilik Yönetimi Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	Görev Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Girdi Yönetimi	1-10	350	3,6480	,8037	,142	,868
	11-20	85	3,6871	,5794		
	21 ve üzeri	65	3,6892	,7961		
Örgütsel Kültür ve Yapı	1-10	350	4,2110	,4234	,208	,812
	11-20	85	4,2119	,4598		
	21 ve üzeri	65	4,2492	,5233		
Yenilik Stratejisi	1-10	350	4,1076	,6360	1,540	,215
	11-20	85	4,2235	,4315		
	21 ve üzeri	65	4,1846	,5369		
Uygulama (Proje Yönetimi)	1-10	350	3,9696	,5979	1,320	,268
	11-20	85	4,0471	,4515		
	21 ve üzeri	65	3,8846	,8110		

*** p<,05; ** p<,01.**

Yöneticilerin bulundukları konumlarında geçirdikleri sürenin stratejik bilinç faktörleri üzerinde meydana getirdiği farklılığın tespit edilmesi için uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) neticesinin yer aldığı Tablo 2.18 aşağıdadır. Bu tabloya göre; yöneticilerin görev süreleri, yeniden çerçeveleme faktörü üzerinde 0,05 önem düzeyinde anlamlı düzeyde bir farklılık meydana getirebilmektedir. Bu durumda H_{6c} hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 2.18. Görev Süresi Değişkeni ile Stratejik Bilinç Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	Görev Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Yansıtma	1-10	350	4,068	,5996	1,849	,158
	11-20	85	3,9460	,4643		
	21 ve üzeri	65	3,9846	,5649		
Yeniden Çerçeveleme	1-10	350	4,1893	,5211	4,056	**,018**
	11-20	85	4,0029	,5767		
	21 ve üzeri	65	4,1385	,6060		
Sistem Düşüncesi	1-10	350	4,1238	,6293	1,090	**,**337
	11-20	85	4,1608	,5185		
	21 ve üzeri	65	4,2410	,5086		

*** p<,05; ** p<,01.**

Yöneticilerin konumlarında geçirdikleri süre ile yeniden çerçeveleme faktörü arasındaki farklılığın incelenmesi için uygulanan LSD Testi analizine göre; 1-10 senedir yöneticilik yapan yöneticilerin yeniden çerçeveleme düzeylerinin, 11-20 senedir yöneticilik yapanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (I-J= ,18634; p<0,01).

2.7.3.4. Cinsiyet Değişkenine Ait Analizler

Cinsiyet değişkeninin iç girişimcilik faktörleri üzerinde meydana getirdiği farklılığın tespit edilmesi için bağımsız t testi uygulanmıştır. Tablo 2.19 bu teste ait sonuçları içermektedir. Buna göre cinsiyet değişkeninin iç girişimcilik faktörlerinden,

yenilenme eğilimi ve proaktif davranış faktörleri üzerinde istatistiki açıdan etkili olduğu görülmektedir. Bu durumda H_{4d} hipotezi kabul edilmektedir. Buna ilişkin ortalama değerlerine bakıldığında, kadın yöneticilerin işletmelerinin erkeklere göre daha yüksek düzey yenilenme eğiliminde oldukları ve proaktif davranışlar sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 2.19. Cinsiyet Değişkeni ile İç Girişimcilik Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair t Testi Bulguları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yenilik	Kadın Erkek	95 405	3,9105 3,8568	,6990 ,7719	,621	,535
Yenilenme Eğilimi	Kadın Erkek	95 405	4,0140 3,6403	,8560 ,9061	3,655	**,000**
Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	Kadın Erkek	95 405	4,0526 4,1072	,6637 ,6257	-,755	,451
Proaktif Davranış	Kadın Erkek	95 405	3,8684 3,4790	1,0774 1,1181	3,076	**002**

*** p<,05; ** p<,01.**

Cinsiyet değişkeninin yenilik yönetim faktörleri üzerindeki etkisinin tespit edilebilmesi için uygulanan bağımsız t testi sonuçları Tablo 2.20'dedir. Bu tabloya göre cinsiyet değişkeninin yenilik stratejisi faktörü üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık meydana getirdiği görülmektedir. Bu durumda H_{5d} hipotezi kabul edilmektedir. Buna ait ortalama değerlerine bakıldığında erkek yöneticilerin, kadın yöneticilerin işletmelerine göre daha yüksek düzeyde yenilikçi stratejiler benimsedikleri görülmektedir.

Tablo 2.20. Cinsiyet Değişkeni ile Yenilik Yönetimi Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair t Testi Bulguları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Girdi Yönetimi	Kadın Erkek	95 405	3,7305 3,6435	,7662 ,7685	,994	,320
Örgütsel Kültür ve Yapı	Kadın Erkek	95 405	4,1558 4,2305	,5420 ,4157	-1,258	**,**211
Yenilik Stratejisi	Kadın Erkek	95 405	3,9368 4,1844	,5861 ,5873	-3,699	**,000**
Uygulama (Proje Yönetimi)	Kadın Erkek	95 405	3,9605 3,9744	,6306 ,6044	-,199	,842

*** p<,05; ** p<,01.**

Cinsiyet değişkeninin stratejik bilinç faktörleri üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesi için uygulanan bağımsız t testi sonuçları tablo 2.21'dedir. Buradaki sonuçlara göre; cinsiyet değişkeni yansıtma ve yeniden çerçeveleme faktörleri üzerinde istatistiki açıdan anlamlı etkiler meydana getirebilmektedir. Bu durumda H_{6d} hipotezi kabul edilmektedir. Bunlara ait ortalama değerlerine bakıldığında ise kadın yöneticilerin yansıtma ve yeniden

çerçeveleme faktörleri ile kast edilen özelliklere daha yüksek düzeyde haiz oldukları görülmektedir.

Tablo 2.21. Cinsiyet Değişkeni ile Stratejik Bilinç Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair t Testi Bulguları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yansıtma	Kadın	95	4,1600	,5969	2,264	**,020**
	Erkek	405	4,0074	,5671		
Yeniden Çerçeveleme	Kadın	95	4,2763	,4413	2,500	**,013**
	Erkek	405	4,1216	,5639		
Sistem Düşüncesi	Kadın	95	4,1439	,6853	-,024	,981
	Erkek	405	4,1457	,5758		

*** p<,05; ** p<,01.**

2.7.3.5. Yaş Değişkenine Ait Analizler

Katılımcıların yaş faktörüne ilişkin yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları tablo 2.22'de yer almaktadır. Buradaki sonuçlara göre; yöneticilerin yaş değişkeninin iç girişimcilik faktörlerinin tamamı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı etkiler meydana getirmesi söz konusudur. Bu durumda, H_{4e} hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 2.22. Yaş Değişkeni ile İç Girişimcilik Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Yenilik	20-30	205	3,7675	,0574	9,114	**,000**
	31-40	170	3,8069	,0574		
	41 ve üzeri	125	4,1120	,0535		
Yenilenme Eğilimi	20-30	205	3,6276	,0645	4,411	**,013**
	31-40	170	3,6608	,0724		
	41 ve üzeri	125	3,9173	,0717		
Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	20-30	205	4,0450	,0468	3,462	**,032**
	31-40	170	4,0635	,0506		
	41 ve üzeri	125	4,2240	,0477		
Proaktif Davranış	20-30	205	3,3902	,0783	3,865	**,022**
	31-40	170	3,6353	,0848		
	41 ve üzeri	125	3,7080	,0992		

*** p<,05; ** p<,01.**

Yaş değişkeninin iç girişimcilik faktörleri üzerinde meydana getirdiği farklılığın ayrıntılı olarak değerlendirilebilmesi için LSD Testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre; yaşı 41 ve üzeri olan yöneticilerin yenilik düzeylerinin, yaşı 20-30 aralığında (I-J= ,3445; p<,001) ve yaşı 31-40 aralığında olan yöneticilere göre (I-J= ,3051) daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Benzer şekilde; 41 ve üzeri yaşta olan yöneticilerin işletmelerinin yenilenme yönelimlerinin, 20-30 yaş aralığındaki (I-J= ,2897; p<0,01) ve 31-40 yaş aralığından yöneticilerin işletmelerine göre (I-J= ,2566; p<0,05) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikalarda da 41 yaş ve üzeri

yöneticilerin; 20-30 yaş aralığındaki (I-J= ,1790; p<0,05) ve 31-40 yaş aralığındaki yöneticilere göre (I-J= ,1605; p<0,05) daha istekli oldukları görülebilmektedir. Proaktif davranış sergilemede de diğer faktörlerde olduğu gibi genç yöneticilerin daha düşük düzeyde oldukları görülebilmektedir. Nitekim 20-30 yaş aralığındaki yöneticilerin proaktif davranışlar sergilemede, 31-40 yaş aralığındaki (I-J= -,2451; p<0,05) ve 41 ve üzeri yaştaki yöneticilere göre (I-J= -,3177; p<0,05) daha başarısız oldukları tespit edilebilmektedir.

Yaş değişkeninin yenilik yönetim faktörleri üzerindeki etkisinin tespiti için uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizinin (ANOVA) sonuçları Tablo 2.23'dedir. Bu tabloya göre; yöneticilerin yaşı, örgütsel kültür ve yapı ve yenilik stratejisi faktörleri üzerinde istatistiki açından anlamlı farklılıklar meydana getirdiği ortaya çıkmıştır. Bu durumda H_{5e} hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 2.23. Yaş Değişkeni ile Yenilik Yönetimi Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Girdi Yönetimi	20-30	205	3,6459	,7894	,222	,801
	31-40	170	3,6918	,7337		
	41 ve üzeri	125	3,6400	,7829		
Örgütsel Kültür ve Yapı	20-30	205	4,1762	,4225	6,246	**,002**
	31-40	170	4,1750	,4438		
	41 ve üzeri	125	4,3360	,4562		
Yenilik Stratejisi	20-30	205	4,0943	,6432	4,515	**,011**
	31-40	170	4,0882	,5819		
	41 ve üzeri	125	4,2747	,5046		
Uygulama (Proje Yönetimi)	20-30	205	3,9457	,6345	,317	,729
	31-40	170	3,9890	,5261		
	41 ve üzeri	125	3,9910	,6709		

*** p<,05; ** p<,01.**

Yaş değişkeninin yenilik yönetimi faktörleri üzerinde meydana getirdiği farklılığın ayrıntılı olarak tespiti için uygulanan LSD Testi sonucuna göre; 41 ve üzeri yaşta olan yöneticilerin işletmelerinin örgütsel kültür ve yapı faktörünün, 20-30 yaş aralığında olan yöneticilerin işletmelerinden daha yüksek düzeyde olduğu (I-J= ,15976; p<0,01) ve yine 31-40 yaş aralığında bulunan yöneticilerin işletmelerinden de daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (I-J= ,1600; p<0,01). Aynı şekilde yöneticileri 41 ve üzeri yaşta olan işletmelerin yenilikçi stratejilere sahip olma düzeylerinin, yöneticileri 20-30 yaş aralığında olan işletmelerden (I-J= ,18036; p<0,01) ve yöneticileri 31-40 yaş aralığında olan işletmelerden (I-J= ,18643; p<0,01) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yöneticilere ait yaş değişkeninin stratejik bilinç faktörleri üzerindeki etkisine yönelik uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) neticesine göre; bu değişkenin

yalnızca sistem düşüncesi faktörü üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirdiği görülmektedir. Bu durumda, H_{6e} hipotezi kabul edilmektedir. Buna ait değerler Tablo 2.24'dedir.

Tablo 2.24. Yaş Değişkeni ile Stratejik Bilinç Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Yansıtma	20-30	205	4,0351	,5601	1,046	,352
	31-40	170	4,0788	,5920		
	41 ve üzeri	125	3,9808	,5772		
Yeniden Çerçeveleme	20-30	205	4,1524	,5363	,526	,591
	31-40	170	4,1779	,5077		
	41 ve üzeri	125	4,1120	,6095		
Sistem Düşüncesi	20-30	205	4,0390	,6311	5,819	**,003**
	31-40	170	4,2000	,6040		
	41 ve üzeri	125	4,2453	,5012		

*** p<,05; ** p<,01.**

Yaş değişkeninin sistem düşüncesi faktörü üzerinde meydana getirdiği farklılığa yönelik uygulanan LSD Testi sonucuna göre; 20-30 yaş aralığında bulunan yöneticilerin yaşı 31-40 yaş aralığında olan yöneticilere göre (I-J= -,16098; p<0,01) ve 41 ve üzeri yaşta olan yöneticilere göre (I-J= -,20631; p<0,01) daha düşük düzeyde ''sistem düşüncesi'' faktörüne başvurdukları anlaşılmaktadır.

2.7.3.6. Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Analizler

Eğitim düzeyi değişkeninin iç girişimcilik faktörü üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesi için uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizine (ANOVA) ait sonuçlar tablo 2.25'dedir. Bu tablodan görüleceği üzere; katılımcılara ait eğitim düzeyi değişkeni yenilik faktörü üzerinde, istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar meydana getirebilmektedir. Bu durumda H_{4f} hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 2.25. Eğitim Düzeyi Değişkeni ile İç Girişimcilik Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Yenilik	Ortaokul-Lise	205	3,9797	,6972	2,816	**,039**
	Ön Lisans	60	3,7611	,8599		
	Lisans	225	3,8037	,7653		
	Lisansüstü	10	3,6167	,9462		
Yenilenme Eğilimi	Ortaokul-Lise	205	3,8114	,8758	1,984	,115
	Ön Lisans	60	3,5056	,9537		
	Lisans	225	3,6770	,9207		
	Lisansüstü	10	3,6667	,8462		
Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	Ortaokul-Lise	205	4,1700	,5333	1,746	,157
	Ön Lisans	60	4,1034	,6060		
	Lisans	225	4,0329	,7003		
	Lisansüstü	10	4,0000	,9428		
Proaktif Davranış	Ortaokul-Lise	205	3,7000	1,1176	2,079	,102
	Ön Lisans	60	3,4667	1,1042		
	Lisans	225	3,4400	1,1149		
	Lisansüstü	10	3,6000	1,1972		

*** p<,05; ** p<,01.**

Bu farklılığın analiz edilebilmesi için uygulanan LSD Testinin sonucuna göre; ortaokul-lise düzeyinde eğitimi olan yöneticilerin işletmelerinin yenilik faktörünün, eğitimi Ön Lisans (I-J= ,21856; p<0,05) ve Lisans (I-J= ,17597; p<0,05) düzeyinde eğitimi olan yöneticilerin işletmelerinden daha yüksektir.

İşletmelerin yenilik yönetimi faktörlerinin, yöneticinin eğitim düzeyi üzerinde farklılıklar meydana getirip getirmediğinin tespiti için uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları tablo 2.26'dadır. Bu sonuçlara göre eğitim düzeyi ile yenilik stratejisi faktörü arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu durumda H_{5f} hipotezi kabul edilmektedir. Bunun üzerine uygulanan LSD Testinin sonucuna göre; ortaokul-lise mezunu olan yöneticilerin işletmelerinin yenilikçi bir stratejiye sahip olma düzeylerinin Lisans düzeyinde (I-J= ,1669; p<0,01) ve Lisansüstü (I-J= 4276; p<0,05) düzeyinde eğitimli olan yöneticilerin işletmelerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 2.26. Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Yenilik Yönetimi Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Girdi Yönetimi	Ortaokul-Lise	205	3,6605	,7730	,385	,764
	Ön Lisans	60	3,7167	,7718		
	Lisans	225	3,6542	,7758		
	Lisansüstü	10	3,4400	,4502		
Örgütsel Kültür ve Yapı	Ortaokul-Lise	205	4,2532	,4576	1,459	,225
	Ön Lisans	60	4,2407	,4344		
	Lisans	225	4,1839	,4326		
	Lisansüstü	10	4,0400	,3864		
Yenilik Stratejisi	Ortaokul-Lise	205	4,2276	,5283	4,037	**,007**
	Ön Lisans	60	4,1722	,6765		
	Lisans	225	4,0607	,5857		
	Lisansüstü	10	3,8000	1,1244		
Uygulama (Proje Yönetimi)	Ortaokul-Lise	205	4,0085	,6011	1,002	,391
	Ön Lisans	60	4,0375	,6103		
	Lisans	225	3,9211	,6068		
	Lisansüstü	10	3,9625	,7951		

*** p<,05; ** p<,01.**

Eğitim düzeyi değişkeninin stratejik bilinç faktörleri üzerinde etkili olup olmadığının anlaşılabilmesi için uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları tablo 2.27'dedir. Bu tabloya göre eğitim düzeyi ile sistem düşüncesi arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda H_{6f} hipotezi kabul edilmektedir. Yapılan LSD Testine göre; Ortaokul-Lise mezunu yöneticilerin Ön Lisans düzeyindeki yöneticilerden (I-J= ,1801; p<0,05) ve Lisans düzeyindeki yöneticilerden (I-J= ,2130; p<0,01) daha yüksek düzeyde sistem düşüncesine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 2.27. Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Stratejik Bilinç Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair Varyans Analizi Bulguları

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova (F)	p
Yansıtma	Ortaokul-Lise	205	4,0039	,5828	,503	**,**681
	Ön Lisans	60	4,0967	,6551		
	Lisans	225	4,0471	,5485		
	Lisansüstü	10	4,1000	,5518		
Yeniden Çerçeveleme	Ortaokul-Lise	205	4,1415	,5806	,483	,694
	Ön Lisans	60	4,2292	,5334		
	Lisans	225	4,1411	,5222		
	Lisanüstü	10	4,1000	,4116		
Sistem Düşüncesi	Ortaokul-Lise	205	4,2634	,5332	4,968	,**002**
	Ön Lisans	60	4,0833	,5712		
	Lisans	225	4,0504	,6412		
	Lisansüstü	10	4,2333	,6295		

*** p<,05; ** p<,01.**

2.7.3.7. Uluslararası Pazarlarda Faaliyet Gösterme Değişkenine Ait Analizler

İşletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermelerinin, onların girişimciliğinde etkili olup olmadığının tespit edilebilmesi için Bağımsız t Testi uygulanmıştır. Bu teste ait sonuçlar Tablo 2.28'de yer almaktadır.

Tablo 2.28. Uluslararası Pazarlarda Faaliyet Gösterme Değişkeni ile İç Girişimcilik Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair t Testi Bulguları

	Uluslararası Pazarlarda Faaliyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yenilik	Evet Hayır	155 345	3,7667 3,9121	,8341 ,7182	-1,989	**,047**
Yenilenme Eğilimi	Evet Hayır	155 345	3,7634 3,6879	,9021 ,9109	,860	,390
Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	Evet Hayır	155 345	4,0582 4,1134	,6364 ,6315	-,889	,374
Proaktif Davranış	Evet Hayır	155 345	3,7677 3,4565	1,0542 1,1365	2,895	**,003**

*** p<,05; ** p<,01.**

Tablo 2.28'de yer alan sonuçlara göre; işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermelerinin yenilik ve proaktif davranışlar sergileme faktörleri üzerinde istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar meydana getirdiği görülmektedir. Bu durumda H_{4g} hipotezi kabul edilmektedir. Bu faktörlere ait ortalamalara bakıldığında; uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin proaktif davranışlar sergilemede daha üst düzeyde oldukları; uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeyen işletmelerin ise yenilik alt yapılarının daha üst düzeyde oldukları görülmektedir.

Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermenin yenilik yönetimi faktörleri üzerinde meydana getirdiği farklılığın anlaşılabilmesi için uygulanan Bağımsız t Testine ait sonuçlar Tablo 2.29'dadır. Bu tabloda yer alan göstergelere göre; uluslararası faaliyetlerde bulunma durumu, yenilik stratejisi faktörü üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık meydana getirmektedir. Bu durumda H_{5g} hipotezi kabul edilmektedir. Buna yönelik ortalamalara bakıldığında uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeyen işletmelerin daha yenilikçi stratejilere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2.29. Uluslararası Pazarlarda Faaliyet Gösterme Değişkeni ile Yenilik Yönetimi Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair t Testi Bulguları

	Uluslararası Pazarlarda Faaliyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Girdi Yönetimi	Evet Hayır	155 345	3,6555 3,6620	,7841 ,7619	-,088	,930
Örgütsel Kültür ve Yapı	Evet Hayır	155 345	4,2400 4,2053	,3904 ,4653	,808	,420
Yenilik Stratejisi	Evet Hayır	155 345	4,0280 4,1865	,7356 ,5125	-2,431	**,016**
Uygulama (Proje Yönetimi)	Evet Hayır	155 345	3,9540 3,9797	,6781 ,5759	-,436	,663

*** p<,05; ** p<,01.**

Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermenin stratejik bilinç faktörleri üzerinde meydana getirdiği farklılığın anlaşılabilmesi için uygulanan Bağımsız t Testi sonuçları

Tablo 2.30'dadır. Bu tabloda yer alan göstergelere göre; uluslararası pazarlarda faaliyet göstermenin yeniden çerçeveleme faktörü üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık meydana getirdiği anlaşılmaktadır. Bu durumda H_{6g} hipotezi kabul edilmektedir. Burada değişkenlerin ortalama değerlerine bakıldığında ise uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeyen işletmelerin yöneticilerinin daha yüksek oranda yeniden çerçeveleme özelliğine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 2.30. Uluslararası Pazarlarda Faaliyet Gösterme Değişkeni ile Stratejik Bilinç Faktörleri Arasındaki Farklılığa Dair t Testi Bulguları

	Uluslararası Pazarlarda Faaliyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yansıtma	Evet Hayır	155 345	3,9897 4,0574	,5256 ,5960	-1,218	**,**224
Yeniden Çerçeveleme	Evet Hayır	155 345	4,0726 4,1862	,5590 ,5367	-2,162	**,031**
Sistem Düşüncesi	Evet Hayır	155 345	4,1333 4,1507	,5769 ,6072	-,301	,764

*** p<,05; ** p<,01.**

2.7.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin dereceleri hakkında bilgi verir. İstatistiki analizlere tabi tutulacak veri kümelerinin normal dağılım göstermelerinden dolayı; uygulanan korelasyon analizinde Pearson Korelasyon Katsayılarına bakılmıştır. Bu analize dair bulgular Tablo 2.31'de yer almaktadır.

Alpar (2018: 405), korelasyon analizleri neticesinde ortaya çıkan karşılıklı ilişkilerin matematiksel sonuçlardan ibaret olduğunu ifade etmektedir. Çünkü herhangi iki değişkenin karşılıklı ilişki içerisinde olması, iki değişkenden birisinin neden diğerinin sonuç olduğu anlamına gelememektedir. Bundan dolayı bu araştırmada ileri sürülen hipotezlerin test edilebilmesi için moderatör değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ancak bu sayede değişkinler arasında neden-sonuç ilişkisi ortaya konabilecektir.

Tablo 2. 31: Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. İşletme Yaşı	1																	
2. Çalışan Sayısı	,135**	1																
3. Görev Süresi	,351**	-,072	1															
4. Cinsiyet	,113*	-,054	,164**	1														
5. Yaş	,173**	-,076	,736**	,178**	1													
6. Eğitim	-,077	,007	-,507**	-,160**	-,591**	1												
7. Ul. Pazarlarda B.	-,050	-,125**	-,020	-,049	-,021	-,003	1											
8. Yenilik	,031	,063	,151**	-,028	,169**	-,116**	,089*	1										
9. Yenilenme Eğl.	,147**	-,031	,162**	-,162**	,119**	-,066	-,039	,407**	1									
10. Yaratıcı. D. T.	,027	,027	,133**	,034	,106*	-,103*	,040	,297**	,184**	1								
11. Proaktif Dav.	-,007	,173**	,078	-,137**	,118**	-,101*	-,129**	,350**	,323**	,080	1							
12. Girdi Yön.	-,081	,072	,022	-,045	,001	-,016	,004	,256**	,155**	,128**	,180**	1						
13. Örg. Kül. ve Y.	,035	-,144**	,025	,066	,132**	-,086	-,036	,224**	,060**	,208**	,029	,097*	1					
14. Yenilik Str.	-,016	-,117**	,064	,164**	,110*	-,148**	,123**	,157**	,025	,210**	-,035	,097*	,137**	1				
15. Uygulama (Proje Yönetimi)	-,058	,007	-,023	,009	,032	-,065	,020	,454**	,205**	,138**	,203**	,379**	,280**	,261**	1			
16. Yansıtma	,005	,166**	-,071	-,104*	-,029	,037	,054	,434**	,291**	,071	,204**	,311**	,209**	-,083	,231*	1		
17. Yeniden Çer.	-,034	-,100*	-,073	-,111*	-,024	-,005	,096*	,202**	,155**	,035	,057	,221**	,110*	,036	,275**	,310**	1	
18. Sistem Düş.	,036	-,083	,065	,001	,144**	-,152**	,013	,206**	,146**	,305**	,079	,186**	,188**	,241**	,236**	,082	,248**	1
Ortalama	1,84	1,37	1,43	1,81	1,84	2,08	1,69	3,87	3,71	4,10	3,55	3,66	4,22	4,14	3,97	4,04	4,15	4,15
Standart Sapma	0,85	0,64	0,71	0,39	0,80	0,97	0,46	0,76	0,91	0,63	1,12	0,77	0,44	0,59	0,61	0,58	0,55	0,60

***: p<,05; **; p<,01.**

2.7.5. Moderatör (Düzenleyici) Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmada ileri sürülen hipotezlerin test edilebilmesi için çoklu hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu hiyerarşik regresyon analizi yapılmadan önce bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait VIF değerlerine bakılmalıdır ve bu değerin 10'dan daha düşük olması gerekmektedir (Alpar, 2018). Tablo 2.32 bu araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin VIF değerlerini göstermektedir.

Tablo 2.32. Çoklu doğrusallığa ilişkin değerlendirme bulguları

Değişkenler	Tolerans	VIF
Yenilenme	,537	1,863
Yenilenme Eğilimi	,763	1,311
Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik	,732	1,366
Proaktif Davranış	,817	1,224
Yansıtma	,653	1,532
Sistem Düşüncesi	,780	1,281
Yeniden Çerçeveleme	,804	1,243
Girdi Yönetimi	,809	1,236
Örgüt Kültürü ve Yapı	,823	1,216
Yenilik Stratejisi	,646	1,548
Proje Yönetimi (Uygulama)	,776	1,288

Tablo 2.32'de görüldüğü üzere VIF değerleri 10'dan küçüktür ve bu sonuç değişkenlerin birbirlerinden bağımsız olduklarını; yani çoklu bağlantı sorununun söz konusu olmadığını kanıtlamaktadır ve her bir değişkenin temsil yeteneğinin arzu edilen düzeylerde olacağını göstermektedir (Alpar, 2018: 471).

Moderatör (düzenleyici) değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizine başlamadan evvel, elde edilecek analiz sonuçlarının doğru yorumlanabilmesi için gerekli olan istatistiki göstergelerin ne anlam ifade ettiğinin belirtilmesi gerekmektedir. Uygulanan çoklu hiyerarşik regresyon analizinde; standardize edilmiş β değerleri, R^2 değerleri ve bu değerlerdeki değişimin anlamlı olup olmadığını gösteren F değerleri dikkate alınmış ve yorumlama bu göstergelere göre yapılmıştır. Bu değerlerin anlamları aşağıdaki gibidir (Alpar, 2018: 451-473):

Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları (Beta: β): Modele katkı bakımından, değişkenlerin derecelendirilmesini sağlayan katsayıdır. β katsayısı fazla olan bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi daha fazladır.

Çoklu Regresyon Katsayısı (R): Bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini verir. F değerinin anlamlı olması, R değerinin de anlamlı olduğunu göstermektedir.

F Değeri: Regresyon katsayılarının anlamlı düzeyde olup olmadığını gösteren test istatistiği değeridir.

Çoklu Açıklayıcılık Katsayısı (R^2): Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklayabilme oranını göstermektedir. Daha açık bir anlatımla, **bağımlı değişkendeki toplam değişimin (bağımlı değişkendeki farklılıkların) yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklanabildiğini** belirtir. Bu oranın 1'e yakın olmasına göre; bağımsız değişken, bağımlı değişkendeki değişimi açıklayabiliyor demektir (Alpar, 2018: 412). Regresyon modeline yapılan her değişken eklemesinde çoklu açıklayıcılık katsayısında artış olduğundan dolayı, model kurulurken düzeltilmiş R^2 değerlerinin kullanılması önerilir.

Araştırma kapsamında uygulanan moderatör (düzenleyici) değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizinde aşağıdaki adımlar takip edilmiştir (Kahya ve Şahin, 2016; Ceylan ve Bayram, 2006):

a) Değişkenlere ait veriler, standardize edilmiştir.
b) Moderatör değişkenlerin diğer bağımsız değişkenlerin bir etkileşimi olarak analize dahil edilmesi için her iki değişken gruba ait çarpım değerleri hesaplanmıştır.
c) Analizin ilk adımında kontrol değişkenleri olan demografik değişkenler ve iç girişimcilik faktörüne ait bağımsız değişkenler, standardize edilmiş olarak, modele dahil edilmiştir.
d) Analizin ikinci adımında, moderatör etkisinin ölçülmesi istenen stratejik bilinç faktörüne ait bağımsız değişkenler, ayrı ayrı olarak, modele dahil edilmiştir.
e) Analizin üçüncü adımında, bağımsız değişkenlerle moderatör değişken arasındaki etkileşim değerinin hesaplanması için elde edilen çarpım değerleri modele dahil edilmiştir.
f) Analizin üçüncü adımında moderatör etkisi ortaya çıkan değişkenlerin etkilerinin; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri düşük, orta ve yüksek düzeylerde istatistiki açıdan anlamlı düzeyde etkileyip etkilemediğinin anlaşılabilmesi için

eğim testi (simple slopes tests) gerçekleştirilmiştir. Bu teste ait grafikler ek-7'ye yerleştirilmiştir.

Yukarıdaki adımlar doğrultusunda ilk olarak yenilik yönetim boyutlarından girdi yönetimi faktörü ele alınmıştır. Burada; girdi yönetimi değişkeni bağımlı, iç girişimcilik faktörüne ait değişkenler bağımsız değişken ve yansıtma değişkeni ise moderatör etkisinin incelendiği bağımsız değişken olarak modele dahil edilmişlerdir. Tablo 2.33 yansıtma değişkeninin girdi yönetimi değişkeni üzerindeki moderatör etkisi ile ilgili verileri içermektedir.

Tablo 2.33. Yansıtma Değişkeninin Girdi Yönetimi Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)
1. Adım	İşletme Yaşı	-,129**	-,125**	-,146**
	Çalışan Sayısı	,063	,031	,042
	Görev Süresi	,079	,107	,101
	Uluslararası Pazarlarda Bulunma	,028	,012	-,006
	Cinsiyet	-,005	,002	-,004
	Yaş	-,061	-,070	-,064
	Eğitim	,021	,012	,002
	Yenilik	,239**	,147**	,122
	Yenilenme Eğilimi	,079	,039	,033
	Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	,037	,053	,033
	Proaktif Davranış	,089	,086	,114
2. Adım	Yansıtma (moderatör)		,217**	,213**
3. Adım	Yansıtma*Yenilik			-,016
	Yansıtma*Yenilenme Eğilim			,045
	Yansıtma*Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek			,168**
	Yansıtma*Proaktif Davranış			-,127,**
	R^2	,121	,156	,193
	Düzeltilmiş R^2	,101	,134	,165
	ΔR	,121**	,034**	,037**
	F	6,025**	7,365**	7,098**

*** p<,05; ** p<,01.**

Tablo 2.33; aşağıdaki bulgulara işarat etmektedir:

a. Analizin ilk adımında modele dahil edilen bağımsız değişkenlerden işletme yaşı değişkeninin girdi yönetimi üzerinde negatif yönlü ve yenilik değişkeninin ise pozitif yönlü etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen birinci modelin girdi yönetimine ait varyansın % 10,1'ini açıkladığı anlaşılmaktadır (R^2= ,101; p>0,05). Buradan hareketle; yenilik değişkeninin girdi yönetimi üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğunu ileri süren H_{1e} hipotezi kabul edilmektedir.
b. Analizin ikinci adımında elde edilen modele göre; yansıtma değişkeninin, girdi yönetimi üzerinde, istatistiki açıdan anlamlı düzeyde etkili olduğu görülmektedir (β= ,217; p<0,01). Ayrıca yansıtma değişkeninin modele dahil edilmesiyle girdi yönetimi üzerinde negatif etkiye sahip işletme yaşı değişkeninin ve pozitif etkiye

sahip yenilik değişkeninin etkilerinin azaldığı anlaşılmaktadır. Elde edilen ikinci modelin girdi yönetimine ait varyansın % 13,4'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır (R^2= ,134; p>0,05). Bu bağlamda; yansıtma değişkeninin girdi yönetimi üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğunu ileri süren H_{2a} hipotezi kabul edilmektedir.

c. Analizin üçüncü adımında elde edilen modele göre; yansıtma değişkeninin, işletmelerin yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek ve proaktif davranışlar sergilemeleriyle gerçekleştirilen girdi yönetimi faaliyetleri üzerinde istatistiki açıdan anlamlı düzeyde moderatör (düzenleyici) role sahip olduğu görülmektedir. Burada yansıtma faktörünün moderatör (düzenleyici) etkisinin, proaktif davranışlar sergilemenin girdi yönetimi üzerindeki etkisini negatif yönde ve yaratıcı düşünmeyi teşvik etmenin girdi yönetimi üzerindeki etkisini ise pozitif yönde etkilediği bildirilmektedir. Bununla birlikte; yenilik değişkeninin girdi yönetimi üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı ve işletme yaşı değişkeninin negatif etkisinin ise arttığı görülmektedir. Elde edilen üçüncü modelin girdi yönetimine ait varyansın % 16,5'ini açıkladığı anlaşılmaktadır (R^2= ,165; p>0,05). Bu durumda H_{3a} hipotezi kabul edilmektedir.

d. Yansıtma değişkeninin, yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek ve proaktif davranışlar sergilemek değişkenlerinin girdi yönetimi üzerindeki etkilerinde belirleyici olması üzerine yapılan eğim (slope) testine göre; yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaların girdi yönetimi üzerindeki orta (4,00; b=,102; CI[-,001:,205]; p<0,05) ve yüksek (4,60; b=,266; CI[,126:-,405]; p<0,05) düzeydeki etkileri ile birlikte yansıtma değişkeninin moderatör etkisinin daha belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan proaktif davranışlar sergilemenin girdi yönetimi üzerindeki etkisi düşük (-,044; b=,17; CI[,096:,242]; p<0,05) ve orta (-,04; b=,096; CI[,038:,153]; p<0,05) düzeylerde seyrettiğinde yansıtma değişkeninin daha belirgin bir biçimde moderatör rol oynadığı görülmektedir. Buna ait grafik ek-7'de yer almaktadır.

Stratejik bilinç faktörlerinden yeniden çerçeveleme değişkeninin girdi yönetimi üzerindeki moderatör (düzenleyici) etkisinin tespit edilebilmesi için uygulanan regreyon analizi sonuçları Tablo 2.34'de yer almaktadır. Burada analizin birinci adımından elde edilen bulguların Tablo 2.33'deki bulgular ile aynı olmasından dolayı, buradaki bulgular ikinci ve üçüncü adımdaki değerler açısından değerlendirilmektedir.

Tablo 2.34. Yeniden Çerçeveleme Değişkeninin Girdi Yönetimi Üzerindeki Moderator Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)
1. Adım	İşletme Yaşı	-,129**	-,133**	-,121**
	Çalışan Sayısı	,063	,083	,078
	Görev Süresi	,079	,109	,089
	Uluslararası Pazarlarda Bulunma	,028	,016	,019
	Cinsiyet	-,005	,011	,003
	Yaş	-,061	-,068	-,061
	Eğitim	,021	,030	,028
	Yenilik	,239**	,203**	,218**
	Yenilenme Eğilimi	,079	,063	,063
	Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	,037	,042	,056
	Proaktif Davranış	,089	,171	,089
2. Adım	Yeniden Çerçeveleme (moderatör)		,171**	,149**
3. Adım	Yeniden Çerçeveleme*Yenilik			,034
	Yeniden Çerçeveleme*Yenilenme Eğilim			-,083
	Yeniden Çerçeveleme*Yaratıcı Düş. Teşvik Etmek			-,099*
	Yeniden Çerçeveleme*Proaktif Davranış			-,053
	R^2	,121	,148	,168
	Düzeltilmiş R^2	,101	,127	,140
	ΔR	,121**	,027**	,020**
	F	6,025**	6,945**	6,012**

*** p<,05; ** p<,01.**

Tablo 2.34'de yer alan veriler aşağıdaki bulgulara işaret etmektedir:

a. Analizin ikinci adımında elde edilen modele göre; yeniden çerçeveleme değişkeninin girdi yönetimi üzerinde etkili olduğu görülmektedir (β= ,171; p<0,01). Ayrıca yeniden çerçeveleme değişkeninin modele dahil edilmesiyle girdi yönetimi üzerinde pozitif yönde etkili olan yenilik değişkeninin etkisi azalmakta ve negatif yönde etki olan işletme yaşı değişkeninin etkisi ise artmaktadır. Elde edilen ikinci modelin girdi yönetimine ait varyansın % 12,7'sini açıkladığı anlaşılmaktadır (R^2= ,127; p>0,05). Bu bağlamda; yeniden çerçeveleme değişkeninin girdi yönetimi üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğunu ileri süren H_{2e} hipotezi kabul edilmektedir.

b. Analizin üçüncü adımında elde edilen ve yeniden çerçeveleme değişkeninin moderatör (düzenleyici) olarak etkileşim içerisinde olduğu çarpım değerlerinin eklendiği modele göre; yeniden çerçeveleme değişkeni, yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaların girdi yönetimi üzerindeki etkisinde negatif yönde moderatör (düzenleyici) role sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte; yeniden çerçevelemenin moderatör (düzenleyici) etkisi ile birlikte yenilik değişkeninin girdi yönetimi üzerindeki pozitif etkisi artmakta ve işletme yaşının negatif etkisi ize azalmaktadır. Elde edilen üçüncü modelin girdi yönetimine ait varyansın %

14'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır (R^2= ,140; p<0,05). Bu durumda H_{3b} hipotezi kabul edilmektedir.

c. Yeniden çerçeveleme değişkeninin, yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek değişkeninin girdi yönetimi üzerindeki moderatör etkisinin tespit edilmesi üzerine gerçekleştirilen eğim (slope) testi sonucuna göre; yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek değişkeninin girdi yönetimi üzerindeki etkisi düşük (3,75; b=,24; CI[,099:,382]; p<0,05) ve orta (4,25; b=,14; CI[,035:,24]; p<0,05) düzeydeyken yeniden çerçeveleme değişkeninin moderatör etkisi daha da belirgin olmaktadır. Buna ait grafik ek-7'de yer almaktadır.

Tablo 2.35; stratejik bilinç değişkenlerinden sistem düşüncesi değişkeninin girdi yönetimi üzerindeki moderatör etkisinin ortaya konmasına yönelik verileri içermektedir. Bu tabloda yer alan birinci adımdaki verilerin de Tablo 2.33'deki verilerle aynı olmasından dolayı, ikinci ve üçüncü adımdaki verilerin işaret ettiği bulgulara değinilmiştir.

Tablo 2.35. Sistem Düşüncesi Değişkeninin Girdi Yönetimi Üzerindeki Moderator Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)
1. Adım	İşletme Yaşı	-,129*	-,137**	-,144**
	Çalışan Sayısı	,063	,079	,079
	Görev Süresi	,079	,106	,102
	Uluslararası Pazarlarda Bulunma	,028	,028	,023
	Cinsiyet	-,005	-,001	-,015
	Yaş	-,061	-,083	-,078
	Eğitim	,021	,038	,035
	Yenilik	,239**	,221**	,223**
	Yenilenme Eğilimi	,079	,073	,066
	Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	,037	-,003	,006
	Proaktif Davranış	,089	,087	,096*
2. Adım	Sistem Düşüncesi (moderatör)		,155**	,166**
3. Adım	Sistem Düşüncesi*Yenilik			-,144**
	Sistem Düşüncesi*Yenilenme Eğilim			,098*
	Sistem Düşüncesi*Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek			,022
	Sistem Düşüncesi*Proaktif Davranış			-,018
	R^2	,121	,142	,159
	Düzeltilmiş R^2	,101	,120	,131
	ΔR	,121**	,020**	,017**
	F	6,025**	6,595**	5,621**

*** p<,05; ** p<,01**

Tablo 2.35'de yer alan veriler aşağıdaki bulgulara işaret etmektedir:

a. Analizin ikinci adımında elde edilen modele göre; sistem düşüncesi değişkeni girdi yönetimi üzerinde anlamlı düzeyde etki sahibidir (β= ,155; p<0,01). Bu durumda, H_{2i} hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca sistem düşüncesi değişkeni ile

birlikte yenilik değişkeninin pozitif etkisi azalmakta ve işletme yaşı değişkeninin negatif etkisi ise artmaktadır. Elde edilen ikinci modelin girdi yönetimine ait varyansın % 12'sini açıkladığı anlaşılmaktadır (R^2= ,120; p<0,05).

b. Analizin üçüncü adımında elde edilen modele göre; sistem düşüncesi değişkeninin moderatör etkisi, yenilenme eğilimi ve yenilik değişkeninin girdi yönetimi üzerindeki etkileri üzerinde ortaya çıkmaktadır ve bu etki ile birlikte yenilik değişkeninin pozitif yönlü etkisinin ve işletme yaşının negatif etkisinin arttığı; proaktif davranış değişkeninin etkisinin ise ortaya çıktığı görülmektedir. Elde edilen üçüncü modelin girdi yönetimine ait varyansın % 13,1'ini açıkladığı anlaşılmaktadır (R^2= ,131; p<0,05). Bu durumda H_{1m} ve H_{3c} hipotezleri kabul edilmektedir.

c. Sistem düşüncesi değişkeninin, yenilik ve yenilenme eğilimi değişkenlerinin girdi yönetimi üzerindeki moderatör etkisinin tespit edilmesinden sonra uygulanan eğim (slope) testine göre; sistem düşüncesi, yenilik değişkeninin girdi yönetimi üzerindeki etkisi düşük (-,48; b=,314; CI[,198:,435]; p<0,05), orta (,02; b=,235; CI[,148:,322]; p<0,05] ve yüksek (,52; b=,156; CI[,044:,267]; p<0,05) düzeydeyken kendini hissetttirebilmektedir. Buna ait grafik ek-7'de yer almaktadır. Öte yandan; diğer faktörler söz konusu değilken, yenilenme eğilimi değişkeninin girdi yönetimi üzerindeki etkisinde sistem düşüncesi değişkeninin, istatistiki olarak anlamlı düzeyde moederatör etki meydana getiremediği de anlaşılmaktadır. Uygulanan regresyon analizinin üçüncü adımında yenilenme eğiliminin girdi yönetimi üzerinde moderatör etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmasına rağmen eğim testinde farklı sonuç çıkması, modele dahil olan diğer değişkenlerin etkisine işaret etmektedir. Ayrıca üçüncü modelde yenilenme eğilimi ile ilgili söz konusu değerin 0,05 önem düzeyine son derece yakın bir düzeyde olması (p=0,048) da bu sonucun nedenlerinden sayılabilmektedir.

Örgütsel kültür ve yapı değişkeni üzerinde etkili olan iç girişimcilik ve stratejik bilinç faktörlerinin tespit edilebilmesi için uygulanan moderatör (düzenleyici) değişkenli çoklu hiyerarşik regresyonu analizine ait veriler Tablo 2.36, Tablo 2.37 ve Tablo 2.38'de bildirilmektedir. Burada öncelikle yansıtma değişkeninin etkisi ölçümlenmiştir. Bu bağldam örgütsel kültür ve yapı değişkeni bağımlı, iç girişimcilik faktörüne ait değişkenler bağımsız değişken ve yansıtma değişkeni ise moderatör etkisinin incelendiği

bağımsız değişken olarak modele dahil edilmişlerdir ve Tablo 2.36'da yer alan veriler elde edilmiştir.

Tablo 2.36. Yansıtma Değişkeninin Örgütsel Kültür ve Yapı Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)
1. Adım	İşletme Yaşı	084	,086	,066
	Çalışan Sayısı	-,180**	-,206**	-,203**
	Görev Süresi	-,244**	-,220**	-,209**
	Uluslararası Pazarlarda Bulunma	-,067	-,081	-,091*
	Cinsiyet	,022	,027	,028
	Yaş	,233**	,226**	,227**
	Eğitim	-,018	-,025	-,023
	Yenilik	,258**	,180**	,202**
	Yenilenme Eğilimi	-,032	-,063	-,049
	Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	,158**	,176**	,147**
	Proaktif Davranış	-,023	-,027	-,007
2. Adım	Yansıtma (moderatör)		,181**	,195**
3. Adım	Yansıtma*Yenilik			,131**
	Yansıtma*Yenilenme Eğilim			-,033
	Yansıtma*Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek			,056
	Yansıtma*Proaktif Davranış			-,064
	R^2	,153	,177	,195
	Düzeltilmiş R^2	,133	,156	,167
	ΔR	,153**	,024**	,018*
	F	7,827**	8,511**	7,134**

*** p<,05; ** p<,01.**

Tablo 2.36'da yer alan veriler aşağıdaki bulgulara işaret etmektedir:

a. Analizin birinci adımı neticesinde elde edilen modele göre; işletmelerin yenilikçiliği destekleyici bir kültüre ve yapıya erişmelerinde işletmedeki çalışan sayısı ve yöneticinin görev sürelerinin negatif etki yarattığı; yöneticinin yaşı, yenilik ve yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek değişkenlerinin ise pozitif etki hiedilmektedir. Elde edilen birinci model, örgütsel kültür ve yapıya ait varyansın % 13,3'ünü açıklamaktadır (R^2= ,133; p<0,05). Bu durumda H_{1f} ve H_{1s} hipotezleri kabul edilmektedir. Ayrıca bu modele göre; uygulanan varyans (Anova) analizine göre kabul edilmeyen H_{5c} hipotezi kabul edilmektedir. Bu durum yöneticilerin görev süresi değişkeninin diğer değişkenlerden etkilendiğini göstermektedir.

b. Analizin ikinci adımında elde edilen modele göre; yansıtma değişkeninin örgütsel kültür ve yapı üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu görülmektedir. Bu durumda, H_{2b} hipotezi kabul edilmektedir. Bununla birlikte çalışan sayısı ve yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaları değişkenlerinin etkilerinin arttığı; yenilik, yaş ve görev süresi değişkenlerinin etkilerinin ise azaldığı görülmektedir. Elde edilen

ikinci model, örgütsel kültür ve yapıya ait varyansın % 15,6'sını açıklamaktadır (R^2= ,156; p<0,05).

c. Analizin üçüncü adımında elde edilen modele göre; yansıtma değişkeni, yenilik ile örgütsel kültür ve yapı değişkeni arasındaki ilişkide moderatör (düzenleyici) etki meydana getirmektedir. Elde edilen üçüncü model, örgütsel kültür ve yapıya ait varyansın % 16,7'sini açıklamaktadır (R^2= ,167; p<0,05). Bu durumda H_{3a} hipotezi bir kez daha kabul edilmektedir. Stratejik bilinç faktörlerinden yeniden çerçeveleme değişkeninin örgütsel kültür ve yapı üzerindeki moderatör (düzenleyici) etkisinin tespit edilebilmesi için uygulanan regreyon analizi sonuçları Tablo 2.37'de yer almaktadır. Burada analizin birinci adımından elde edilen bulguların Tablo 2.36'daki bulgular ile aynı olmasından dolayı, değerlendirme ikinci ve üçüncü adımdaki değerler açısından yapılmaktadır.

d. Yansıtma değişkeninin, yenilik değişkeninin örgütsel kültür ve yapı üzerindeki etkisinde moderatör role sahip olmasının anlaşılması üzerine uygulanan eğim (slope) testine göre; yenilik değişkeninin örgütsel kültür ve yapı üzerindeki etkisi düşük (3,60; b=,073; CI[,014:,132]; p<0,05), orta (4,00; b=,108; CI[,052:,164]; p<0,05) ve yüksek (4,60; b=,161; CI[,08:,243]; p<0,05) düzeylerdeyken yansıtma değişkeninin moderatör etkisi söz konusu olmaktadır. Buna ait grafik ek-7'de yer almaktadır.

Tablo 2.37. Yeniden Çerçeveleme Değişkeninin Örgütsel Kültür ve Yapı Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)
1. Adım	İşletme Yaşı	084	,083	,079
	Çalışan Sayısı	-,180**	-,176**	-,173**
	Görev Süresi	-,244**	-,237**	-,259**
	Uluslararası Pazarlarda Bulunma	-,067	-,069	-,074
	Cinsiyet	,022	,026	,025
	Yaş	,233**	,231**	,245**
	Eğitim	-,018	-,016	-,011
	Yenilik	,258**	,250**	,251**
	Yenilenme Eğilimi	-,032	-,036	-,040
	Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	,158**	,158**	,150**
	Proaktif Davranış	-,023	-,023	-,009
2. Adım	Yeniden Çerçeveleme (moderatör)		,039	,062
3. Adım	Yeniden Çerçeveleme*Yenilik			,056
	Yeniden Çerçeveleme*Yenilenme Eğilim			,097
	Yeniden Çerçeveleme*Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek			-,058
	Yeniden Çerçeveleme*Proaktif Davranış			-,058
	R^2	,153	,154	,171
	Düzeltilmiş R^2	,133	,133	,143
	ΔR	,153**	,001	,016*
	F	7,827**	7,234**	6,072**

*** p<,05; ** p<,01.**

Tablo 2.37'deki veriler aşağıdaki bulgulara işaret etmektedir:

a. Analizin ikinci adımında elde edilen modele göre; yeniden çerçeveleme değişkeni örgütsel kültür va yapı değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir. Ayrıca analizin ikinci adımı neticesinde elde edilen modelin örgütsel kültür ve yapıya ait varyansı anlamlı düzeyde açıklayamadığı da anlaşılmaktadır (R^2= ,133; p>0,05).
b. Analizin üçüncü adımında elde edilen modele göre; yeniden çerçeveleme değişkeninin örgütsel kültür ve yapıyı etkileyebilecek değişkenler üzerinde moderatör (düzenleyici) etki meydana getiremediği anlaşılmaktadır. Bu durumda H_{3b} hipotezi kabul edilmemektedir.

Stratejik bilinç faktörlerinden sistem düşüncesi değişkeninin örgütsel kültür ve yapı üzerindeki moderatör (düzenleyici) etkisinin tespit edilebilmesi için uygulanan regreyon analizi sonuçları Tablo 2.38'de yer almaktadır. Burada da analizin birinci adımından elde edilen bulguların Tablo 2.36'daki bulgular ile aynı olmasından dolayı, değerlendirme ikinci ve üçüncü adımdaki değerler açısından yapılmaktadır.

Tablo 2.38. Sistem Düşüncesi Değişkeninin Örgütsel Kültür ve Yapı Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)
1. Adım	İşletme Yaşı	,084	,079	,057
	Çalışan Sayısı	-,180**	-,171**	-,160**
	Görev Süresi	-,244**	-,231**	-,222**
	Uluslararası Pazarlarda Bulunma	-,067	-,067	-,067
	Cinsiyet	,022	,023	,008
	Yaş	,233**	,223**	,215**
	Eğitim	-,018	-,009	,003
	Yenilik	,258**	,248**	,238**
	Yenilenme Eğilimi	-,032	-,034	-,046
	Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	,158**	,140**	,129**
	Proaktif Davranış	-,023	-,024	-,010
2. Adım	Sistem Düşüncesi (moderatör)		,079	,087
3. Adım	Sistem Düşüncesi*Yenilik			,063
	Sistem Düşüncesi*Yenilenme Eğilimi			,145**
	Sistem Düşüncesi*Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek			-,023
	Sistem Düşüncesi*Proaktif Davranış			-,010
	R^2	,153	,158	,184
	Düzeltilmiş R^2	,133	,137	,157
	ΔR	,153**	,005	,026**
	F	7,827**	7,449**	6,659**

*** p<,05; ** p<,01**.

Tablo 2.39'daki veriler aşağıdaki bulgulara işaret etmektedir:

a. Analizin ikinci adımında elde edilen modele göre; sistem düşüncesinin örgütsel kültür ve yapı üzerindeki etkisinde tek başına anlamlı düzeyde ve yeterli bir etki meydana getiremediği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda; elde edilen ikinci

modelin örgütsel kültür ve yapıya ait varyansı açıklama yeteneğinin istatistiki açıdan anlamlı olamadığı da görülmektedir. Bu durumda H_{2j} hipotezi kabul edilmemektedir.

b. Analizin üçüncü adımında elde edilen modele göre; sistem düşüncesinin Bununla birlikte; sistem düşüncesi değişkeninin yenilenme eğiliminin yenilikçi kültür ve yapı değişkeni üzerinde meydana getirebileceği tesirde etkili olabileceği görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel kültür ve yapı değişkeni üzerinde etkili olan diğer değişkenlerin etkilerinin de azaldığı görülmektedir. Elde edilen üçüncü modelin örgütsel kültür ve yapıya ait varyansın % 15,7'sini açıklamaktadır (R^2= ,157; p<0,05). Bu durumda H_{3c} hipotezi kabul edilmektedir.
c. Sistem düşüncesi değişkeninin, yenilenme eğilimi değişkeninin örgütsel kültür ve yapı düzerindeki etkisinden moderatör rol oynaması üzerine yapılan eğim (slope) testi sonucuna göre; yenilenme eğilimi değişkeni düşük (3,67; b=-,064; CI[-,121:-,008]; p<0,05) ve yüksek (4,67; b=,094; CI[,04:,148]; p<0,05) düzeydeyken sistem düşüncesinin moderatör etki meydana getirdiği görülmektedir. Buna ait grafik ek-7'de yer almaktadır.

Yenilik stratejisi değişkeni üzerinde etkili olan iç girişimcilik ve stratejik bilinç faktörlerinin tespit edilebilmesi için uygulanan moderatör (düzenleyici) değişkenli çoklu hiyerarşik regresyonu analizine ait veriler Tablo 2.39, Tablo 2.40 ve Tablo 2.41'de bildirilmektedir. Burada öncelikle yansıtma değişkeninin etkisi ölçümlenmiştir. Bu bağlamda yenilik stratejisi değişkeni bağımlı, iç girişimcilik faktörüne ait değişkenler bağımsız değişken ve yansıtma değişkeni ise moderatör etkisinin incelendiği bağımsız değişken olarak modele dahil edilmişlerdir ve Tablo 2.39'da yer alan veriler elde edilmiştir.

Tablo 2.39. Yansıtma Değişkeninin Yenilik Stratejisi Değişkeni Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)
1. Adım	İşletme Yaşı Çalışan Sayısı Görev Süresi Uluslararası Pazarlarda Bulunma Cinsiyet Yaş Eğitim Yenilik Yenilenme Eğilimi Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek Proaktif Davranış	,005 -,116** -,088 ,052 ,145** ,022 -,120* ,068 -,030 ,184** -,061	,003 -,102** -,101 ,059 ,142** ,027 -,116* ,109* -,012 ,177** -,059	-,033 -,103** -,069 ,031 ,153** ,035 -,085 ,186** ,029 ,139** -,028
2. Adım	Yansıtma (moderatör)		-,096*	-,031
3. Adım	Yansıtma*Yenilik Yansıtma*Yenilenme Eğilim Yansıtma*Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek Yansıtma*Proaktif Davranış			,257** ,004 ,058 -,025
	R^2 Düzeltilmiş R^2 ΔR F	,117 ,097 ,117** 5,821**	,125 ,103 ,007* 5,713**	,203 ,176 ,078** 7,590**

*** p<,05; ** p<,01**.

Tablo 2.39'daki veriler aşağıdaki bulgulara işaret etmektedir:

a. Birinci adımda elde edilen modele göre, işletmelerin yenilikçi stratejiler belirlemelerinde çalışan sayısı ve eğitim değişkenleri negatif rol oynamakta; buna karşın, cinsiyet ve yaratıcı düşünmeyi teşvik edici değişkenler ise pozitif rol oynamaktadırlar. Bu durumda, H_{1t} hipotezleri kabul edilmektedir. Elde edilen birinci modelin yenilik stratejisine ait varyansın % 9,7'sini açıkladığı anlaşılmaktadır (R^2= ,097; p<0,05).

b. İkinci adımda elde edilen modele göre; yansıtma değişkeni işletmelerin yenilikçi stratejilerin belirlenmesinde negatif yönde etki meydana getirmektedir. Ayrıca yansıtma değişkeninin modele eklenemesiyle yenilik faktörünün de yenilik stratejisi değişkeni üzerinde etkili olduğu ve diğer faktörlerin ise etkilerinin azaldığı görülmektedir. Bu durumda H_{1g} ve H_{2c} hipotezleri kabul edilmektedir. Elde edilen ikinci model yenilik stratejisine ait varyansın % 10,3'ünü açıklamaktadır (R^2= ,103; p<0,05).

c. Analizin üçüncü adımında elde edilen modele göre ise; yansıtma değişkeninin yenilik değişkeninin yenilik stratejisi değişkeni üzerinde oynadığı rolde moderatör (düzenleyici) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yenilik ve cinsiyet değişkeninin etkisinin arttığı ve diğer değişkenlerin yenilik stratejisi

değişkeni üzerindeki etkisinin ise azaldığı anlaşılmaktadır. Elde edilen üçüncü modelin yenilik stratejisi değişkenine ait varyansın % 17,6'sını açıklamaktadır (R^2= ,176; p<0,05). Bu durumda H_{3a} hipotezi kabul edilmektedir.

d. Yansıtma değişkeninin, yenilik değişkeninin yenilikçi stratejiler üzerindeki etkisinde moderatör rol oynadığının tespit edilmesi üzerine yapılan eğim (slope) testi sonucuna göre; yenilik değişkeninin yenilik stratejisi üzerindeki etkisi düşük (-,44; b=,08; CI[,004:,156]; p<0,05], orta (-,04; b=,24; CI[,169:,314]; p<0,05) ve yüksek (,56; b=,48; CI[,378:,588]; p<0,05) düzeylerdeyken yansıtma değişkeni etkin olabilmektedir. Bu sonuca ait grafik ek-7'de yer almaktadır.

Stratejik bilinç faktörlerinden yeniden çerçeveleme değişkeninin yenilik stratejisi üzerindeki moderatör (düzenleyici) etkisinin tespit edilebilmesi için uygulanan regreyon analizi sonuçları Tablo 2.40'da yer almaktadır. Burada analizin birinci adımından elde edilen bulguların Tablo 2.39'daki bulgular ile aynı olmasından dolayı, değerlendirme ikinci ve üçüncü adımdaki değerler açısından yapılmaktadır.

Tablo 2.40. Yeniden Çerçeveleme Değişkeninin Yenilik Stratejisi Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)
1. Adım	İşletme Yaşı	,005	,004	-,012
	Çalışan Sayısı	-,116**	-,114**	-,135**
	Görev Süresi	-,088	-,084	-,082
	Uluslararası Pazarlarda Bulunma	,052	,050	,056
	Cinsiyet	,145**	,147**	,140**
	Yaş	,022	,021	,025
	Eğitim	-,120*	-,119*	-,108*
	Yenilik	,068	,063	,072
	Yenilenme Eğilimi	-,030	-,032	-,039
	Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	,184**	,184**	,167**
	Proaktif Davranış	-,061	-,061	-,051
2. Adım	Yeniden Çerçeveleme (moderatör)		,024	,012
3. Adım	Yeniden Çerçeveleme*Yenilik			,176**
	Yeniden Çerçeveleme*Yenilenme Eğilimi			-,064
	Yeniden Çerçeveleme*Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek			,013
	Yeniden Çerçeveleme*Proaktif Davranış			-,039
	R^2	,117	,118	,144
	Düzeltilmiş R^2	,097	,096	,115
	ΔR	,117**	,001	,026**
	F	5,821**	5,356**	5,000**

*** p<,05; ** p<,01.**

Tablo 2.40'daki veriler, aşağıdaki bulgulara işaret etmektedir:

a. Analizin ikinci adımında modele dahil edilen yeniden çerçeveleme değişkeninin, yenilik stratejisi değişkeni üzerinde, bağımsız bir değişken olarak anlamlı bir etki

yaratmadığı görülmektedir. Nitekim elde edilen ikinci modelin açıklayıcılık katsayısının istatistiki açıdan anlamlı olmadığı da anlaşılmaktadır (p>0,05).

b. Analizin üçüncü adımı neticesinde elde edilen modele göre; yeniden çerçeveleme değişkeni, yenilik değişkeninin yenilik stratejisi üzerindeki tesirinde moderatör (düzenleyici) role sahiptir. Bununla birlikte; diğer faktörlerin yenilik stratejisi üzerindeki etkisi azalırken çalışan sayısı değişkeninin negatif etkisi ise artmaktadır. Üçüncü adımda elde edilen model, yenilik stratejisine ait varyansın % 11,5'ini açıklamaktadır (R^2= ,115; p<0,05). Bu durumda H_{3b} hipotezi kabul edilmektedir.

c. Yeniden çerçeveleme değişkeninin, yenilik değişkeninin yenilik stratejisi üzerindeki etkisinde moderatör rol oynamasının tespit edilmesi üzerine uygulanan eğim (slope) testi neticesine göre; yenilik değişkeninin yenilik stratejisi üzerindeki etkisi orta (,10; b=,146; CI[,076:,215]; p<0,05) ve yüksek (,60; b=,272; CI[,173:,372]; p<0,05) düzeylerdeyken yeniden çerçeveleme değişkeninin belirginlik kazandığı görülmektedir. Buna ait grafik ek-7'de yer almaktadır.

Stratejik bilinç faktörlerinden sistem düşüncesi değişkeninin yenilik üzerindeki moderatör (düzenleyici) etkisinin tespit edilebilmesi için uygulanan regreyon analizi sonuçları Tablo 2.41'de yer almaktadır. Burada da analizin birinci adımından elde edilen bulguların Tablo 2.39'daki bulgular ile aynı olmasından dolayı, değerlendirme ikinci ve üçüncü adımdaki değerler açısından yapılmaktadır.

Tablo 2.41. Sistem Düşüncesi Değişkeninin Yenilik Stratejisi Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)
1. Adım	İşletme Yaşı	005	-,005	,015
	Çalışan Sayısı	-,116**	-,097**	-,075
	Görev Süresi	-,088	-,057	-,023
	Uluslararası Pazarlarda Bulunma	,052	,053	,050
	Cinsiyet	,145**	,149*	,165**
	Yaş	,022	-,003	,006
	Eğitim	-,120*	-,100*	-,094
	Yenilik	,068	,047	,013
	Yenilenme Eğilimi	-,030	-,038	-,027
	Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	,184**	,136**	,197**
	Proaktif Davranış	-,061	-,063	-,085
2. Adım	Sistem Düşüncesi (moderatör)		,181**	,239**
3. Adım	Sistem Düşüncesi*Yenilik			,064
	Sistem Düşüncesi*Yenilenme Eğilimi			-,165**
	Sistem Düşüncesi*Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek			,207**
	Sistem Düşüncesi*Proaktif Davranış			,062
	R^2	,117	,148	,231
	Düzeltilmiş R^2	,097	,127	,205
	ΔR	,117**	,031**	,082**
	F	5,821**	6,966**	8,923**

*** p<,05; ** p<,01.**

Tablo 2.41'deki veriler aşağıdaki bulgulara işaret etmektedir:

a. Analizin ikinci adımında elde edilen modele göre; sistem düşüncesi değişkeninin yenilik stratejisi üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğı görülmektedir. Bu durumda, H_{2k} hipotezi kabul edilmetedir. Sistem düşüncesinin modele eklenmesiyle cinsiyet değişkeni dışındaki değişkenlerin etkilerinin azaldığı anlaşılmaktadır. Elde edilen modelin yenilik stratejisi değişkenine ait varyansın % 12,7'sini açıklamaktadır (R^2= ,127; p<0,05).

b. Analizin üçüncü adımında elde edilen modele göre; sistem düşüncesinin yenilik stratejisi üzerindeki moderatör (düzenleyici) etkisinin, yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek ve yenilenme eğilimi değişkenlerinin meydana getirdiği etki üzerinde görülmektedir. Bununla birlikte, çalışan sayısı ve eğitim değişkenlerinin etkilerinin yok olduğu ve diğer bağımsız değişkenlerin etkilerinin de artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Elde edilen model, yenilik stratejisine ait varyansın % 20,5'ini açıklamaktadır (R^2= ,205; p<0,05). Bu durumda H_{3c} hipotezi kabul edilmektedir.

c. Sistem düşüncesi değişkeninin, yaratıcı düşünmeyi teşvik etme değişkeninin yenilik stratejisi üzerinde etkisinde moderatör rol oymasının tespit edilmesinin üzerine uygulanan eğim (slope) testi sonucuna göre; yaratıcı düşünmeyi teşvik

etme değişkeninin yenilik stratejisi üzerindeki etkisi orta (4,33; b=,243; CI[,158:,327]; p<0,05) ve yüksek (4,67; b=,346; CI[,243:,45]; p<0,05) düzeylerde olduğun sistem düşüncesinin etkin olduğu görülmektedir. Buna ait grafik ek-7'de yer almaktadır. Öte yandan; uygulanan eğim (slope) testi sonucuna göre, yenilenme eğilimi değişkeninin yenilik stratejisi üzerindeki etkisinde sistem düşüncesinin moderatör etki meydana getiremediğinin anlaşılması, yenilenme eğilimi değişkeninin diğer değişkenlerden etkilendiğini kanıtlamaktadır.

Uygulama (proje yönetimi) değişkeni üzerinde etkili olan iç girişimcilik ve stratejik bilinç faktörlerinin tespit edilebilmesi için uygulanan moderatör (düzenleyici) değişkenli çoklu hiyerarşik regresyonu analizine ait veriler Tablo 2.42, Tablo 2.43 ve Tablo 2.44'de bildirilmektedir. Burada öncelikle yansıtma değişkeninin etkisi ölçümlenmiştir. Bu bağlamda uygulama (proje yönetimi) değişkeni bağımlı, iç girişimcilik faktörüne ait değişkenler bağımsız değişken ve yansıtma değişkeni ise moderatör etkisinin incelendiği bağımsız değişken olarak modele dahil edilmişlerdir ve Tablo 2.42'de yer alan veriler elde edilmiştir.

Tablo 2.42. Yansıtma Değişkeninin Uygulama (Proje Yönetimi) Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regreyon Analizi Bulguları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)
1. Adım	İşletme Yaşı	-,049	-,048	-,048
	Çalışan Sayısı	-,041	-,047	-,048
	Görev Süresi	-,119	-,114	-,133*
	Uluslararası Pazarlarda Bulunma	-,021	-,024	-,040
	Cinsiyet	,049	,050	,057
	Yaş	-,004	-,006	,005
	Eğitim	-,049	-,051	-,048
	Yenilik	,433**	,415**	,405**
	Yenilenme Eğilimi	,050	,042	,022
	Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	,012	,015	,015
	Proaktif Davranış	,048	,047	,076
2. Adım	Yansıtma (moderatör)		,042	,053
3. Adım	Yansıtma*Yenilik			-,004
	Yansıtma*Yenilenme Eğilim			,094
	Yansıtma*Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek			,018
	Yansıtma*Proaktif Davranış			-,118*
	R^2	,218	,219	,232
	Düzeltilmiş R^2	,200	,200	,200
	ΔR	,218**	,001	,012
	F	12,190**	11,239**	8,965**

*** p<,05; ** p<,01.**

Tablo 2.42'deki veriler aşağıdaki bulgulara işaret etmektedir:

a. Analizin birinci adımında elde edilen modele göre; işletmelerin yenilikçi uygulamaları hayata geçirebilmelerinde etkili olan tek değişken yenilik

değişkenidir. Bu durumda, H_{1h} hipotezi kabul edilmektedir. Bu bağlamda elde edilen model, uygulama (proje yönetimi) değişkenine ait varyans'ın % 20'sini açıklamaktadır (R^2= ,20; p<0,05).

b. Analizin ikinci adımında elde edilen modele göre; yansıtma değişkeninin uygulama (proje yönetimi) değişkeni üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi yoktur. Nitekim yansıtma değişkeninin eklenmesiyle elde edilen ikinci modelin, uygulama (proje yönetimi) değişkenine ait varyansı, istatistiki açıdan anlamlı düzeyde, açıklama yeteneği de bulunmamaktadır (p>0,05).

c. Analizin üçüncü adımında elde edilen modele göre; yansıtma değişkeninin proaktif davranış sergilemenin uygulama (proje yönetimi) üzerindeki etkisinde negatif yönde moderatör (düzenleyici) etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yansıtma değişkeninin bu etkisinden ötürü uygulama (proje yönetimi) değişkeni üzerinde pozitif yönde etkili olan yenilik değişkeninin etkisinin azaldığı ve önceki modellerde etkili olmayan görev süresi değişkeninin negatif etkisini ortaya çıkardığı görülmektedir. Bu aşamada elde edilen modelin, uygulama (proje yönetimi) değişkenine ait varyansı, istatistiki açıdan anlamlı olarak açıklayamadığı da anlaşılmaktadır (p>0,05). Bu durumda H_{3a} hipotezi kabul edilebilmektedir.

d. Yansıtma değişkeninin, proaktif davranışlar sergilemenin uygulama (proje yönetimi) değişkeni üzerindeki etkisinde moderatör rol oynamasının tespit edilmesinden hareketle uygulanan eğim (slope) testi sonucuna göre; proaktif davranış sergilemenin uygulama (proje yönetimi) üzerindeki etkisi düşük (-,44; b=,15; CI[,090:,209]; p<0,05) ve orta (-,04; b=,098; CI[,051:,144]; p<0,05) düzeylerdeyken yansıtma değişkeninin etkisi meydana gelmektedir. Bu sonuca yönelik grafik ek-7'de yer almaktadır.

Stratejik bilinç faktörlerinden yeniden çerçeveleme değişkeninin uygulama (proje yönetimi) üzerindeki moderatör (düzenleyici) etkisinin tespit edilebilmesi için uygulanan regreyon analizi sonuçları Tablo 2.43'de yer almaktadır. Burada analizin birinci adımından elde edilen bulguların Tablo 2.42'deki bulgular ile aynı olmasından dolayı, değerlendirme ikinci ve üçüncü adımdaki değerler açısından yapılmaktadır.

Tablo 2.43. Yeniden Çerçeveleme Değişkeninin Uygulama (Proje Yönetimi) Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regreyon Analizi Bulguları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)
1. Adım	İşletme Yaşı	-,049	-,053	-,048
	Çalışan Sayısı	-,041	-,018	-,023
	Görev Süresi	-,119	-,086	-,107
	Uluslararası Pazarlarda Bulunma	-,021	-,035	-,046
	Cinsiyet	,049	,066	,069
	Yaş	-,004	-,013	-,004
	Eğitim	-,049	-,039	-,040
	Yenilik	,433**	,392**	,394**
	Yenilenme Eğilimi	,050	,031	,025
	Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	,012	,017	,018
	Proaktif Davranış	,048	,051	,061
2. Adım	Yeniden Çerçeveleme (moderatör)		,193**	,187**
3. Adım	Yeniden Çerçeveleme*Yenilik			,024
	Yeniden Çerçeveleme*Yenilenme Eğilimi			,022
	Yeniden Çerçeveleme*Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek			-,026
	Yeniden Çerçeveleme*Proaktif Davranış			-,082
	R^2	,218	,253	,260
	Düzeltilmiş R^2	,200	,235	,235
	ΔR	,218**	,035**	,007
	F	12,190**	13,573**	10,453**

*** p<,05; ** p<,01.**

Tablo 2.43'deki veriler aşağıdaki bulgulara işaret etmektedir:

a. Analizin ikinci adımında elde edilen modele göre; yeniden çerçeveleme değişkeninin uygulama (proje yönetimi) üzerinde anlamlı düzeyde etkisi söz konusudur. Bu durumda, H_{2h} hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca yeniden çerçeveleme değişkeninin modele dahil edilmesiyle yenilik değişkeninin etkisinin azaldığı da anlaşılamaktadır. Elde edilen modelin uygulama (proje yönetimi) değişkenine ait varyansın % 23,5'ini açıklamaktadır (R^2= ,235; p<0,05).

b. Analizin üçüncü adımında elde edilen modele göre; yeniden çerçeveleme değişkeninin, uygulama (proje yönetimi) üzerinde etkili olabilecek değişkenler üzerinde moderatör (düzenleyici) etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca elde edilen üçüncü modelin uygulama (proje yönetimi) değişkenine ait varyansı anlamlı düzeyde açıklayamadığı da ortaya çıkmaktadır (p>0,05).

Stratejik bilinç faktörlerinden sistem düşüncesi değişkeninin uygulama (proje yönetimi) üzerindeki moderatör (düzenleyici) etkisinin tespit edilebilmesi için uygulanan regreyon analizi sonuçları Tablo 2.44'de yer almaktadır. Burada da analizin birinci adımından elde edilen bulguların Tablo 2.42'deki bulgular ile aynı olmasından dolayı, değerlendirme ikinci ve üçüncü adımdaki değerler açısından yapılmaktadır.

Tablo 2.44. Sistem Düşüncesi Değişkeninin Uygulama (Proje Yönetimi) Üzerindeki Moderatör Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)
1. Adım	İşletme Yaşı	-,049	-,057	-,056
	Çalışan Sayısı	-,041	-,024	-,031
	Görev Süresi	-,119	-,093	-,109
	Uluslararası Pazarlarda Bulunma	-,021	-,020	-,021
	Cinsiyet	,049	,053	,047
	Yaş	-,004	-,026	-,010
	Eğitim	-,049	-,032	-,037
	Yenilik	,433**	,414**	,417**
	Yenilenme Eğilimi	,050	,044	,030
	Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek	,012	-,029	-,015
	Proaktif Davranış	,048	,046	,061
2. Adım	Sistem Düşüncesi (moderatör)		,155**	,167**
3. Adım	Sistem Düşüncesi*Yenilik			-,153**
	Sistem Düşüncesi*Yenilenme Eğilim			,070
	Sistem Düşüncesi*Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek			,042
	Sistem Düşüncesi*Proaktif Davranış			-,084
	R^2	,218	,239	,268
	Düzeltilmiş R^2	,200	,220	,243
	ΔR	,218**	,021**	,028**
	F	12,190**	12,579**	10,871**

*** p<,05; ** p<,01.**

Tablo 2.44'deki veriler aşağıdaki bulgulara işaret etmektedir:

a. Analizin ikinci adımında elde edilen modele göre; sistem düşüncesi değişkeninin uygulama (proje yönetimi) değişkeni üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu görülmektedir. Bu durumda, H_{2l} hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca sistem düşüncesinin modele dahil edilmesiyle yenilik değişkeninin etkisinin azaldığı da anlaşılmaktadır. Elde edilen modelin, uygulama (proje yönetimi) değişkenine ait varyansın % 22'sini açıklamaktadır (R^2= ,220; p<0,05).

b. Analizin üçüncü adımında elde edilen modele göre; sistem düşüncesi değişkeni, yenilik değişkeninin uygulama (proje yönetimi) değişkeni üzerindeki etkisinde negatif yönlü moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir. Ayrıca üçüncü modelde yenilik ve sistem düşüncesi değişkenlerinin de etkilerinin arttığı da görülmektedir. Elde edilen modelin, uygulama (proje yönetimi) değişkenine ait varyansın % 24,3'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır (R^2= ,243; p<0,05). H_{3c} hipotezi kabul edilmektedir.

c. Sistem düşüncesi değişkeninin, yenilik değişkeninin uygulama (proje yönetimi) üzerindeki etkisinde moderatör rolünde olmasının tespit edilmesi üzerine gerçekleştirilen eğim (slope) testi sonucuna göre; yenilik değişkeninin uygulama (proje yönetimi) üzerindeki düşük (-,48; b=,44; CI[,359:,528]; p<0,05), orta (,02;

b=,35; CI[,283:,408]; p<0,05) ve yüksek (,52; b=,25; CI[,167:,328]; p<0,05) düzeylerdeki etkisinde sistem düşüncesinin varlık gösterdiği görülmektedir. Buna ait grafik ek-7'de görülmektedir.

Tablo 2. 45 araştırmada kabul edilen hipotezleri listesini vermektedir.

Tablo 2.45. Kabul Edilen Hipotezler

Hipotezler	Kabul
H_1: İşletmelerin iç girişimcilik faktörleri, yenilik yönetim faktörleri üzerinde etkilidir.	Kısmen Kabul
H_2: Yöneticilerin stratejik bilinç düzeyleri, yenilik yönetim faktörleri üzerinde etkilidir.	Kısmen Kabul
H_3: İşletmelerin iç girişimcilik uygulamalarının yenilik yönetim faktörleri üzerindeki etkisinde yöneticilerin stratejik bilinç düzeylerinin rolü vardır.	Kısmen Kabul
H_4: Demografik değişkenlerin, iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkileri vardır.	Kabul
H_5: Demografik değişkenlerin, yenilik yönetimi üzerinde anlamlı etkileri vardır	Kabul
H_6: Demografik değişkenlerin, stratejik bilinç üzerinde anlamlı etkileri vardır.	Kısmen
H_{1e}: İşletmelerin yenilik yapabilme kapasite ve yeteneklerinin, girdi yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{1f}: İşletmelerin yenilik yapabilme kapasite ve yeteneklerinin, örgütsel kültür ve yapı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{1g}: İşletmelerin yenilik yapabilme kapasite ve yeteneklerinin, yenilik stratejisi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{1h}: İşletmelerin yenilik yapabilme kapasitelerinin, yenilik yönetiminin uygulama (proje yönetimi) üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{1m}: İşletmelerin proaktif davranışlar sergileyebilmelerinin, girdi yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{1s}: İşletmelerde yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaların olması, örgütsel kültür ve yapı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{1t}: İşletmelerde yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaların olması, yenilik stratejisi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{2a}: Yansıtma değişkeninin, girdi yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{2b}: Yansıtma değişkeninin, örgütsel kültür ve yapı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{2c}: Yansıtma değişkeninin, yenilik stratejisi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{2e}: Yeniden çerçeveleme değişkeninin, girdi yönetimi üzerinde anlamlı düzeyde etkisi	Kabul
H_{2h}: Yeniden çerçeveleme değişkeninin, uygulama (proje yönetimi) üzerinde anlamlı düzeyde etkisi vardır.	Kabul
H_{2i}: Sistem düşüncesi değişkeninin, girdi yönetimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{2k}: Sistem düşüncesi değişkeninin, yenilik stratejisi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H_{2l}: Sistem düşüncesi değişkeninin, uygulama (proje yönetimi) üzerinde anlamlı etkisi	Kabul
H_{3a}: İç girişimcilik ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide yansıtma değişkeninin moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	Kabul
H_{3b}: İç girişimcik ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide yeniden çerçeveleme değişkeninin anlamlı moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	Kabul
H_{3c}: İç girişimcilik ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide sistem düşüncesi değişkeninin moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

İç girişimcilik ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide; bağımsız değişken olan iç girişimcilik faktörlerinin, bağımlı değişken olan yenilik yönetimi faktörleri üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesi ve bu hususta stratejik bilinç faktörlerinin moderatör rolünün ölçümlenebilmesi için gerçekleştirilen araştırmaya dair sonuçlar, faktör analizi aşamasından itibaren değerlendirilmelidir.

Uyumaz vd. (2016: 662)'ye göre; araştırma evreninin 500 kişiden oluşuyor olması, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden sonra uygulanan yeniden yapılabilirlik (replication) analizi sonuçlarının da elde edilen faktör yapısını desteklemesi, iç girişimcilik faktörüne yönelik yapılan faktör analizi sonuçlarının incelenmesi gerektiğini göstermektedir.

İç girişimcilik faktörüne yönelik uygulanan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri; araştırma kapsamında ele alınan işletmelerin girişimcilik davranışlarının, ilgili ölçekte belirtilen yapıdan farklı bir yapıda olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun üzerine uygulanan yeniden yapılabilirlik (replication) analizinin de aynı sonuçları vermesi, elde edilen faktör yapısının araştırma evreni ile uyumunu göstermektedir. Tüm bu analizler; bu işletmelerin, iç girişimcilik faktörü olan 'yeni iş yatırımları yapma' kararlarını diğer girişimcilik faktörlerinden ayrı bir kategoride değerlendirdiklerini ve ''yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaları'' ise, başlı başına bir girişimcilik faktörü olarak kabul ettiklerini açıklamaktadır.

Araştırmada, uygulanan çoklu hiyerarşik regresyon analizi neticesinde elde edilen bulgular ise aşağıdaki gibi değerlendirilebilir:

1. Araştırma kapsamında değerlendirilen küçük işletmelerin yenilik yönetimi için gerekli olan girdileri elde edebilmelerinde; işletme yaşı'nın negatif yönde etkili olduğu ve yenilik değişkeninin ise pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Yani bu işletmelerin yaşları ilerledikçe yenilikçi girdileri elde edebilmeleri zorlaşmakta ve yenilikçiliğe yönelik alt yapı unsurlarının, becerilerin ve alışkanlıkların yeterliliği ile yenilikçi girdiler elde edebilmeleri kolaylaşmaktadır. Bununla birlikte; işletme yöneticilerinin bireysel görüş ve kanaatlerini ifade eden yansıtma değişkeninin de girdi yönetimi üzerinde etkili olduğu; fakat bu etkinin işletme yaşı ve yenilik değişkenlerinin girdi yönetimi üzerindeki tesirlerini düşürdüğü görülmektedir. Ancak uygulanan regresyon analizinin üçüncü aşaması neticesine göre; yansıtma değişkeni, girdi yönetimi

üzerinde istatistiki açıdan anlamlı düzeyde etkili olamayan proaktif davranış sergileme (negatif) ve yaratıcı düşünmeyi teşvik etme (pozitif) değişkenlerinin girdi yönetimi üzerindeki etkileri üzerinde moderatör (düzenleyici) rol oynamaktadır (bkz. tablo 2.33). Ayrıca bununla birlikte, girdi yönetimi üzerinde etkili olan yenilik değişkenin etkisinin yok olduğu ve işletme yaşı değişkeninin negatif yönlü etkisinin ise arttığı görülmektedir. Bu durum, söz konusu işletme yöneticilerinin kendi görüş ve kanaatlerini; yenilikçi girdiler elde etme hususunda, fazlaca önemsediklerini kanıtlamaktadır. Aynı zamanda bu durum, bu işletme yöneticilerinin yansıtma değişkeni ile ifade edilen stratejik bilinç kapasitelerini kısa vadede getiri sağlayamayacak olan alanlara kanalize ettiklerini de göstermektedir. Yansıtma faktörünün moderatör etkisi ile yenilik değişkeninin etkisinin kaybolması ve işletmenin yaşı değişkeninin negatif etkisinin fazlaca artması ise; bu işletmelerde, yenilikçi girdiler elde etmeye yönelik atılacak adımlarda, mevcut alışkanlıkların, alt yapı unsurlarının, bilgi ve becerilerin yöneticilerin bireysel görüş ve kanaatlerinin önüne geçemediğinin ve işletmenin yaşı ilerledikçe bu yöndeki tutum ve algının daha da katılaştığının kanıtı olabilmektedir.

Tablo 2.34 incelendiğinde; yöneticilerin bireysel görüş ve kanaatlerini yeniden değerlendirme hususunda gösterdikleri anlayışı temsil eden yeniden çerçeveleme değişkeninin, girdi yönetimi üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Yeniden çerçevelemenin girdi yönetimi üzerindeki etkisi ile birlikte işletme yaşı değişkeninin negatif etkisinin arttığı ve yenilik değişkeninin pozitif yöndeki etkisinin ise azaldığı görülmektedir. Bu durum, söz konusu işletme yöneticilerinin yeniden değerlendirmeye tabii tuttukları stratejik düşünce faktörlerini mevcut yenilikçi uygulamalara ve alışkanlıklara yönlendirdiklerini ve işletmenin yaşından ileri gelen inanç ve tutumlarla çatışma içerisinde olabildiklerini göstermektedir. Uygulanan regresyon analizinin üçüncü adımının neticesinde ise; yeniden çerçeveleme değişkeninin, yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaların girdi yönetimi üzerindeki etkisinde negatif yönde rol oynadığı görülmektedir. Yeniden çerçeveleme faktörünün oynadığı bu moderatör rol ile birlikte; yenilik değişkeninin girdi yönetimi üzerindeki etkisinin arttığı da anlaşılmaktadır. Yaratıcı düşünmeyi teşvik etme değişkeninin girdi yönetimi üzerinde tek başına anlamlı düzeyde etkili olamaması bu işletmelerin; yeniden çerçeveleme faktörü ile elde ettikleri stratejik bilinç birikimlerini, yenilikçi girdiler elde etme konusunda kısa vadede getiriler sağlayacak alanlara yönlendiremediklerine işaret etmektedir. Üstelik bu sonuçlar söz

konusu işletmelerin, yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaların girdi yönetimi üzerindeki etkilerini yeniden ele aldıklarını ve bu yöndeki içsel politikaları sorguladıklarını; buna karşın mevcut faaliyetleri ile elde ettikleri enerji ile girdi yönetiminde başarılı olmaya daha fazla önem verdiklerini de göstermektedir. Ayrıca bu durum neticesinde işletme yaşı değişkeninin negatif etkisinin azalması, içsel birikimlerden ve uygulamalardan hareketle yapılan yeniden çerçeveleme faaliyetlerinin, işletmelerin yaşında ileri gelen kökleşmiş anlayışları esnetebileceğini kanıtlamaktadır.

Tablo 2.35 incelendiğinde ise, araştırma kapsamında değerlendirilen işletmelerin yöneticilerinin, sistemin dinamiklerini okuyup değerlendirmeleri ile birlikte girdi yönetimine yönelik politika ve uygulamaları şekillendirdikleri görülmektedir. Sistem düşüncesi değişkeni ile birlikte yenilik değişkeninin girdi yönetimi üzerindeki etkisinin azalması, bu yöneticilerin sistemin gereklerine uygun olarak mevcut yenilikçi uygulama ve anlayışları sorguladıklarını göstermektedir. Ayrıca; sistem düşüncesinin moderatör etkisinin yenilik değişkeninin girdi yönetimi üzerindeki etkisinde negatif yönlü olarak ortaya çıkması, bu sorgulamanın daha etkin olarak yapıldığının kanıtı olmalıdır. Öte yandan sistem düşüncesinin moderatör etkisiyle bu işletme yöneticilerinin yenilikçi girdileri proaktif bir bakış açısıyla değerlendirdikleri de hesaba katıldığında, sistem düşüncesinin bu işletmelerin girdi yönetimi kabiliyetleri üzerinde rekabetçi bir faktör olarak kabul edildiğini söylemek mümkündür. Öte yandan sistem düşüncesi değişkeninin yenilenme eğiliminin girdi yönetimi üzerindeki etkisi üzerinde de moderatör rol oynadığına bakıldığında; sistem düşüncesi değişkeninin de diğer stratejik bilinç faktörleri gibi, etkin noktalara yönlendirilemeyebildiğini göstermektedir. Söz konusu bu durumun işletme yaşı faktörünün girdi yönetimi üzerindeki negatif etkisini artırması; işletme yaşının artmasıyla edinilen bilgi ve birikimlerin yine de etkin olduğunu göstermektedir.

2. Araştırma kapsamında değerlendirilen işletmelerin örgütsel kültür ve yapılarını yenilikçiliğe yatkın hale getirebilmelerinde başvurdukları stratejik bilinç faktörlerinin tespiti için yapılan analizlerin sonuçlarına göre; yansıtma faktörünün en etkili moderatör değişken olduğu görülmektedir. Tablo 2.36 incelendiğinde bu işletmelerin yenilikçi bir kültürü ve yapıyı meydana getirmelerinde çeşitli demografik faktörlerden çalışan sayısının negatif, görev süresinin negatif ve yaş faktörünün pozitif yönde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra bu işletmelerde; hali hazırda yenilikçi ürünler sunuyor

olmaktan aldıkları dinamizin ve yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikalar yürütmekten ileri gelen atmosferin de yenilikçi bir kültür ve yapı tesis edilmesinde etkili olduğu görülmektedir. Fakat bu durumda yansıtma faktörünün sadece yenilik değişkenin örgütsel kültür ve yapı üzerindeki etkisinde moderatör etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır. Bu moderatör etki ile birlikte negatif etkiye sahip değişkenlerin etkilerinin azaldığı, pozitif etkiye sahip değişkenlerden yaş ve yenilik değişkenlerinin etkilerinin arttığı ve yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaların pozitif yöndeki etkisinin ise azaldığı tespit edilmektedir. Bu sonuçlar; söz konusu işletmelerdeki mevcut alt yapının, birikim ve becerilerin yenilikçiliğe olan katkılarının örgütsel kültür ve yapının yenilikçi olmasında etkin rol oynadığını göstermektedir. Söz konusu işletme yöneticilerinin stratejik değere sahip bireysel görüş ve kanaatlerini de bu rol üzerine yansıtmaları, bu yöneticilerin mevcut alışkanlıkların ötesinde kültürel bir değer arayışı içerisinde olmadıklarını kanıtlamaktadır. Bu anlayışla birlikte örgütsel kültür ve yapının yenilikçi olmasındaki engellerin de yumuşaması, bu işletme yöneticilerinin konu ile ilgili geliştirdikleri görüş ve kanaatlerinde radikal bir çizgide olmadıklarını da göstermektedir.

Uygulanan regresyon analizine göre; yeniden çerçeveleme değişkeninin örgütsel kültür ve yapının yenilikçiliği destekleyebilecek şekilde tesis edilmesinde etkin olamadığı anlaşılmaktadır (bkz. tablo 2.37). Ayrıca sistem düşüncesi değişkeninin ise örgütsel kültür ve yapı değişkeni üzerinde tek başına etkili olamadığı; fakat yenilenme eğilimi değişkeninin örgütsel kültür ve yapı üzerindeki etkisinde moderatör rol üstlendiği görülmektedir. Fakat yenilenme eğiliminin örgütsel kültür ve yapı üzerinde anlamlı olarak etkili olamadığı da bilinmektedir (bkz. tablo 2.38). Bu durum sistemin gerekliklerinin ve işletmedeki yenilenme hedeflerinin yenilikçi bir kültürün ve örgütsel yapının tesisine yeterince aktarılamadığını kanıtlamaktadır.

3. İşletmelerin yenilikçi stratejilere sahip olmalarında; yansıtma ve sistem düşüncesi değişkenlerinin iki önemli moderatör oldukları anlaşılmaktadır (bkz. Tablo 2.39 ve tablo 2.41). Öte yandan; yeniden çerçeveleme değişkeninin ise yenilik stratejisi değişkeni üzerinde daha düşük düzeyde moderatör etkiye sahip olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 2.40). Uygulanan regresyon analizine göre; yöneticilerin bireysel görüş ve kanaatlerinin, yenilikçi stratejiler belirlemede negatif etki yarattığı görülmektedir. Hatta bu yöndeki bireysel görüş ve kanaatlerin negatif etkisi ile yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikalardan edinilecek pozitif etkinin azaldığı da görülmektedir. Fakat yöneticilerin

bireysel görüş ve kanaatlerinin, yenilik değişkenini yenilikçi stratejiler belirlemede etkin hale getirmesi ve yenilikçi stratejiler belirlemede yenilik değişkeninin etkisi üzerinde moderatör rol üstlenmesi; söz konusu yöneticilerin yenilikçi stratejiler belirlerken hali hazırda yenilikçi ürünler üretmekten aldıkları deneyim ve tecrübelere daha fazla değer verdiklerini göstermektedir. Bu noktada; yöneticilerin eğitim ve cinsiyet gibi özelliklerinin etkili olması ise manidadır. Bu durum; uzun vadeli kararlarda küçük işletme yöneticilerinin şahsi özelliklerinin ön planda tutulduğunu göstermektedir. Çalışan sayısının artan yönde bir negatif etki meydana getirmesi, yöneticilerin cinsiyet ve eğitim düzeylerinin çalışan tutumları ile uyumunun stratejiler belirlemede önemli olduğunu göstermektedir.

Uygulanan regresyon analizi sonuçlarına göre bu işletmeler; yeniden çerçeveleme değişkenini, yenilik stratejisinin belirlenmesinde anlamlı düzeyde etkili olan kullanmamaktadırlar. Fakat yeniden çerçeveleme değişkenini, yenilik değişkeninin yenilikçi stratejiler üzerindeki anlamlı olmayan etkisi üzerine yönlendirmektedirler. Bu noktada; yeniden çerçeveleme değişkeninin, yenilik değişkeninin etkisini birebir meydana çıkarabilecek güçte olmadığı da bilinmektedir (bkz. tablo 2.40). Bu durum; söz konusu işletme yöneticilerinin yenilikçi stratejiler belirlerken, stratejik değeri olan görüş ve kanaatlerini sorgulama noktasında ilk etapta etkili olmayan noktalara yoğunlaştıklarını göstermektedir. Bu noktada yine çalışan sayısı ile yöneticilerin bireysel özelliklerinin (cinsiyet ve eğitim) bir çatışma halinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu çatışmanın azaltılmasında; işletmelerin mevcut durumda yenilikler yapıyor olmanın verdiği dinamizmin ve insan kaynakları politikalarının bir nebze işe yaradığı görülmektedir.

Uygulanan regresyon analizi; sistem düşüncesi faktörünün de bu işletme yöneticilerinin yenilikçi stratejiler belirlemelerinde moderatör etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (bkz. tablo 2.41). Nitekim yapılan analizler; söz konusu yöneticilerin sistemi doğru okumakla edindikleri bilinçlenmeyle, yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaların ve yenilenme eğiliminin yenilik stratejisi üzerindeki pozitif ve negatif etkilerini yenilikçi stratejiler belirlemede kullandıklarını kanıtlamaktadır. Bu iki husus; bu işletmelerin yenilikçi stratejiler belirlerken, sistemin gereklerine uygun olarak, yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaları etkin olarak kullandıklarını ve mevcut yenilenme eğiliminin yenilik stratejisi üzerindeki anlamlı olmayan etkilerini ise sistemin dinamikleri çerçevesinde sorguladıklarını göstermektedir. Ayrıca ortaya çıkan sonuçlar; sistem

düşüncesinin moderatör etkisiyle, bu işletmelerin yenilikçi stratejiler belirlemelerinde anlamlı düzeyde negatif rol oynayan faktörlerin etkilerinin ortadan kaybolduğunu da belirtmektedir.

4. Uygulanan regresyon analizi neticesinde söz konusu işletmelerin, yenilikçi uygulamaları hayata geçirmeleri ve proje yönetim kabiliyetlerini geliştirmelerinde sistem düşüncesi değişkenini daha etkin olarak kullandıkları görülmektedir. Bununla birlikte; yöneticilerin bireysel görüş ve kanaatlerine bu durumda yeterince başvurmadıkları, yeniden çerçeveleme değişkenini ise moderatör değişken olarak kullanmadıkları görülmektedir. Bu durum; bu işletme yöneticilerinin, yenilikçi çıktılar alma hususunda, şahsi kanaatlerini ve yeniden değerlendirdikleri kriterlerini etkin olmayan faktörler üzerinde yoğunlaştırdıklarını ve etkin olarak kullanmadıklarını kanıtlamaktadır. Öte yandan sistemi doğru değerlendirme ile elde ettikleri kriterleri, mevcut yenilikçi uygulamalardan daha da yeni çıktılar elde etmek için bir adım olarak kullandıkları görülmektedir. Öyle ki; bu yöneticilerin sistemin dinamiklerinin etkisiyle, mevcut yenilikçilikle ilgili teknik ve yöntemlerin yenilikçi uygulamalar üzerindeki etkilerini azaltmaya çalıştıkları ve sorguladıkları da görülmektedir. Bu sonuç; bu yöneticilerin yenilikçi uygulamalarda sistemin gereklerine uyma noktasında istekli olduklarını ve buna önem verdiklerini göstermektedir.

5. Araştırmada uygulanan moderatör değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi neticesinde elde edilen sonuçlar; söz konusu işletmelerin, yenilik yönetim faktörleri üzerinde belirleyici rol oynayan unsurları belirttiği gibi yeterince etkin rol oynayamayan unsurları da göstermiş olmaktadır. Bu bağlamda; yenilenme eğilimi ve proaktif davranışlar sergileme faktörlerinin bu işletmelerin yenilik yönetimi faktörleri üzerinde etkin rol oynayamadığını veya son derece sınırlı düzeyde rol oynadığını söylemek mümkündür.

Bilineceği üzere yenilenme eğilimi; işletmelerin, mevcut politikalarını, ilkelerini ve uygulamalarını yeniden ele almaları anlamına gelen iç girişimcilik faktörüdür. Bu faktörün yenilik yönetimi faktörleri üzerinde düşük düzeyde etkisinin olması, bu evrendeki küçük işletmelerin yenilenme eğilimlerini yenilik yönetim süreçlerine yansıtmadıklarını göstermektedir. Başka bir deyişle; işletmelerin düşünce dünyalarında yer alan yenilenmeye karşı meyil ve temayül; yenilikçilik için atılması gereken adımlara aktarılamamakta, somut bir düzleme yansıtılamamakta ve yeni çıktılar elde etmekte

kullanılamamaktadır. Bu ise işletmelerin misyon ve vizyonlarında, ilkeleri ve politikalarında ve stratejilerinde yenilenmeye duydukları arzu ve isteğin sadece düşüncede kaldığını veya yenilik yönetimi dışındaki başka alanlara kanalize edildiğini göstermektedir. Benzer durum proaktif davranış için de geçerlidir. Proaktif olmak, sistemin mevcut durumunun analiz edilmesinin ötesinde, gelecekte meydana gelebilecek fırsatları ve tehditleri önceden sezebilmektir. Bu evrendeki işletmelerin proaktif davranışlar sergilemelerinin, yenilik yönetimine ait faktörler üzerinde son derece düşük düzeyde etkili olması; bu işletme yöneticilerinin yenilik yönetimi sürecine ait faktörleri değerlendirirken girişimcilik açısından yeterli olgunluğa erişemediklerini veya kendi iştigal sahalarını böyle bir bakış açısıyla değerlendirmediklerini göstermektedir. Nitekim söz konusu işletmelerin yenilik yönetiminin bazı faktörlerine olan yaklaşımlarında; mevcut durumda var olan yenilikçi uygulamalara, hali hazırdaki teknik alt yapılarına ve bu yöndeki alışkanlıklarına ve içsel politikalarında yaratıcılığı teşvik etmeye verdikleri önemden edindikleri dinamiklere başvurmaları bu işletmelerin yöneticilerinin, yenilik yönetimi ile ilgili atacağı adımlarda veya karşılaşacakları problemlerde içsel enerjilerine ve birikimlerine daha fazla önem verdiklerini ispatlamaktadır. İç girişimcilik için uygulanan faktör analizi neticesi de bu işletmelerin içe dönük bir yaklaşım içerisinde olduklarını kanıtlamaktadır. Nitekim bu analiz sonucuna göre; bu işletmelerin yeni iş yatırımları yapmayı girişimcilik yapısı içerisinde ele almadıkları, yaratıcılığı teşvik edici politikaları ise girişimcilik yapısı içerisinde ayrıca ele aldıkları görülmektedir.

Yeni iş yatırımları ile ilgili kararların girişimcilik yapısı içerisinde ele alınmaması, yenilenme eğilimi ve proaktif davranışlar sergileme faktörlerinin yenilik yönetimi faktörleri üzerinde yeterince etkili olamamaları, iç girişimcilik faktörlerinden yenilik faktörünün yenilik yönetimi üzerinde gayet etkili rol oynaması bu işletmelerin mevcut durumlarını korumaktan memnun olduklarını, bunun dışındaki anlayışları lüzumlu olarak görmediklerini veya başka çarelerinin olmadıklarını göstermektedir. Zhang (2012) işletmelerin yeni iş yatırımları yapmalarında etkili olan faktörleri sıralarken, işletmelerin mevcut durumlarını koruma güdülerinde etkili olan faktörler hakkında da bilgi vermektedir. Buna göre; umulan risk ile umulan kazanç arasındaki dengenin işletmelerin atılımlar gerçekleştirmelerinde etkili olan iki önemli faktördür. Yani işletmelerin umduklarını bulamama korkuları, yeni iş yatırımlarına yönelik geliştirdikleri şevk ve isteği kırabilmektedir. Dolayısı ile; araştırma kapsamında değerlendirilen işletmelerin,

kendi işleri ile ilgili yeni yatırımlar yapmaya yönelik duydukları korku ve endişe veya kendi iş sahalarına yönelik yapacakları yeni yatırımlardan veya atacakları yeni adımlarda farklı paradigmaları devreye sokmalarında yüksek beklenti içerisinde olmamaları; yeni iş yatırımlarını girişimcilik bakış açısı ile ele almamalarına, bir kısım girişimcilik faktörleri yeterince dikkate almamalarına veya bir kısım içe dönük faktörleri fazlaca dikkate almalarına neden oluyor olabilir. Öte yandan bu durum bu işletmelerin, kendi iş sahalarına yönelik yatırımları küçümsüyor oldukları anlamına da gelebilir. Nitekim Monika ve Sharma (2015)'ya göre, işletmelerin yeni iş yatırımları yapma kararlarında etkili olan faktörler; işletmelerin kendilerine duydukları güven, çevrelerini algılama biçimleri, alışkanlıkları, geçmiş deneyimleri ve diğer bilişsel faktörlerdir. Araştırma kapsamında uygulanan çoklu hiyerarşik regresyon analizinde; stratejik bilinç faktörlerinden ''yansıtma'' faktörünün önemli bir moderatör değişken olduğu hesaba katıldığında, bu küçük işletme yöneticilerinin kendi iş sahalarına yönelik yatırımlara karşı geliştirdikleri algı ve tutumun yanlış kaynaklardan beslendiği ve bunların yeni iş yatırımları ile ilgili kararları fazlaca etkilediği söylenebilir. Hatırlacağı üzere; stratejik bilinç faktörlerinden ''yansıtma''; yöneticilerin kendi deneyim ve tecrübelerinden veya bilgi birikimlerinden hareketle geliştirmiş oldukları bireysel düşünceleri, algı ve tutumları ve bunlardan hareketle geleceğe dair sezgileri ifade etmektedir (Pisapia, 2005: 56). İşletmelerin yeni iş yatırımları ile ilgili kararlarında ve yenilikçilikle ilgili hususlarda pazarın gelişme potansiyelinin de önemli olduğunu belirten Kollmann ve Kuckertz (2010: 742); girişimcilerin bireysel özelliklerinin, deneyim ve tecrübe düzeylerinin, ürün ve hizmetlerin niteliğinin ve girişimcilerin erişebildikleri finansal imkanların da yeni iş yatırımlarında etkili olan faktörlerden olduğunu belirtmişlerdir. Kesting ve Günzel-Jensen (2015) ise işletme yöneticilerinin asli işlerine fazlaca odaklanmalarından dolayı yeni iş yatırımları ile elde edilebilecek fırsatları göremeyeceklerini ve büyüme ve gelişmeye yönelik niyetler besleyemeyeceklerini ve riskli kararlarında bireysel yargılarını koruyacaklarını bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra kaynakların kısıtlı olmasının da işletmelerin, mevcut işleri veya mevcut ürünleri taklit etmekten öteye geçememelerine neden olacağını aktarmışlardır. Bunun için maliyeti azaltıcı ve karlılığı artırıcı fırsatların sunulmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında yapılan analizler neticesinde; söz konusu işletmelerin insan kaynaklarına yönelik politikalara verdikleri önemin, sistemin bir gereği olduğu

anlaşılmaktadır. Elbette bu durum, bu işletmeler açısından son derece makuldür. Tahmin edileceği üzere; yaratıcı düşüncenin, doğrudan bir hammadde olarak kabul edildiği bu işletmeler için tasarım, en önemli iş faaliyetidir. Yani bu işletmeler için çalışanların zihinlerinde canlandırdıkları objeleri, gerekli teknolojileri kullanarak, somut bir düzleme aktarmaları son derece önemlidir. Grafik tasarım, mizanpaj, serigrafi (vs.) bu iş sahasındaki işletmelerin başvurdukları, yaratıcılığın ön planda tutulduğu tekniklerden bazılarıdır (bkz. tablo 2.1.). Dolayısı ile böyle bir sahada yaratıcı düşünmeyi teşvik etmeye ayrıca önem verilmesi normaldir. Zaten günümüz iş dünyasında iş gücü profilinin değişmesi, Y kuşağına ait çalışanlardan sonra Z kuşağının da artık iş gücü piyasasında bir beşeri sermaye olarak var olması; hiç bir şeyin eskisi gibi olamayacağının kanıtıdır. Nitekim literatürde Y kuşağı olarak adlandırılan, 1980-1999 yılları arasında doğan bireylerin dünyaya bakışı, değer yargıları ve elbette iş yaşamından beklentileri ve kariyer planlamaları önceki dönemlerde dünyaya gelmiş ve yaşamış olan bireylerden farklıdır. Sorgulamaktan, irdelemekten ve bireysel tecrübeler elde etmekten çekinmeyen Y kuşağı, özgür düşünmenin ve şeffaflığın gerçekten var olduğu işletmelerde istihdam edilebilirler. Öte yandan; 2000'li yıllarda doğan ve dijital teknolojilerle büyüyen Z kuşağı bireylerinin ise birden çok işi aynı anda yapmaya çalıştıkları, belirli bir işte odaklanmakta zorlandıkları, beklemekten sıkıldıkları araştırmalarca ortaya konmuştur. Kendilerini ayrıcalıklı ve özel addeden Z kuşağının insanları, yaratıcı uygulamalardan ve yenilikçi sonuçlardan hoşlanmakta ve kontrolün kendilerinde olmasını istemektedirler. Bahsedilen bu iki kuşağın işletmelerden beklentilerinin de kendilerine has olacağını anlamak zor olmamaktadır (Metin ve Kızıldağ, 2017).

Elde edilen sonuçlar; araştırma kapsamında değerlendirilen işletmelerin ve yöneticilerinin bir yandan mevcut durumları ile yetinmekten yana olduklarını bir yandan sistemin gereklerine uygun olarak rasyonel kararlar almaya çalıştıklarını göstermektedir. Ayrıca regresyon analizi sonuçları; bu işletmelerin ve yöneticilerinin bir yandan esnek olmayan bireysel görüşlerini kriter olarak kabul ederken bir yandan stratejik değeri olan görüşlerini yeniden değerlendirmeye de çalıştıklarını göstermektedir. Hatırlanacağı üzere; yenilikçi girdiler elde etmede yansıtma değişkeni ile birlikte işletme yaşı ve yenilik faktörleri bir potada buluşmakta, bu ise işletmelerin katı bir anlayışla karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Öte yandan yenilikçi girdiler elde edilmesinde işletme yöneticileri, bireysel görüş ve kanaatlerini yeniden ele alma cesaretini gösterirken mevcut

yenilikçi uygulamalardan ileri gelen alışkanlık ve anlayışları da ön plana çıkarmaktan geri durmamaktadırlar. Bu ise yenilikçi girdilerin işletmeye kazandırılmasında söz konusu yöneticilerin bir ürkeklik yaşadıkları fikrini verebilmektedir. Bununla birlikte bu işletme yöneticilerinin yenilikçi girdileri stratejik bir faktör olarak kabul etmeleri gerektiğinin bilincinde oldukları ve bunu sistemin ileri sürdüğü temel bir esas olarak kabul ettikleri de anlaşılmaktadır. Uygulanan regresyon analizi sonuçları aynı zamanda; yenilikçi girdilerin elde edilmesinde stratejik bilinç faktörlerinin hepsini değerlendiren işletme yöneticilerinin, örgütsel kültür ve yapının yenilikçiliğe yatkın hale getirilmesinde daha sığ bir stratejik anlayış sahip olduklarını ve bu hususta mevcutla yetinmenin daha doğru olacağına inandıklarını da göstermektedir. Yenilikçi stratejilerin belirlenmesinde etkili olan faktörlerin ortaya konmasını sağlayan regresyon analizi sonuçları; söz konusu yöneticilerin stratejik bilinç faktörlerinin tümüne başvurduklarını gösterirken, burada sadece içsel politika ve uygulamaları belirleyici kriterler olarak kabul ettiklerini belirtmektedir. Elde edilen sonuçlar aynı zamanda; yeniliklerin uygulanması ve proje yönetimi yeteneğinin gelişebilmesinde ise bu yöneticilerin; mevcut yenilikler üzerinde edindikleri birikimi sistemin dinamikleri çerçevesinde değerlendirmekle yetindiklerini ortaya koymaktadır.

Araştırma evrenindeki işletmelerin çizmiş olduğu bu tabloya bakıldığında; bu işletmelerin rekabetin dinamik bir çevrede seyrettiği sistem içerisinde, sürdürülebilir yeniliği yakalayabilmelerinin ve uzun vadede avantajlar elde edebilmelerinin zor olabileceği söylenebilir. Çünkü gerek sürdürülebilir yenilik kriterleri gerek sürdürülebilir iş modellerinin esasları; işletmelerin yenilikçi anlayışları, hem teknik hem de sosyal (yönetsel) açıdan değerlendirirken gerekli olgunluğa erişmiş olmak zorunda olduklarını ifade etmektedir. Hernandez-Vivanco vd. (2018), çevresel ve sosyal riskleri minimize edecek üretim metod ve anlayışlarının sürdürülebilir yenilik için gerekli olduğunu ileri sürerlerken; Inigo ve Aldarade (2019), örgütsel değerlerin ve felsefenin üretim metod ve yöntemlerindeki değişimle birlikte değişmesi ve dönüşmesi suretiyle sürdürülebilir yeniliğin elde edilebileceğini belirterek, sistemi doğru okumanın bu yöndeki önemini belirtmektedirler. Reficco vd. (2018)'a göre de sürdürülebilir yenilik; ekolojik, ekonomik ve sosyal sahalarda performans artırıcı yeniliklerin uygulanması ile yakalanabilir. Boons vd. (2013: 3-4)'ye göre; işletmelerin sürdürülebilir yenilikleri hayata geçirebilmesi için işletmelerin teknik açıdan ''değerli'' olarak addettikleri ürün ve hizmetleri ekonomik,

sosyal ve ekolojik kriterlere göre sorgulamaları ve aynı zamanda ürün ve hizmetin fonksiyonelliğini de ölçmeleri gerekmektedir. Ayrıca bu yazarlara göre işletmeler, tedarik zincirinin tüm unsurları ve tüketicilerden oluşan tüm sistemi doğru değerlendirebilmeleri önem kazanmaktadır.

Horng vd. (2017) ise yeniliğin sürdürülebilir kılınabilmesi için ‘’yenilik’’ olgusunun benimsenmesinin ve özümsenmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Öyle ki; işletmeler, çevrelerinden kendilerini engelleyici ve durdurucu telkinlere aldırmamalıdırlar ve mücadele etme isteklerini canlı tutmalıdırlar. Bunun için yeniliğin yayılması teorisinin (diffusion of innovation theory) incelenmesi önemlidir. Çünkü bu teoriye göre; işletmelerin yenilikçi amaçları doğrultusunda ürettikleri ürünleri sorgulamaları, çalışanların kariyer beklentilerinin yenilikçi anlayışlarla örtüşmesi, iş süreçlerinin basit ve anlaşılır olması ve yenilikçiliği teşvik edici politikaların varlığı sürdürülebilir yenilikçilik için gereklidir. Benzer şekilde; sürdürülebilir iş modelinin yakalanabilmesi için aynı zamanda; proaktivitenin, parasal saikler kadar parasal değer taşımayan saiklerin de önem kazandığı ve uzun döneme odaklanmanın değer verildiği bir anlayışın teknik süreçlere ve modellere yansıtılması önem kazanmaktadır. Öte yandan sürdürülebilirliğin elde edildiği değer yaratacak iş modellerinden ve süreçlerinden kastedilen şey; bireyler ve toplumla ilişkilerde iyileşmenin sağlanması, dışsal şoklara karşı esneklik kazanılması, kaynakların etkin kullanımı ve karlılığın artırılmasıdır (Geissdoerfer vd., 2018: 403-404). Calabrese vd. (2018: 538-539) ise, yeniliğin sürdürülebilir kılınabilmesi için beş boyutun üzerinde düşünülmesi gerektiğinden bahsetmektedirler. Bu yazarlar; ürün ve hizmetin tasarımı, işletmenin sahip olduğu alt yapının teknik açıdan yeterliliği ve teknik alt yapıya hakimiyeti, örgütsel anlayış ve politikalarda insanı, bilgiyi ve öğrenmeyi ön planda tutmayı, pazarla olan münasebetin kaliteli ve tüketicilerin yenilikçi süreçlerde dikkate alınıyor olmasını, sistem içerisindeki tüm paydaşlarla sağlıklı bir iletişim halinde bulunmayı sürdürülebilir yenilik için gerekli kabul etmektedirler.

Sürdürülebilir yenilikle alakalı belirtilen esas ve yaklaşımlar; araştırma evrenindeki işletmelere yönelik önerilerin de genel çerçevesinin çizilebilmesi için kriterler sunmaktadır. Hatırlanacağı üzere; söz konusu işletmeler, yenilik yönetim faktörlerine yönelik tutum ve yaklaşımlarında iç girişimcilik ve stratejik bilinç faktörlerinden bir kısmına başvururken; bir kısmını devre dışı bırakmaktadırlar.

Lupova-Henry ve Dotti (2019), sürdürülebilir yeniliğin elde edilebilmesinde sorumluluk yüklenecek olanların üç grupta incelenmesi gerektiğini bildirmektedirler. Bunlar devlet (hükümetler), işletmeler ve toplumlardır. Bu yazarlara göre sürdürülebilir yenilik için bu üç grubun yapmaları gerekenler aşağıdaki gibidir:

1. Devletler; yenilikçilik ve girişimcilik için geliştirilen kanuni düzenlemelerde, izlenen politikalarda ve bu yönde alınacak kararlarda, katılımcı bir anlayış benimsemeli ve bu konuları kısa vadeli siyasi kaygıların ötesinde bir değer olarak kabul etmelidirler.

2. Yerel yönetimler başta olmak üzere; özel şirketler, üniversiteler, danışman şirketleri gibi farklı aktörlerin bir araya geldiği bir yenilikçilik anlayışının yansıdığı bilgi paylaşım grupları; devlet tarafınca tesis edilmeli ve böylece birebir öğrenmenin sağlanmasına özen gösterilmelidir.

3. Yenilikçilik için geliştirilen devlet politikalarında paydaşların hassasiyetlerine önem verilmeli ve farklı arenalarda bulunan çeşitli gruplarla işbirliği yapılabilmesinin önü açılmalıdır.

4. Belirsizliğin ortadan kaldırıldığı, uzun vadeli perspektife sahip olunabildiği bir ortamın yaratıldığı ve şeffaflığın ve hesap verilebilirliğin ön planda tutulduğu yenilik politikalarının; insan, çevre, sosyal adalet, eşitlik, dayanışma gibi sosyal değerlerin de yer aldığı yasal düzenlemelerle gerçekleştirilmesinin önemi, devletler (hükümetler) tarafınca anlaşılmalıdır.

5. İşletmelerin faaliyet sahaları ile ilgili ağlara katılmaları, bağlantılar geliştirmeleri ve yeni ilişkiler geliştirirken proaktif bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Bundan dolayı işletmeler, çevreleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaya önem vermeli ve pazar yönelimli olmalı, öğrenmeye ve öngörülerde bulunmaya istek duymalıdırlar.

6. İşletmeler; özel sektörü ve serbest piyasa ekonomisini etkileyen etmenleri yeterince bilmeli ve doğru okuyabilmelidirler.

7. İşletmeler; daha önce muhatap olmadıkları, fark edemedikleri kurum ve kuruluşlarla veya gruplarla stratejik değeri olan irtibatlar kurmalıdırlar. Bu sayede bilgi transferi çeşitlenebilecek ve nitelikli bilgilere erişilebilecektir.

8. İşletmeler, iş modellerini ve süreçlerini sorgulamalı ve değer yaratabilecek duruma getirmelidirler.

9. Toplumsal olarak; sosyal değerlere odaklanılarak, yenilikçiliğin sadece devlet kurumları aracılığı ile değil kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarıyla da gerçekleştirilebileceği bilinmelidir.

10. Yenilikçilikle alakalı politika ve uygulamalarda toplumun da adeta bir ‘’denetleyici’’ olduğu, güç ilişkilerinin ve sorumlulukların paylaşıldığı ve ortak kazanımların elde edildiği ve böylece yönetişimin ötesine geçen bir anlayışın var olduğu; yani yenilikçiliğin toplumca benimsendiği bir anlayışın tesis edilebilmesi için tüm taraflar üzerine düşen görevi yerine getirmelidirler.

Yukarıda bahsedilen telkin ve tavsiyelerin uygulanabilmesi ve böylece küçük işletmelerin yenilik yönetiminde başarılı olabilemeleri için, ülkemizdeki ve dünyadaki uygulamalardan hareketle, aşağıdaki somut önerilerde bulunulabilir:

1. Keough (2010: 37-43); yenilikçilikte öncü olan bir çok kuruluşun, bu olaya “dik kafalı” bir tutumla yaklaştıklarını ve bunun altında yatan bakış açısının kendi yöntemlerine aşırı derecede güvenmek olduğunu vurgulamaktadır. Nitekim söz konusu işletmelerin yenilikçi girdileri edinmelerinde, yenilikçi kültür ve örgütsel yapıyı benimseyebilmelerinde, yenilikçi stratejiler belirlemelerinde bireysel algı ve tutumlarının birinci dereceden etkili olduğu görülmektedir. Uygulanan eğim (slope) testi neticesinde; yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikaların yenilikçi girdiler elde edilmesinde orta ve yüksek düzeylerde etkin olmasıyla birlikte yöneticilerin şahsi kanaatlerinin ve kriterlerinin de etkinliğini artırdığı görülmektedir. Benzer şekilde, uygulanan eğim (slope) testine göre; örgütsel kültür ve yapının inşasında ve yenilik stratejisinin belirlenmesinde ise yöneticilerin şahsi kanaat ve kriterleri her koşulda etkin olabilmektedir. Söz konusu işletmelerin bu durumundan hareketle, ülkemizdeki KOBİ yöneticilerinin; yenilikçilikle alakalı bireysel düşüncelerine eğilmenin önemli olduğu ifade edilebilir. Keough (2010: 52), söz konusu bu durumun aşılabilmesi için yöneticilerin liderlik vasıflarının gelişmiş olmasının önemine işaret etmektedir. Dolayısı ile yöneticilerin liderlik vasıflarını geliştirici çalışmaların ve bu yönde uygulanacak politikaların önemi ortaya çıkmaktadır. Reddy ve Srinivatsan (2015), küçük işletme yöneticileri için de geçerli olabilecek liderlik geliştirme eğitim programları ile ilgili yaptıkları mülakatta küçük işletme yöneticilerine yönelik uygulanabilecek politikalara ilişkin önemli ipuçları vermektedirler. Bu yazarlara göre liderlik yeteneklerinin geliştirilebilmesi için uygulanacak eğitim programlarında temel olarak dört aşama söz

konusudur. Burada katılımcılar ilk olarak kavramsal bilgiler edinerek yeni bir fikirle karşı karşıya kalırlar. İkinci olarak katılımcılar, kendi yöntemleri ile yeni bilgi ve fikirleri mukayese ederek öz farkındalık düzeylerini geliştirirler. Üçüncü ve dördüncü aşamalarda ise katılımcıların zayıf yönleri ile yüzleşmeleri beklenir ve katılımcılarda değişimi ve dönüşümü gerçekleştirme isteği uyandırılır. Görüleceği üzere; liderlik geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kavramsal ve teorik bilgilerin yer aldığı, daha kısa vadede sonuçlar verebilecek kısımlar ile bilişsel olarak olgunluğa erişmeyi, tutum, algı ve davranışlarda değişimi hedefleyen uzun vadeli sonuçlara odaklanan kısımlar yer almaktadır. Aslında söz konusu eğitimlerin uzun vadeli olan eyleme dönük kısmı işin en önemli kısmıdır ve başarının % 70'ini oluşturmaktadır. Burada ise mentorluk ve koçluk uygulamalarının önemi büyüktür. Yöneticilerin bireysel olarak çaba göstermeye istek ve arzu duymalarının da gerekli olduğu bu noktada yöneticilerin zihin geliştirici farklı tekniklerle buluşturulmasının ve NLP teknikleri gibi bireysel motivasyon düzeylerinin artırılmasına yönelik programların da liderlik eğitim programlarında yer alması son derece faydalıdır. Elbette burada yöneticilerin bağlı oldukları kültürel norm ve değerlerin de önemi ortadadır. Bu bağlamda; Hindistan örneği üzerinden telkinlerde bulunan bu yazarlar Hint Mitolojisindeki ve Budizmdeki meditasyon ve yoga gibi farklı arınma teknikleri ile yöneticilerin iç dünyalarında meydana getirdikleri engellerden arınmalarının ve Hint Kültüründe önemli bir yere sahip Guru'ların liderlik eğitiminde (Guru-Shishya Modeli) rol almalarının öneminden bahsetmektedirler. Öte yandan söz konusu yazarlar; akademik çalışmalarda, Batı ve Doğu kültürlerinde yer alan liderlik anlayış ve düşünce tarzlarının sentezlenmesi gerektiğini de vurgulamaktadırlar.

Bahsedilen telkin ve tavsiyeler için ülkemizde de çeşitli uygulamalar gerçekleştirilebilir. Toplumun tüm kesimlerinin yenilik, değişim ve dönüşüm konularında gerekli bilince erişebilmesi için disiplinlerarası çalışmalara, toplumun tüm kesimleri ile irtibatı kurabilecek kurum ve kuruluşlarla birlikte, ağırlık verilmelidir. İlahiyat Fakülteleri, Edebiyat Fakültelerinin Sosyoloji ve Halk Kültürü ve Edebiyatı Bölümleri, Tarih Bölümleri ile ortak çalışmalar yürütülebilir. Bu sayede toplumun değer verdiği norm ve değerlerdeki yenilikçi olmak, değişime ve dönüşüme açık olmak ile ilgili inanç kodlarına vurgu yapılarak toplumsal algıya dönük çalışmalar yapılabilir. Nitekim Kostis vd. (2018: 311), yenilikçi bir kültürün elde edilebilmesi için; toplumda ve işletmelerde güvenin, etik değerlerin ve dürüstlüğün hakim olmasının ve toplumun yenilikçiliğe değer

vermesinin gerektiğini belirtmiştir. Dolayısı ile yenilikçi bir kültür için toplumsal algı üzerinde çalışmalara ağırlık verilmesinin önemi büyüktür. Bunun için çeşitli teşvik programlarının önemi büyüktür. Örneğin Avrupa Birliği ülkeleri için geçerli olacak 2020 Girişimcilik Eylem Planında da toplumun tüm kesimlerini kapsayan ve kucaklayan bir anlayış sergilenmektedir. Bu planda aşağıdaki hususlar söz konusudur (Esnaf ve Sanatkarlar Genel Müdürlüğü, 2014: 19):

a) Girişimcilik eğitiminin yaygınlaştırılması.
b) İşletmelerin gerekli finansal kaynağa erişmelerinin sağlanması.
c) Dijital teknolojiler konusunda farkındalığın artırılması ve yaygınlaştırılması.
d) Rol modeller geliştirilmesi ve özel gruplarla temaslar kurulması.
e) İşletmelerin kuşaklar arası devredilmelerinin kolaylaştırılması.
f) Başarılı girişimcilerin, başarı öykülerinin aktarılması.
g) Web tabanlı işler kurmaları konusunda özendirilmeleri.
h) İflas işlemlerinin kolaylaştırılması, bürokrasinin azaltılması ve iflas eden işletmelere ikinci bir şans verilmesi.
i) Kadınlar, göçmenler, işsizler, yaşlılar ve gençlerin girişimcilik hususunda özendirilmeleri, cesaretlendirilmeleri gibi hususların da ön planda olduğu görülmektedir.

Görüleceği üzere; küçük işletme yöneticilerinin liderlik yeteneklerini geliştirip işletmelerine kültürel ve stratejik açıdan yenilikçi bir kimlik kazandırabilmeleri için ilgili adımlarda işletmelerin sadece teknik yeniliklere yönelmelerinin yetersiz olacağı; teknik yeniliklerin yanı sıra örgütsel veya yönetsel yeniliklere de önem verilmesi gerektiği bilinmeli ve bu yönde bilinç düzeyinin geliştirilmesi için çalışmalara ağırlık verilmelidir. Özellikle yenilikçi bir kültürün tüm işletmeler için önemli olduğunu vurgulayan, küçük işlermelerin de yenilikçi olabilmeleri için hem kültürlerini hem de stratejik yapılarını yenilemelerinin önemli olduğuna işaret eden politikalar izlenmelidir. Çünkü araştırma sonuçlarına göre bu faktörler üzerinde en etkili stratejik bilinç faktörünün; bireysel düşünceler, deneyimler ve bilgiler olduğu anlaşılmıştır. Dolayısı ile küçük işletme yöneticilerinin zihinsel olarak eğitilmeleri ve yenilik ve girişimcilik konularında gerekli bilinç düzeyine erişmeleri özellikle yeniliğin sürdürülebilirliği açısından uzun vadeli getiriler elde edilmesine yarayacaktır. Bu noktada; COSME Programı'nın incelenmesi de önem arz etmektedir.

COSME Programı, KOBİ'lerin finansal açıdan daha nitelikli olmaları ve böylece rekabet edebilirlik düzeylerinin artırılmasının yanı sıra; girişimci bir kültürün teşvik edilmesini de amaçlayan AB Programıdır. Bu yönüyle; girişimci kültürün küçük işletmelerce benimsenmesinde COSME Programı aktif olarak işletilmelidir. Ne yazık ki; ülkemizde COSME Programı ile ilgili çağrılar yetersizdir. En son çağrı 2015 yılındadır ve içeriği Finans olan bir çağrıdır (cosme.kosgeb.gov.tr; 02.04.2019). Bu programla ilgili bilinirliğin artırılması sağlanmalıdır. Bu bağlamda; Genç Girişimciler için ERASMUS Programı ciddi anlamda değerlidir. Aynı zamanda COSME Programı ile kadın girişimcilerin de yeterli ve gerekli mentorlük uygulamalara erişmeleri sağlanabilmektedir. Bu programların yeterli düzeyde tanıtılması girişimci bir kültürün oluşması için önemli olacaktır.

2. Araştırma kapsamında uygulanan analizlere göre; söz konusu işleme yöneticileri, sistemi doğru okuyabilmeye son derece önem vermektedirler. Özellikle uygulanan eğim (slope) testine göre söz konusu yöneticiler; yenilikçi girdilerin edinilmesinde, yenilikçi kültürün benimsenmesinde ve yenilikçi stratejilerin belirlenmesinde sistemin dinamiklerinin sunduğu gerçekliklerle düşük, orta ve yüksek düzeylerde, yüzleşmektedirler. Ayrıca bu yöneticilerin, yeniliklerin bizzat uygulanmasında da mevcut teknik, bilgi ve alışkanlıklarını sisteme göre ele alma noktasında bir irade gösterdikleri anlaşılmaktadır. Uygulanan eğim (slope) testine göre işletmelerin proaktif davranış sergileyerek yenilikçi girdiler edinmelerinde ve yenilikçi uygulamalarda bulunmalarında düşük ve orta düzeylerde kalmaları durumunda şahsi kanaat ve yargılarına daha fazla değer verdikleri anlaşılmaktadır. Bu durum, söz konusu işletmelerin sistemden uzaklaşmaları durumunda kökleşmiş görüş ve kanaatlerine sığınacaklarını kanıtlamaktadır. Bu görüş ve kanaatlerin yanlış ve zararlı olması durumunda başarısızlıklarla karşılaşılacağı aşikardır. Dolayısıyla küçük işletmelerin, sistemle içe içe olabilmelerinin sağlanması son derece önem arz etmektedir.

Literatür incelendiğinde; yenilikçiliğin sürdürülebilir kılınabilmesi için farklı aktörlerin işin içine katılması, tüm paydaşların kazançlı çıkabileceği bir anlayışın hakim olması, insan ve çevrenin ön planda tutulması, şeffaflığın ve hesap verilebilirliğin hakim olduğu bir sistemin gerekliliğinin altı çizilmektedir. Bunun için küçük işletmelerin kendilerini geliştirebilecekleri sosyal ortamlara erişmelerinin sağlanması önemlidir. Burada da Avrupa Birliği uygulamalarından esinlenmek mümkündür. ''Avrupa

Girişimcilik Ağı'' uygulaması tam da bu noktada incelenmeye değerdir. Bu uygulama ile küçük işletmeler; çeşitli pazarlar hakkında ve kanuni düzenlemelerle veya güncel mevzuatlarla ilgili çeşitli pratik bilgilere erişebilmektedirler. Bunun da ötesinde bu uygulama ile Avrupalı küçük işletmeler; çeşitli ülkelerdeki KOBİ'lerle iletişim kurabilmekte ve işbirliği yapabilecekleri ortak bir platform oluşturabilmektedirler (Esnaf ve Sanatkarlar Genel Müdürlüğü, 2014: 25).

Bulut bilişimin ve internet teknolojilerinin geliştiği günümüzde ülkemizdeki KOBİ'lere özel; fakat sivil toplum kuruluşları da dahil olmak üzere çeşitli kurum ve kuruluşların da erişebildiği bir sosyal medya platformunun kurulması büyük önem taşımaktadır. Bu noktada üniversitelerin başını çekeceği bir ''dijital dönüşüm'' faaliyeti kritik önem arz edebilir. Nitekim Reficco vd. (2018), yeniliğin sürdürülebilir nitelikte olabilmesi için endüstrilerin ''yaratıcı yıkımı''ı yaşamaları gerektiğini bildirmektedir ve dijital dönüşüm buna yardımcı olabilir. Nitekim dijital dönüşüm; işletmelerin dijital dünya ile buluşmalarını ifade etmektedir. Aksu (2018: 198), dijital dönüşümü, ''bir şirketin, bir işin, bir sürecin, bir iş modelinin dijitalleşme trendine maruz kalarak veya onu kendine mal ederek eski fiziki ve analog halinden dijital ve sanal ortama geçmesi'' olarak tanımlamaktadır. Öte yandan Acungil (2018: 21) dijital dönüşümü, ''***dünyada önem verdiğimiz her türlü deneyimin ve bu deneyimlere ilişkin nesnelerin dijitalleşme sürecine girmesi***'' olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma uygun olarak Acungil (2018), dijital dönüşümü daha kapsamlı olarak ele alarak; işletmelerin tüm paydaşlarının ve süreçlerinin bu dönüşümün muhatapı olduğunu belirtmektedir ve dijital dönüşümün teknik bir değişim ve dönüşümün ötesinde boyutlara sahip olduğunu aktarmaktadır. Acungil (2018) dijital dönüşümün gündelik alışkanlıklardan inanç ve felsefelerine kadar yaşanılan bir dönüşümü kapsadığını da aktararak sosyal medya'nın dijital dönüşümün önemli bir boyutu olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda; etkili bir dijital dönüşüm sürecinin yaşanması ile KOBİ'lerin sosyal medya başta olmak üzere çeşitli bilgi teknolojileri aracılığıyla geniş bir ağ'a erişmeleri kolaylaşabilecektir.

3. Sistem dinamiklerinin işaret ettiği hususlardan bir diğeri işletme yöneticilerinin eğitim ve gelişimleriyle alakalı yapılması gerekenlerdir. Küçük işletmelerin uzun dönemli olarak kalkınma sağlayabilmeleri ve sürdürülebilir yenilikçi bir kimlik kazanabilmeleri için, yöneticilerinin ve alt düzey çalışanlarının gerekli eğitim düzeyine erişmeleri önemlidir. Bu noktada kastedilenin nitelikli ve uygulamaya dönük bir eğitim programı

olduğu bilinmelidir. Özellikle küçük işletmelerin yöneticilerinin bireysel görüş ve kanaatlerinin erken dönemlerde, henüz kalıplaşmamışken gerekli olgunluğa ve yetkinliğe erişmesinin önemi büyüktür. Bundan dolayı KOBİ'lere yönelik teşvik paketlerinde, küçük işletmelerin genç yöneticilerin eğitimlerine ayrı önem verilmesi ve özel uygulamalara yer verilmesi son derece önemlidir. Nitekim araştırma kapsamında ele alınan işletme yöneticilerinin stratejik kriter olarak kabul ettikleri görüş ve kanaatleri yeniden ele alma cesaretini gösterebildiklerini; fakat bunu yeterince yapamadıkları anlaşılmaktadır. Bu durum gerek yöneticilerin gerek çalışanların bilgi eksikliğinden ileri geliyor olabilir. Uygulanan eğim (slope) testi neticesine göre; bu yöneticiler, yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikalar vasıtasıyla yenilikçi girdiler elde edilmesinin yetersiz kalması durumunda görüş ve kanaatlerini yeniden değerlendirmeye tabii tutmaktadırlar; öte yandan örgütsel kültürün inşasında ve yeniliklerin uygulanmasında görüş ve kanaatlerini yeniden ele almaya gerek duymamaktadırlar. Yenilikçi stratejiler belirlenirken de bu yöneticiler; mevcut yeniliklerden aldıkları enerjinin orta ve yüksek düzeyde etki meydana getirmesi durumunda görüşlerini yeniden ele almaktadırlar; aksi halde yenilikçi stratejilerin belirlenmesinde kalıplaşmış esaslara başvurmaktadırlar. Bu durumda çalışan sayısının artmasının negatif rol oynaması, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi faktörlerin bir çatışmaya sebebiyet veriyor olması yöneticilerle birlikte çalışanların da eğitilmelerinin önemini ortaya koymaktadır.

Bununla ilgili olarak; dünyadaki uygulamalardan faydalanılabilir. Avrupa Birliği Küçük İşletmeler Yasası bu bağlamda incelenmeye değerdir. Bu yasaya göre; girişimcilik ile ilgili eğitim ve farkındalık ilkokul çağından başlayarak verilmekte olan bir değerdir. Dolayısı ile ülkemizde de girişimcilik ile ilgili eğitimin küçük yaşlardayken verilmesi önemli mesafeler kat edilmesine yarayabilecektir. Bunun da ötesinde; bu eğitimlerde öğrenci velilerinin de önemli olduğu unutulmamalıdır. Özellikle ülkemizde belirli bir dönemde iş adamlarının ve girişimcilerin ''kötü adam'' olarak kabul edilmesi (Eczacıbaşı, 2018: 12), Türk Ailelerinin ''devlet kapısı''na olan merakı, Türk Kültürünün belirsizlikten kaçınan bir yapıda olması vs. girişimciliğin ve yenilikçiliğin ülkemizde istenen düzeyde olamamasında etkili olabilir. Bundan dolayı girişimcilik ile ilgili eğitimlerde ailelerin de ihmal edilmemesi önemlidir.

Fakat hali hazırdaki yetişkin işletme yöneticilerinin eğitiminde; küçük zanaatkar işletmelere özellikle önem veren Almanya incelenmeye değerdir. Almanya'da küçük

zanaatkar işletmeler üzerine araştırmalar yapan, başlı başına bir ‘’Zanaat Enstitüsü’’ olduğu bilinmelidir. Bu enstitü sadece zanaatkar işletmeler üzerinde araştırmalar yapmaktadır ve Federal Ekonomi ve Teknoloji Bakanlığı’na bağlı bir kurumdur. Almanyada mesleki eğitimin Federal Ekonomi ve Teknoloji Bakanlığının (BMWi) sorumluluğunda olması ise manidardır. Bu durum, Almanyada akademik ve teknik bilginin üniversitelerin tekelinde ve hakimiyetinde olmadığının kanıtıdır. Akademik bilgiyi kampüs dışına taşıyan Almanyadaki bir diğer uygulama ise NRW Eğitim Kuponu desteğidir. Bu kupon uygulaması ile mesleki eğitim alan Alman teknik çalışanlarının çeşitli eğitim paketlerine erişimi sağlanmaktadır. NRW Bölgesel ekonomik gelişme programı da bu anlamda önem arz etmektedir. Çünkü bu program kapsamında; re-organizasyon (yeniden yapılandırma) ve dönüşüm çalışmalarının da teşvik kapsamında kabul edildiği görülmektedir. Almanyada bu tür desteklerin de meslek kuruluşlarının-odaların işbirliği ile yürütülmesi de dikkate şayandır (Esnaf ve Sanatkarlar Genel Müdürlüğü, 2014).

Ülkemizin de akademik bilginin kullanılabilir hale getirilmesine ciddi anlamda ihtiyacı vardır ve bu tür uygulamalar ülkemiz için de faydalı olabilecektir. Sahayla ilgili akademik ve bilimsel çalışmaların, ilgili meslek odalarıyla veya ilgili diğer kurumlarla birlikte yürütülmesi; küçük işletmelerle ilgili sorunların gerçek muhatapları ile birlikte incelenebilmesini mümkün kılabilecektir. Böylece küçük işletme yöneticilerinin akademik bilgiye olan güven ve inancı da artmış olabilecek ve yenilikçilikle ilgili sorunların çözümünde bilime başvurabileceklerini görebileceklerdir. Hatırlanacağı üzere; eğitim faktörünün, araştrma evrenindeki işletmelerin yenilikçi stratejileri benimseyebilmelerinde etkin bir rol oynayamadığı ve yöneticilerin yenilikçi stratejiler izlemelerinde yaşadıkları çatışmaya çözüm sunamadığı uygulanan analizlerce ortaya konmuştu. Ayrıca küçük işletme yöneticilerinin gerekli eğitim düzeyine erişmeleri ve işleri ile alakalı sorunlara karşı bilimsel ve akademik bir bakış açısı ile yaklaşmaları veya kendi tecrübe deneyimlerini akademik bilgi ile değerlendirmeleri; kamu teşvikleri harcamalarının da israf edilmemesine yarayabilecektir. Nitekim Avrupa Birliğinde, kamu teşviklerinde ‘’bir kez ve son kez yardım’’ mantığının olduğu bilinmektedir (Takım ve Ersungur, 2018: 739).

4. Görüleceği üzere; ülkemizde işletmelerin sürdürülebilir bir yenilikçilik anlayışına erişebilmeleri, bu anlayışı benimsemeleri ve özümseyebilmeleri için kamu

teşviklerinin de bazı özelliklere sahip olabilmesi gerekmektedir. Bunun için en önemli hususlardan birisinin; bu tür teşviklerin iç siyasetin ve popülizmin ötesinde bir değer olarak kabul edilmesinin gerekliliğidir. Tatar Candan ve Yurdadoğ (2017); teşvik politikalarının siyasetin ve popülizmin ötesinde yürütülmesi için gerekli yasal mevzuatların oluşturulmasını ve bu yönde politikalar geliştirebilecek bağımsız bir kurumun kurmay bir pozisyonda yer almasını tavsiye etmişlerdir. Morioka vd. (2016) da çeşitli kamu teşviklerinde finansal saikler kadar finansal olmayan saiklerin de yenilikçiliği teşvik edici argümanlarda ön planda olması gerektiğini bildirmişlerdir. Böylece uzun vadede sonuçlar verebilecek stratejik nitelikteki kazanım ve edinimlerin de teşvik kapsamında değerlendirilebileceğinin önemine işaret edilmiştir.

Ülkemizde uygulanmakta olan teşvik politikalarının literatürde altı çizilen noktalara göre değerlendirilebilmesi için, hali hazırdaki durumun incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda; Erten (2008)'in ülkemizdeki teşvik yapısı ile ilgili ifadelerine bakmak yerinde olacaktır: "...***Birbirinden kopuk, stratejik bütünlükten yoksun, hedef ve amaçları dağınık, çok başlı bürokrasinin elinde "çarçur olan" kaotik bir teşvik yapısı. Her şeyi teşvik ederek sonuçta hiçbir şeyi teşvik etmeyen bir teşvik yapısı... Herkesin peşinde koşup da asla memnun olmadığı; arada memnun olanlar varsa da, istisna kaldığı bir teşvik yapısı...***" (aktaran Takım ve Ersungur, 2018).

Bu bağlamda; ülkemizde yenilikçiliğin, teşvik politikalarında siyasi kargaşa ve kaygıların ötesinde bir değer olarak kabul edilebilmesi için seçim sisteminde bir değişiklik önerisinde bulunulması önem arz edebilir. Bilineceği üzere; ülkemizde Cumhurbaşkanlığı seçimeri, milletvekili seçimleri ve mahalli idareler seçimleri 5 yılda bir yapılmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası). Fakat yakın tarihimizde gerçekleşmiş olan erken genel seçimler, her 10 yılda bir gerçekleştirilen askeri darbeler veya darbe girişimleri, genel seçimlerle ard arda, genel seçim ağırlığında ve siyasi atmosferinde yapılan mahalli idare seçimleri hükümetlerin uzun döneme yönelik teşvik politikaları yürütebilmelerini engellemektedir. Öyle ki ülkemizde 23 yıllık bir tek parti döneminden sonra geçilen çok partili sistemden (1950) itibaren; bu güne kadar yapılan tüm milletvekili seçimleri ile mahalli idare seçimlerinin sayısı toplam olarak 33'tür (tr.wikipedi.org; Erişim Tarihi: 25.04.2019). Bu, yaklaşık olarak her iki senede bir seçim yapıldığını göstermektedir. Böyle bir siyasi zeminde hiç bir hükümet kalıcı ve uzun vadeli politikalar izleyemez. Bu çalışmanın bu yöndeki önerisi; Cumhurbaşkanlığı ve

milletvekili seçimleri ile mahalli idarelere yönelik seçimlerin de aynı günde gerçekleştirilmesidir. Bu sayede genel seçimlerin ve mahalli idare seçimlerinin birbiri ardına yapılması gibi bir durum söz konusu olamayabilecektir.

Küçük işletmelerin yenilikçilikte gerekli seviyeye ulaşabilmeleri için uygulanmakta olan teşvik politikalarının teknik açıdan da değerlendirilmesi gerekmektedir. Takım ve Ersungur (2018); ülkemizdeki teşvik sistemini değerlendirmiş ve aşağıdaki hususlara değinmişlerdir:

a. Teşvikler daha basit ve sade olmalıdır. Ayrıca yeni teşvikler öncekileri geçersiz kılmamalıdır.
b. Teşviklerde sosyal ve kültürel etmenler de dikkate alınmalıdır.
c. Teşviklerin sadece belirli sahalara aktarımının önüne geçilmelidir. Bu bağlamda; AB'deki uygulamalar dikkate alınabilinir. AB'de bir işletme 10 yıl geçmeden aynı türden bir teşvik alamamaktadır. Böylece küçük işletmelere sıra gelmesi sağlanabilmektedir.
d. Teşvikler için asgari şartlar daha da hafifletilebilmelidir.
e. İhracat teşviklerine dönük bir çok uygulamadan (Hususi pasaport uygulaması, Onaylanmış Kişi Statüsü, Eximbank Kredileri) büyük ölçekli işletmeler daha fazla faydalanabilmektedir. Bunun önüne geçilebilmelidir.
f. Bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri artırılmalıdır. Böylece teşvikler konusunda farkındalık sağlanabilecektir.

Burada sıralanan bu maddeler; ülkemizdeki teşvik politikalarının küçük işletmelerce anlaşılmasının, fark edilmesinin, ulaşılabilirliğinin istenen düzeyde olmadığı yönündedir. Ülkemizdeki kalkınma ajansları, her bölgeye özel programlar sunabilme özellikleri ile önemli bir rol üstlenebilir. Fakat yine de bu durumun aşılabilmesi için atılabilecek adımlarda gelişmiş ülkelerdeki örneklere bakılmalıdır.

Yukarıdaki önerilerin uygulanabilmesi adına; araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan demografik değişkenlere yönelik uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi ve Bağımsız t Testi sonuçlarının da incelenmesi önemlidir. Bu analizlere ait sonuçlar, araştırma kapsamında ileri sürülen önerilerin uygulanabilmesi için gerekli olan destekleyici veya engelleyici faktörler hakkında da bilgi verebilir. Bu bağlamda; araştırma evrenine dahil olan işletmelere ve yöneticilere yönelik demografik değişkenlere ait değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

1. ‘’İşletme yaşı’’, araştırma evrenindeki işletmelerin; yenilenme eğilimi ve girdi yönetimi faktörlerine olan yaklaşımlarını etkileyen faktördür. Uygulanan analizler neticesinde yaşı büyük olan işletmelerin yenilenmeye daha fazla eğilimli oldukları görülmektedir. Fakat uygulanan çoklu hiyerarşik analizi sonuçlarına bakıldığında; yaşı büyük olan işletmelerin yenilikçi bir kültürü benimsemede geride kaldıkları ve bu işletmelerin genelinin yenilenmeye karşı eğilimlerini, yenilik yönetim faktörleri üzerine yansıtamadıkları da anlaşılmaktadır. Öte yandan uygulanan analizler neticesinde; yaşça küçük işletmelerin yenilikçi girdileri edinme noktasında da diğer işletmelere göre daha aktif oldukları da anlaşılmaktadır. Dolayısı ile yaşı küçük olan işletmelere, daha yolun başındayken gerekli desteğin verilmesi yenilik için önem arz etmektedir.

2. Araştırma kapsamına yapılan analizlere göre; çalışan sayısı fazla olan işletmeler daha yüksek düzeyde proaktif davranışlar sergilemekteler ve yansıtma faktörüne daha fazla değer vermektedirler. Buna karşın; çalışan sayısı fazla olan işletmelerin örgüt kültürlerini ve yapılarını yenilikçi yapmada, yenilikçi bir strateji benimsemede ve sistemi okumada daha başarısız oldukları da görülmektedir. Buradan hareketle; yenilik yönetiminde çalışan sayısı daha düşük olan işletmelerin daha avantajlı oldukları ve bu işletmelere yenilikçi politikalarda daha fazla şans verilmesinin önemli olabileceği söylenebilir.

3. Yöneticilerin bulundukları konumda geçirdikleri süre (görev süresi)’nin ilgili faktörler üzerindeki etkisine bakıldığında; görev süresi uzun olan yöneticilerin işletmelerinin mevcut yenilikçi uygulamalarının ve yenilenmeye eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu yönüyle; deneyim ve tecrübesi fazla olan işletme yöneticilerine teknik açıdan destek olmak kısa vadede getiriler elde edilmesini sağlayabilecektir. Buna karşın; farklı paradigmaları ve görüşleri değerlendirme anlamına gelen yeniden çerçeveleme faktörünün ve yaratıcı düşünmeyi teşvik edici insan kaynakları politikalarının ise görev süresi daha az olan, deneyimi daha düşük seviyede olan yöneticilerde daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuç; görev süresi az olan, yani deneyimi daha düşük düzeyde olan yöneticilerin gelişime ve dönüşüme açık olduklarını göstermektedir. Bu yönüyle küçük işletmelerdeki deneyimi az olan yöneticilere dönük cesaretlendirici politikaların uygulanması önem arz edebilir.

4. Cinsiyet faktörüne ilişkin elde edilen bulgular, kadın girişimcilerin desteklenmesi için dayanak oluşturmaktadır. Nitekim yenilenme eğilimi, proaktif

davranış, yansıtma ve yeniden çerçeveleme faktörlerinin kadın yöneticilerde daha yüksek düzeyde bulunduğu görülmektedir. Fakat yenilik yönetimi faktörü olan yenilik stratejisi faktörünün ise erkek yöneticilerin işletmelerinde daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu noktada; yenilik yönetimi üzerinde etkili olamadığı görülen yenilenme eğilimi ve proaktif davranış faktörlerinin ve en düşük düzeyde etkili olan yeniden çerçeveleme faktörünün kadın girişimcilerde yüksek olması, kadın yöneticilerin yenilik yönetim faktörleri üzerindeki etki alanlarının sorgulanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle girişimcilik ve yenilik-inovasyon sahalarında verilecek eğitimlerle, küçük işletmelerin kadın yöneticilerinin de kendilerine özgü değerleri iş süreçlerine aktarabilmeleri kolaylayabilecektir.

5. Yöneticinin yaşı, araştırmada değerlendirmeye alınan değişkenler üzerinde etki düzeyi yüksek olan faktörlerdendir. Nitekim, uygulanan analizler sonucunda; yaşı yüksek olan yöneticilerin (41 ve üzeri) işletmelerindeki mevcut yeniliklerinin, yenilenme yönelimlerinin, yaratıcı düşünmeyi teşvik edici politikalarının, proaktif davranış düzeylerinin, örgütsel kültür ve yapı faktörü ile yenilik stratejisi faktörlerinin ve sistem düşüncesi düzeyi faktörlerinin, yaşı küçük olan yöneticilere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yaş faktörünün bu denli yüksek etki düzeyine sahip olması küçük işletmelerde bu faktörün çok önemli olduğunu göstermektedir. Bu durum; istenen sonuçların uzun dönemde elde edilmesi için genç yöneticilere, yolun başındayken, gereken ehemmiyetin verilmesi gerektiğini kanıtlamaktadır.

6. Araştırma kapsamında elde edilen en çarpıcı sonuçlardan birisi eğitim değişkenine yönelik sonuçlardır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; eğitim düzeyi (Ortaokul-Lise) düşük olan yöneticilerin, eğitim düzeyi (Lisans) yüksek olan yöneticilerden daha yüksek düzeyde sistem düşüncesine sahip oldukları ve yenilikçi stratejileri daha fazla benimsedikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra yine eğitim düzeyi düşük olan yöneticilerin işletmelerindeki yeni ürün üretme ve süreçlere sahip olma düzeylerinin de daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşın eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin diğer faktörler üzerinde anlamlı bir etki meydana getiremedikleri de anlaşılmaktadır. Bu bağlamda ülkemizdeki formal eğitimin içeriği ve bu eğitimin bireyler üzerindeki etkileri sorgulanmalıdır. Aynı zamanda bu sonuçlar, küçük işletmelerdeki eğitimli yöneticilerin durumuna ayrı bir parantez açılması gerektiğini de göstermektedir. Özellikle bu tür işletmelerde eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin; iş sahaları

üzerindeki etki ve nüfuzlarının sorgulanmasını ve küçük işletmeler için eğitimin öneminin irdelenmesini gerekli kılmaktadır.

7. Küçük işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermelerinin ilgili faktörler üzerindeki etkisine bakıldığında ise; uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmelerin proaktif davranış sergilemede daha fazla ileride oldukları görülmektedir. Buna karşın; uluslararası faaliyetlerde bulunmayan işletmelerin, yeni ürün ve süreçlere daha fazla sahip oldukları, yenilikçi stratejileri benimsemede daha ileride oldukları ve bu tür işletmelerin yöneticilerinin yeniden çerçeveleme yapmakta ise daha istekli oldukları anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre; öncelikle söylenmesi gereken husus, bu işletmelerin sanatsal değeri olan ürün ve hizmetlerini yurt dışına pazarlamakta zorlandıklarına dair çıkarımdır. Fakat buradaki diğer husus ise uluslararası arenada faaliyet göstermeyen işletmelerin ve bu işletmelerin yöneticilerinin, yenilik yönetimi ve stratejik bilinç faktörüne ait paradigmaları yeniden ele almaya gönüllü olmaları ve uluslararasılaşmaya meyilli olduklarıdır. Zaten bu evrendeki işletmelerin yaklaşık % 30'unun uluslararası faaliyetlerde bulundukları gözlemlenmiştir. Bu oran küçük işletmeler için önemli bir gösterge olabilir. Bu işletmelerin yenilik söz konusu olduğunda; içerisinde bulundukları sistemin özelliklerinden ve yöneticilerinin deneyimlerinden etkilendikleri de görülmektedir. Dolayısıyla bu işletmelerin uluslararası faaliyetlerde bulunmaları için gerekli desteğin verilmesi ile istenen sonuçların alınması zor olmayabilir. Idris ve Saridakis (2018); küçük işletmelerin uluslararasılaşmaları için gerekli olan şeyin gelişmiş bir sosyal networklerinin olması ve kendilerini güvende hissetmelerinin olduğunu belirtmiştir. İngiltere hükümetinin küçük işletmeleri bu yönde teşvik ettiğini; fakat bu işletmelerin öz güven eksikliğinden dolayı ve maliyetlere katlanmaktan korktukları için çekingen davrandıklarından bahsetmişlerdir. Dominguet ve Mayrhofer (2017: 1052) ise uluslararasılaşmakta olan işletmelerin zihinlerindeki engelleri kaldırmalarının çok önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca işletmelerin deneyim ve bilgi eksikliklerinden dolayı zihinlerindeki korkuyu daha fazla büyüttüklerini de belirtmişlerdir. Bunun aşılabilmesi için ise küçük işletmelerin gerekli mentorluk hizmeti almalarını ve network elde etmelerini kolaylaştırabilecek bir ‘’üyelik sistemi’’ önermişlerdir. Ayrıca bu noktada üniversitelere de önemli görevler düşmektedir. Dolayısı ile küçük işletmelerin uluslararası sahalarda varlık gösterebilmeleri çok da zor görünmemektedir. Bu konuda izlenecek politikalarda, bu işletme yöneticilerinin gerekli sosyal network'e erişmelerinin

sağlanması ve uluslararasılaşmak için gerekli olan resmi süreçlerin açık bir biçimde aktarılması gerekmektedir.

Gerçekleştirilen analizlerden ve bu analizlerin sonuçlarından hareketle yapılan öneriler gelecek araştırmalara yönelik aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

a. Küçük işletmelerin yeni iş yatırımları ile alakalı kararlarında etkili olan unsurlara yönelik çalışmalar yapılabilir.
b. Küçük işletmeler başta olmak üzere KOBİ'lerin teknik ve finansal ihtiyaçları dışında kalan sosyal ve psikolojik sorunlarına da dikkat çekecek çalışmalara önem verilebilir.
c. Eğitim düzeyi yüksek olan işletme yöneticilerinin veya çalışanlarının, küçük işletmelerden oluşan bir sektörde varlık gösterme adına geliştirdikleri davranışsal kodların incelenmesine yönelik çalışmalar önem arz edebilir.
d. Kadınlar başta olmak üzere çeşitli ayrıcalıklı grupların, çeşitli emek yoğun sektörlerde varlık gösterebilmeleri önündeki engellerle veya kolaylaştırıcı faktörlerle alakalı araştırmalara yapılabilir.
e. Küçük işletme yöneticilerinin çeşitli devlet teşviklerine erişimlerinin tespitine ve bu yöndeki görüşlerinin analizine yönelik çalışmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Acosta, B., Acosta, M., Espinoza, B. (2016), "Understanding Innovation Based on Company Optics: Interpretation Mistakes on The Types of Innovation Developed", *RAI Revista De Administração E Inovação*, (13), ss. 295–304.

Acungil, M. (2018), *24 Soruda Dijital Dönüşüm*, (1. Baskı), Tuti Kitap, İstanbul.

Adams, R., Bessant, J., Phelps, R. (2006), "Innovation Management Measurement: A Review**",** *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), ss. 21-47.

Adner, R., Helfat, E. C. (2003), "Corporate Effects And Dynamic Managerial Capabilities", *Strategic Management Journal*, (24), ss. 1011-1125.

Aghion, P., Howitt, P. (1992), "A Model of Growth Through Creative Destruction", Econometrica, 60 (2), ss. 323-351.

Ağca, V., Kurt, M. (2007), "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,* (29), ss. 83-112.

Ahmed, A. S. (2011), "An Examination of The Principles of Corporate Governance From an Islamic Perspective: Evidence From Pakistan", *Arab Law Quarterly*, 25 (1), ss. 27-50.

Akbar, H., Mandurah, S. (2014), "Project-Conceptualisation in Technological Innovations: A Knowledge-Based Perspective", *International Journal of Project Management*, (32), ss. 759–772.

Aksu, H. (2018), *Dijitopya: Dijital Dönüşüm Yolculuk Rehberi*, 1. Baskı, Pusula 20 Teknoloji ve Yayıncılık, İstanbul.

Alcaraz, J. L. G., Macias, A. A. M., Luevano, D. J. P., Fernandez, J. B., Lopez, A. J. G., Maciaz, E. J. (2016), "Main Benefits Obtained From A Successful JIT Implementation", *Int J Adv Manuf Technol*, (86), ss. 2711-2722, DOI 10.1007/s00170-016-8399-5.

Alpar, R. (2018), *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik*, (5. Baskı), İstanbul, Detay Yayıncılık.

Amabile, T. M. (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research on Organizational Behavior*, (10), ss. 123-167.

Anderson, C. R., Paine, F. T. (1978), "PIMS: A Reexamination", The Academy of Management Review, 3 (3), ss. 602-612.

Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2001), "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, (16), ss. 495-527.

Antoncic, B. (2007), "Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study", *Industrial Management & Data Systems*, 107 (3), ss. 309-325.

Aragon-Correa, J. A., Sharma, S. (2003). "A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy", *Academy of Management Review*, 28 (1), ss. 71-88.

Ar-ge ve Hibe Teşvikleri, http://www.inovasyonproje.com/ar-ge-hibe-ve-tesvikleri/; 08.10.2018.

Augier, M., Teece, D. J. (2009), "Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance", *Organization Science*, 20 (2), ss. 410- 421.

Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J (2006), "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both", *Entrepreneurship Theory and Practice*; https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x.

Baetz, M. C., Bart, C. K. (1996), "Developing Mission Statements Which Work", *Long Range Planning*, 29 (4), ss. 526-533.

Baiocchi, D., Fox, S. (2013), "How Do Strategists Differ from Tacticians in Dealing with Surprise?"; https://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt4cgdhw.15.

Baird, I. S., Thomas, H. (1985). "Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking", *Academy of Management Review*, 10 (2), ss. 230-243.

Bajcar, B., Babiak, J., Nosal, C. S. (2015), "When Leaders Become Strategists. A New Look At Determinants of Leadership Styles Through Their Relationship With Strategic Thinking", *6th International Conference on Applied Human Factors And Ergonomics (AHFE 2015) and The Affiliated Conferences*, AHFE 2015.

Ballard, J. A., Trent, D. M. (1989), "Idea Generation and Productivity: The Promise of CSM", *Public Productivity Review*, 12 (4), ss. 373-386.

Bapat, D., Mazumdar, D. (2015), "Assessment of Business Strategy: Implication for Indian Bank", *Journal of Strategy Management*, 8 (4), ss. 306-325.

Barasa, L., Knoben, J., Vermeulen, P., Kimuyu, P., Kinyanjui, B. (2017), "Institutions,

Resources and Innovation in East Africa: A Firm Level Approach", *Research Policy*, 46, ss. 280–291.

Barbieri, J. C., Alvares, A. C. T. (2016), "Sixth Generation Innovation Model: Description of a Success Model", *Revista de Administração e Inovação*, 13 (2), ss. 88-112.

Barbieri, J. C., Alvares, A. C. T. (2016), "Sixth Generation Innovation Model: Description of a Success Model", *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13 (2), ss. 116-127.

Barker III, V. L., Duhaime, I. M. (1997), "Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence", *Strategic Management Journal*, 18 (1), ss. 13-38.

Barringer, B. R., Bluedorn, A. C. (1999), "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 20 (5), ss. 421-444.

Baruah, B., Ward, A. (2015), "Metamorphosis of Intrapreneurship as an Effective Organizational Strategy", *Int Entrep Manag J*, 11, ss. 811–822.

Bateman, T. S., Crant, J. M. (1993). "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure & Correlates", *Journal of Organizational Behavior*, (14), ss. 103-118.

Bateman, T., Crant, J. M. (1999), "Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations", *Business Horizons*, 42 (3), ss. 1-11.

Bayram, N. (2016), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş-Amos Uygulamaları*, 3. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Beard, D. W., Dess, G. G. (1981), "Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance", *The Academy of Management Journal*, 24 (4), ss. 663-688.

Benmayor, G. (2017), "UNESCO İstanbul'u 'Tasarım Şehri' Seçti"; *Hürriyet*, 10.11.2017.

Berkhout, A. J., Hartmann, D., Duin, P. V. D., Ortt, R. (2006), "Innovating the Innovation Process", *International Journal of Technology Management*, 34 (3/4), ss. 390-404.

Bernstein, B., Singh, P. J. (2006), "An Integrated Innovation Process Model Based on

Practices of Australian Biotechnology Firms", *Technovation*, 26, ss. 561-572.

Berry, F. S. (1994), "Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning", *Public Administration Review*, 54 (4), ss. 322-330.

Berry, M. M. J. (1996), "Technical Entrepreneurship, Strategic Awareness and Corporate Transformation in Small High-Tech Firms", *Technovation*, 16 (9), ss. 487-498.

Betz, F. (2010), *Teknolojik Yenilik Yönetimi- Değişimle Gelen Rekabet Avantajı, çev. Pınar Güran*, (1. Basım), Tubitak Popüler Bilim Kitapları, Ankara.

Boal, K. B. ve Schultz, P. L. (2007), "Storytelling Time and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems', *The Leadership Quarterly*, 18 (4), ss. 411-428.

Boehm, G., Fredericks, L. J. (2010), "Strategic Innovation Management in Global Industry Networks: The TFT LCD Industry", *Asian Journal of Business Management*, 2 (4), ss. 110-120.

Boeker, W. (1997), "Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth", *Academy of Management Journal*, 40 (1), ss. 152-170.

Bon, A. T., Mustafa, E. M. A. (2013), "Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature Review and New Conceptual Framework", *Procedia Engineering*, (53), ss. 516 – 529.

Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., Wagner, M. (2013), "Sustainable Innovation, Business Models and Economic Performance: An Overview", *Journal of Cleaner Production*, (45), ss. 1-8.

Boubakri, N., Mansi, S. A., Saffar, W. (2013). "Political Institutions, Connectedness and Corporate Risk-Taking", *Journal of International Business Studies*, (44), ss. 195-215.

Bourke, J., Roper, S. (2017), "Innovation, Quality Management And Learning: Short-Term And Longer-Term Effects", *Research Policy*, (46), ss. 1505–1518.

Bowman, E. H., Helfat, C. E. (2001), "Does Corporate Strategy Matter?", *Strategic Management Journal*, (22), ss. 1-23.

Boyd, B. K., Reuning-Elliott, E. (1998), "A Measurement Model of Strategic Planning", *Strategic Management Journal*, 19 (2), ss. 181-192.

Boyne, G. A., Walker, R. M. (2010), "Management and Public Service Performance: The Way Ahead", *Public Administration Review*, (70), ss. S185-S192.

Braguinsky, S. Klepper, S., Ohyama, A. (2012). "High-Tech Entrepreneurship", *Journal of Law and Economics*, 55 (4), ss. 869-900.

Brem, A., Voight, K. (2009), "Integration of Market Pull and Technology Push in The Corporate Front End and Innovation Management—Insights From The German Software Industry", *Technovation*, (29), ss. 351–367.

Brettel, M., Chomik, C., Flatten, T. C. (2015), "How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking:Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs", *Journal of Small Business Management*, 53(4), ss. 868–885.

Brockhaus, R. H. (1980), "Risk Taking Propensity of Entrepreneurs", *The Academy of Management Journal*, 23 (3), ss. 509-520.

Bromiley, P. (1991). "Testing a Causal Model of Corporate Risk Taking and Performance", *Academy of Management Journal*, 34 (1), ss. 37-59.

Brooks, I. (2003), *Organizational Behaviour : Individuals, Groups and Organization*, (2nd Edition), Prentice Hall, Harlow.

Buekens, W. (2014), "Fostering Intrapreneurship: The challenge for a New Game Leadership'. *Procedia Economics and Finance*, (16), ss. 580-586.

Bund, E., Gerhard, U., Hoelscher, M., Mildenberger, G. (2015), "A Methodological Framework for Measuring Social Innovation", *Historical Social Research*, 40 (3), ss. 48-78.

Burgelman, R. A. (1983), "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study", *Management Science*, 29 (12), ss. 1349-1364.

Bülbül, T. (2012), "Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12 (1), ss. 157-175.

Calabrese, A., Castaldi, C., Forte, G., Levialdi, N. G. (2018), "Sustainability-Oriented Service Innovation: An Emerging Research Field", *Journal of Cleaner Production*, 193, ss. 533-548.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y. (2002). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31,

ss. 515-524.

Cambridge Sözlük, https://dictionary.cambridge.org; (08.10.2018).

Campbell, D. J. (2000). "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative", *Academy of Management Executive*, 14 (3), ss. 52-66.

Campbell, D. J. (2000). "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative", *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 14 (3), ss. 52-66.

Campion, M. A., Palmer, D. K. (1996), "Discovering Corporate Consciousness", *Journal of Business and Psychology*, 10 (4), ss. 389-400.

Canan, C., Bayram, N. (20116), "Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), ss. 105-120.

Caraça, J., Lundvall, B., Mendonça, S. (2009), "The Changing Role of Science in the Innovation Process: From Queen To Cinderella?", *Technological Forecasting & Social Change*, (76), ss. 861-867.

Caruana, A., Morris, M. H., Vella, A. J. (1998), "The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms", *Journal of Small Business Management*, 36 (1), ss. 16-29.

Castro, R., Lohmann, G. (2014), "Airport branding: Content analysis of vision statements", *Research in Transportation Business & Management*, (10), ss. 4–14.

Cater, T., Pucko, D. (2010), "Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence From Slovenian Business Practice", Journal of East European Management Studies, 15 (3), ss. 207-236.

Cesário, M., Fernandes, S., Jesus, B., Barata, J. M. (2015), "Sources of Innovation: The Case of Portuguese Consultancy Sector", *Journal Of Technology Management & Innovation*, 10 (3), ss. 44-52.

Chakraborty, S., Thompson, J. C., Yehoue, E. B. (2016), "The Culture Of Entrepreneurship", *Journal of Economic Theory*, (163), ss. 288-317.

Chang, Y., Chang, H., Chi, H., Chen, M., Deng, L (2012), "How Do Established Firms Improve Radical Innovation Performance? The Organizational Capabilities View", *Technovation*, (32), ss. 441–451.

Chen, C., Liu, T., Chu, M., Hsiao, Y. (2014), "Intellectual Capital And New Product Development", *Journal Of Engineering And Technology Management*, (33), ss. 154–173.

Chowdhury, F., Terjesen, S., Audretsch, D. (2015), "Varieties of Entrepreneurship: Institutional Drivers Across Entrepreneurial Activity and Country", *Eur J Law Econ*, (40), ss. 121–148.

Clarke, A., Fuller, M. (2010), "Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Mult-Organizational Cross-Sector Social Partnerships", *Journal of Business Ethics*, 94 (1), ss. 85-101.

Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T. (2005), *Managing and Organizations : An Introduction to Theory and Practice*, Sage: London.

Cogliser, C. C., Brigham, K. (2004), "The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned", *The Leadership Quarterly*, (15), ss. 771–799.

Conner, C. D., *Halkın Bilim Tarihi: Madenciler, Ebeler ve 'Basit Madenciler'*, Çev. Mehmet Çelgin, (3. Baskı), TÜBİTAK, Ankara 2010.

Cooney, T. M. (2009), "Entrepreneurial Teams Comparing High-Growth Software Firms Through Structure and Strategy", *Management Research News*, 32 (6), ss. 580-591.

Coriat, B., Weinstein, O. (2002), "Organizations, Firms and Institutions in the Generation of Innovation", *Research Policy*, (31), ss. 273–290.

Cornwall, J. R., Naughton, M. J. (2003), "Who is The Good Entrepreneur? An Exploration Within The Catholic Social Tradition", *Journal of Business Ethics*, 44 (1), ss. 61-75.

COSME Programı, cosme.kosgeb.gov.tr, Erişim Tarihi: 02.04.2019.

D'Aveni, R. A., Ravenscraft, D. J., Anderson, P. (2004), "From Corporate Strategy to Business-Level Advantage: Relatedness as Resource Congruence", *Managerial and Decision Economics*, 25 (6/7), ss. 365-381.

Dada, O. L., Fogg, H. (2014), "Organizational Learning, Entrepreneurial Orientation, And The Role Of University Engagement In SMEs", *International Small Business Journal*, ss. 1–19; DOI: 10.1177/0266242614542852.

Dalkir, K. (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, USA: Elsevier.

Damanpour, F. (1996), "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", *Management Science*, 42 (5), ss. 693-716.

Daresh, J. C. (1991), "Instructional Leadership As a Proactive Administrative Process", *Theory into Practice*, 30 (2), ss. 109-112.

Dell'Era, C., Marchesi, A., Verganti, R. (2010), "Mastering Technologies in Design-Driven Innovation", *Research Technology Management*, 53 (2), ss. 12-23.

Dereli, D. D. (2015), 'Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (195), ss. 1365 – 1370.

Dewar, R. D., Dutton, J. E. (1986), "The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis", *Management Science*, 32 (11), ss. 1422-1433.

Dickel, D. G., Moura, G. L. (2016), "Organizational Performance Evaluation in Intangible Criteria: A Model Based on Knowledge Management and Innovation Management", *RAI Revista de Administração e Inovação*, (13), ss. 211–220.

Dinçer, Ö. (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Dominguez, N., Mayrhofer, U. (2017), "Internationalization Stages of Traditional SMEs: Increasing, Decreasing and Re-increasing Commitment to Foreing Markets", *International Business Review*, (26), ss. 1051-1063.

Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, USA, Harper & Row Publishers.

Drucker, P., Maciariello, J. A. (2012), *Yönetim*, Peter Drucker 100. Yıl Kitaplığı, (1. Baskı), (Çev. İlker Gülfidan), Optimist Yayınları, İstanbul.

Eberle, D., Berens, G., Li, T. (2013), "The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation", *Business Ethics*, 118, ss. 731-746; DOI: 10.1007/s10551-013-1957-y.

Echols, A. E., Neck, C. P. (1998). "The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success", *Journal of Managerial Psychology*, 13 (1,2), ss. 38-46.

Eczacıbaşı, B. (2018), *İşim Gücüm Budur Benim*, (1. Baskı), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Edwards-Schachter, M. (2018), "The Nature And Variety Of Innovation", *International*

Journal Of Innovation Studies, ss. 1-15; DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.004.

Elbanna, S. (2016), "Managers' Autonomy, Strategic Control, Organizational Politics and Strategic Planning Effectiveness: An Empirical Investigation into Missing Links in the Hotel Sector", *Tourism Management*, (52), ss. 210-220.

Engert, S., Baumgartner, R. J. (2016), "Corporate Sustainability Strategy-Bridging The Gap Between Formulation and Implementation", *Journal of Cleaner Production*, (113), ss. 822-834.

Eraslan, M., Karafil, A. Y., Atay, E. (2017), "Üniversiteler Arası Spor Müsabakalarına Katılan Muay Thai Sporcularının Stres ile Başa Çıkma Stratejilerinin Değerlendirilmesi", *International Journal of Human Sciences*, 14 (3), ss. 2915-2924.

Erden, Y. (2009), "Kamu Ar-Ge Destekleri ve Yenilik Modelleri: Kamu Ar-Ge Politikalarinin Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?", *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 1 (2), ss. 25-39.

Eren, E. (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Ergün, N. (2012), "KOBİ'ler ve Girişimcilerin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi", *Anahtar*, Kasım 2012.

Esfandiar, K., Sharifi-Tehrani, M., Pratt, S., Altinay, L. (2019), "Understanding Entreprenurial Intentions: A Developed Integrated Structural Model Approach", *Journal of Business Research*, (94), ss. 172-182.

Eslamdost, M., Mirjamali, E., Khosravi, A. (2015). "Examine The Relationship Between Organizational Structure and Entrepreneurship of Tehran Province Physical Education and Adolescent Organization", *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3 (3), ss. 632-641.

Esnaf ve Sanatkarlar Genel Müdürlüğü (2014), "KOBİ Destekleri Ülke İncelemeleri (Almanya, İngiltere ve Belçika)", http://esnaf.gtb.gov.tr/data/54ace8d9f293705988210506/ckt.pdf.

Fagerberg, J. (2003), "Innovation: A Guide to The Literature"; http://folk.uio.no/janf/downloadable_papers/03fagerberg_innovation_ottawa.pdf.

Ferro De Guimaraes, J. C., Severo, E. A., Dorion, E. C. H., Coallier, F., Olea, P. M. (2016), "The Use of Organisational Resources for Product Innovation and Organisational Performance: A Survey of The Brazilian Furniture Industry", *Int. J. Production Economics*, (180), ss. 135–147.

Floyd, S. W., Lane, P. J. (2000), "Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal", *Acad Manage Rev*, 25 (1), ss. 154-177.

Franco, M. Haase, H. (2009), "Entrepreneurship: An Organisational Learning Approach", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (4), ss. 628-641.

Galanakis, K. (2006), "Innovation Process. Make Sense Using Systems Thinking", *Technovation*, 26, ss. 1222–1232.

Galbraith, C., Schendel, D. (1983), "An Empirical Analysis of Strategy Types", *Strategic Management Journal*, 4 (2), ss. 153-173.

Garcia-Murillo, M. A. (2011), "Regulation, Resources, and Innovation: The Argentinean Telecommunications Case", *Journal of Information Policy*, (1), ss. 260-286.

Gartner, W. B. (1989), "'Who Is an Entrepreneur?' Is The Wrong Question''; https://doi.org/10.1177/104225878901300406.

Gassmann, O., Enkel, E., Chesbrough, H. (2010), "The Future of Open Innovation", *R&D Management*, 40 (3), ss. 213-221.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Evans, S. (2018), "Sustainable Business Model Innovation: A Review", *Journal of Cleaner Production*, 198, ss. 401-416.

Gemünden, H. G., Lehner, P., Kock, A. (2018), "The Project-Oriented Organization and Its Contribution to Innovation", *International Journal of Project Management*, (36), ss. 147-160.

Geraghty, A., Paterson-Brown, S. (2018), "Leadership and Working in Teams", *Surgery*, 35 (9), ss. 503-508.

Gilbert, M., Cordey-Hayes, M. (1996), "Understanding The Process of Knowledge Transfer to Achive Successful Technological Innovation", *Technovation*, 16 (6), ss. 301-312.

Giniuniene, J., Jurksiene, L. (2015), "Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (213), ss. 985 – 991.

Girotra, K., Terwiesch, C., Ulrich, K. T. (2010), "Idea Generation and The Quality of The

Best Idea", *Management Science*, 56 (4), ss. 591-605.

Gkypali, A., Filiou, D., Tsekouras, K. (2017), "R & D Collaborations: Is Diversity Enhancing Innovation Performance", *Technological Forecasting & Social Change*, (118), ss. 143-152.

Goold, M., Quinn, J. J. (1990), "The Paradox of Strategic Controls", *Strategic Management Journal*, 11 (1), ss. 43-57.

Gopalakrishnan, S., Damanpour, F. (1997), "A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technolgy Management", *Omega-International Journal Management Science*, 25 (1), ss. 15-28.

Görkem, Ş. Y. (2014), "Corporate Communication in Large-Scale Organizations in Turkey: Structure and Responsibilities", *Public Relations Review*, (40), ss. 859–861.

Gray, B., Ariss, S. S. (1985), "Politics and Strategic Change across Organizational Life Cycles", *The Academy of Management Review*, 10 (4), ss. 707-723.

Greenberg, J., Baron, A. (2000), *Behavior In Organizations : Understanding And Managing The Human Side Of Work*, (7th Edition), New Jersey: Prentice Hall.

Gu, Q., Jiang, W., Wang, G. G. (2016), "Effects Of External and Internal Sources On Innovation Performance in Chinese High-Tech SMEs: A Resource-Based Perspective", *Journal of Engineering and Technology Management*, (40), ss. 76-86.

Guan, J. C., Yam, R. C. M., Mok, C. K., Ma, N. (2006), "A Study of the Relationship Between Competitiveness and Technological Innovation Capability Based on DEA Models", *European Journal of Operational Research*, (170), ss. 971–986.

Guo, D., Guo, Y., Jiang, K. (2016), "Government-Subsidized R&D and Firm Innovation: Evidence from China", *Research Policy*, (45), ss. 1129–1144.

Gündoğdu, M. Ç. (2012), "Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (41), ss. 296-303.

Hackman, J. R., Wageman, R. (1995), "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues", *Administrative Science Quarterly*, 40 (2),

ss. 309-342.

Halis, M., Sarıışık, M., Türkay, O. (2010), "Institutional Strategic Consciousness and Its Reflections: Research on Qualified Hotels in Istanbul", *Journal of Global Strategic Management*, 4 (2), ss. 160-170; DOI: 10.20460/JGSM.2010415833.

Hambrick, D. C. (1981), "Strategic Awareness within Top Management Teams", *Strategic Management Journal*, (2), ss. 263-279.

Hambrick, D. C., Cannella, A. A., Jr. (1989), "Strategy Implementation As Substance and Selling", *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 3 (4), ss. 278-285.

Hambrick, D. C., Frederickson, J. C. (2001), "Are You Sure You Have a Strategy", *The Academy of Management Executive*, 15 (4), ss. 48-59.

Haneda, S., Ito, K. (2017), 'Organizational and Human Resource Management and Innovation: Which Management Practices Are Linked To Product and/or Process Innovation?', *Research Policy;* Http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Respol.2017.10.008.

Hannon, P. D., Atherton, A. (1997), "Small Firm Success and the Art of Orienteering: The Value of Plans, Planning, and Strategic Awareness in the Competitive Small Firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (2), ss. 102-119.

Hart, S. L. (2005), "Innovation, Creative Destruction and Sustainability", *Research Technology Management*, 48 (5), ss. 21-27.

Hax, A. C., Majluf, N. S. (1988), "The Concept of Strategy and The Strategy Formation Process", *Interfaces*, 18 (3), ss. 99-109.

Hellriegel, D., Slocum, J. W. Jr., Woodman, R. W. (2001), *Organizational Behavior*, (9th Edition), Ohio: South Western Publishin Co.

Hernandez-Vivanco, A., Bernardo, M., Cruz-Cazares, C. (2018), "Sustainable Innovation Through Management Systems Integration", *Journal of Cleaner Production*, 196, ss. 1176-1187.

Hessels, J. (2008), "International Entrepreneurship: Value Creation Across National Borders", *ERIM PhD Series in Research in Management*, (144).

Hidalgo, A., Albors, J. (2008), "Innovation Management Techniques and Tools: A

Review From Theory and Practice", *R&D Management*, 38 (2), ss. 113-127.

Higgins, J. M. (1996), "Innovate or Evaporate: Creative Techniques for Strategists", *Long Range Planning*, 29 (3), ss. 370-380.

Hobday, M. (2005), "Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries", *Technology Analysis & Strategic Management*, 17 (2), ss. 121–146.

Hoffman, J. J., Digman, L. A., Crittenden, W. F. (1991), "The Strategic Management Process in Nonprofit Organizations With Dynamic Environments", *Journal of Management Issues*, 3 (3), ss. 357-371.

Hogan, S., Coote, L. V. (2014), "Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test Of Schein's Model", *Journal of Business Research*, (67), ss. 1609–1621.

Holt, K. (1975), "Information and Needs Analysis in Idea Generation", *Research Management*, 18 (3), ss. 24-27.

Horng, J., Liu, C., Chou, S., Tsai, C., Chung, Y. (2017), "From Innovation to Sustainability: Sustainability Innovations of Eco-Friendly Hotels in Taiwan", *International Journal of Hospitality Management*, 63, ss. 44–52.

Hsiao, C., Lee, Y., Chen, W. (2015), "The Effect of Servant Leadership on Customer Value Co-Creation: A Cross-Level Analysis of Key Mediating Roles", *Tourism Management*, (49), ss. 45-57.

Huang, H. (2016), "Entrepreneurial Resources and Speed of Entrepreneurial Success in an Emerging Market: The Moderating Effect of Entrepreneurship", *Int Entrep Manag J*, (12), ss. 1-26: DOI 10.1007/s11365-014-0321-8.

Huang, S. K., Wang, Y (2011), "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Innovation in Small and Medium Enterprises", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (24), ss. 563–570.

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., Legood, A. (2018), "Leadership, Creativity, and Innovation: A Critical Review and Practical Recommendations", *The Leadership Quarterly*, (29), ss. 549-569.

Humbert, M., Jolly, D., Therin, F. (1997), "Building Strategy on Technological Resources and Commercial Proactiveness", The Gemplus Case", *European Management Journal*, 15 (6), ss. 658-666.

Idris, B., Saridakis, G. (2018), "Local Formal Interpersonal Networks and SMEs Internationalisation: Empirical Evidence from The UK", *International Business Review*, (27), ss. 610-624.

Ilori, M. A., Oke, J. S., Sanni, S. A. (2000), "Management of New Product Development in Selected Food Companies in Nigeria", *Technovation*, (20), ss. 333–342.

Inderst, R. (2009), "Innovation Management in Organizations", *European Economic Review*, (53), ss. 871–887.

Inigo, E. A., Albareda, L. (2019), "Sustainability Oriented Innovation Dynamics: Levels of Dynamic Capabilities and Their Path-Dependent and Self-Reinforcing Logics", *Technological Forecasting & Social Change*, 139, ss. 334–351.

Jassawalla, A. R., Sashittal, H. C. (2002), "Cultures That Support Product-Innovation Processes", *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 16 (3), ss. 42-54.

Jeng, J., Ge, G. (2018), "Data-Based Approach for Feedback-Feedforward Controller Design Using Closed-Loop Plant Data", *ISA Transaction*, (80), ss. 244-256.

Jones, G. R., Butler, J. E. (1988), "Costs, Revenue and Business Level Strategy", The Academy of Management Review, 13 (2), ss. 202-213.

Judge, T. A., Woolf, E. A., Hurst, C., Livingston, B. (2006), "Charismatic and Transformational Leadership", *Organisationspsychologie*, 50 (N.F.24) 4, ss. 203-214.

Kahn, K. B. (2018), "Understanding Innovation", *Business Horizons*, 61, ss. 453-460.

Kahya, M., Şahin, F. (2016), "Askeri Liderlikle Astların Liderden Tatmininde Astların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü", İş ve İnsan Dergisi, 3 (2), ss. 93-107.

Kanai, K. (1992), "Corporate Entrepreneurship and Organizational Learning", *Economic Journal of Hokkaido University*, (21), ss. 123-137.

Karabulut, A. T. (2016). "Personality Traits on Entrepreneurial Intention", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (229), ss. 12-21.

Karmann, T., Mauer, R., Flatten, T. C.,Brettel, M. (2014), "Entrepreneurial Orientation and Corruption", *J Bus Ethics*, (133), ss. 223–234.

Kaya, N. (2015), "Corporate Entrepreneurship, Generic Competitive Strategies, and Firm Performance in Small and Medium-Sized Enterprises", *Procedia - Social And*

Behavioral Sciences, (207), ss. 662-668.

Keegan, A., Ringhofer, C., Huemann, M. (2018), "Human Resource Management and Project Based Organizing: Fertile Ground, Missed Opportunities and Prospects for Closer Connections", *International Journal of Project Management*, (36), ss. 121–133.

Kesting, P., Günzel-Jensen, F. (2015), "SMEs and New Ventures Need Business Model Sophistication", *Business Horizons*, (58), ss. 285-293.

Keough, D. R. (2010), İş Yaşamında Başarısızlık İçin On Emir, Çev. Fatih Kıyman, (1. Baskı), Martı Yayıncılık, İstanbul.

Kianto, A., Saenz, J., Aramburu, N. (2017), "Knowledge-Based Human Resource Management Practices, Intellectual Capital and Innovation", *Journal of Business Research*, (81), ss. 11–20.

Kim, T., Hon, A. H. Y., Crant, J. M. (2009), "Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study", *Journal of Business and Psychology*, 24 (1), ss. 93-103.

Kim, Y. (2010), "Improving Performance in U. S. State Governments: Risk-Taking, Innovativeness and Proactiveness Practices", *Public Performance & Management Review*, 34 (1), ss. 104-129.

Kim, Y. (2014), "Strategic Communication of Corporate Social Responsibility (CSR): Effects of Stated Motives and Corporate Reputation on Stakeholder Responses", *Public Relations Review*, (40), ss. 838–840.

Kim, Y., Campbell, N. (1995), "Strategic Control in Korean MNCs", *MIR: Management International Review*, (35), ss. 95-108.

Klein, K. J., Sorra, J. S. (1996), "The Challenge of Innovation Implementation", *The Academy of Management Review*, 21 (4), ss. 1055-1080.

Klein, K. J., Knight, A. P. (2005), "Innovation Implementation: Overcoming the Challenge", *Current Directions in Psychological Science*, 14 (5), ss. 243-246.

Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., Pitelis, C. N. (2010), "Toward a Theory of Public Entrepreneurship", *European Management Review*, (7), ss. 1-15.

Knights, D., Morgan, G. (1990), "The Concept of Strategy in Sociology: A Note of Dissent", *Sociology*, 24 (3), ss. 475-483.

Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği*, (12. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.

Koellinger, P. (2008), "Why Are Some Entrepreneurs More Innovative Than Others?", *Small Business Economics*, 31 (1), ss. 21-37.

Kollmann, T., Kuckertz, A. (2010), "Evaluation Uncertainty of Venture Capitalists' Investment Criteria", *Journal of Business Research*, (63), ss. 741–747.

Kootanaee, A. J., Babu, K. N., Talari, H. F. (2013), "Just-in-Time Manufacturing System: From Introduction to Implement", *International Journal of Economics, Business and Finance*, 1 (2), ss. 7-25.

Kostis, P. C., Kafka, K. I., Petrakis, P. E. (2018), "Cultural Change and Innovation Performance", *Journal of Business Research*, (88), ss. 306-313.

Kreiser, P. M. (2011), "Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning: The Impact of Network Range and Network Closure", *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 1025-1050; DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00449.x.

Kucza, T. (2001), *Knowledge Management Process Model*, VTT Publication-Technical Research Centre of Finland.

Kuczmarski, T. D. (1996), "What is Innovation? The Art of Welcoming Risk?", *Journal of Cunsomer Marketing*, 13 (5), ss. 7-11.

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Hornsby, J. S. (2001), "Improving Firm Performance through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy", *The Academy of Management Executive*, 15 (4), ss. 60-71.

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), ss. 49-5.

Lacetera, N. (2009), "Academic Entrepreneurship", *Managerial and Decision Economic*s, 30 (7), ss. 443-464.

Lai, C. A., Rivera, J. C., Jr (2006), "Using a Strategic Planning Tool as a Framework for Case Analysis", *Journal of College Science Teaching*, 36 (2), ss. 26-30.

Lam, A. (2011), "Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation", Paper presented at the DIME Final Conference, 6-8 April 2011, Maastricht.; https://pdfs.semanticscholar.org/40f9/6a8deddd30315b40d4dce9fd01ba0ba170c1.pdf

Landström H. (2010), *The Roots of Entrepreneurship and Small Business Research*. In: Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research. International Studies in Entrepreneurship, vol 8. Springer, Boston, MA.

Lavine, K . A., Moore, E. S. (1996), "Corporate Consciousness: Defining the Paradigm", *Journal of Business and Psychology*, 10 (4), ss. 401-413.

Lawrence, E. (1999), "Strategic Thinking: A Discussion Paper"; https://www.hrbartender.com/images/thinking.pdf.

Lazear, E. P. (2005). "Entrepreneurship", *Journal of Labor Economics*, 23 (4), ss. 649-680.

Lehner, (2004), "Strategy Implementation Tactics as Response to Organizational, Strategic and Environmental Imperatives", *Management Revue*, 15 (4), ss. 460-480.

Lehr, T., Lorenz, U., Willert, M., Rohrbeck, R. (2017), "Scenario-Based Strategizing: Advancing the Applicability in Strategists' Teams", *Technological Forecasting & Social Change*, (124), ss. 214–224.

Leite, Y. V. P., Moraes, W. F. A. (2015), "The Ability to Innovate in International Entrepreneurship", *R.Adm., São Paulo*, 50 (4), ss. 447-459.

Lerch, F. J., Harter, D. E. (2001), "Cognitive Support for Real-Time Dynamic Decision Making", *Information Systems Research*, 12 (1), ss. 63-82.

Liedtka, J. (2000), "Strategic Planning as a Contributor to Strategic Change: A Generative Model", *European Management Journal*, 18 (2), ss. 195–206.

Liedtka, J. M. (1998), "Strategic Thinking: Can It Be Taught", *Long Range Planning*, 31 (1), ss. 120-129.

Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., Von Hippel, E. (2002), "Performance Assessment of The Lead User Idea Generation Process for New Product Development", *Management Science*, 48 (8), ss. 1042-1059.

Lim, N, Cho, M., Curry, K. (2008), "Mission and Goals", Planning for Diversity- Options and Recommendations for DoD Leaders, http://www.jstor.org/stable/10.7249/mg743osd.10.

Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., Veiga, J. F. (2008). "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface", *The Academy of Management Journal*, 51 (3), ss. 557-

576.

Liu, S. S., Dubinsky, A. J. (2000), "Institutional Entrepreneurship A Panacea For Universities-In-Transition?", *European Journal Of Marketing*, 34 (11/12), ss. 1315-1337.

Liu, S. S., Luo, X., Shi, Y. (2002), "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation In Organizations-In-Transition: An Empirical Study", *International Journal Of Research In Marketing*, 19, ss. 367-382.

Low, M. B., MacMillan, I. C. (1988), "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges", *Journal of Management*, 1988, 14(2), ss. 139–161.

Lundström, A., Stevenson, L. A. (2005), A Conceptual Model for Entrepreneurship. In: Entrepreneurship Policy: Theory and Practice. International Studies in Entrepreneurship, vol 9. Springer, Boston, MA.

Lupova-Henry, E., Dotti, N. F. (2019), "Governance of Sustainable Innovation: Moving Beyond The Hierarchy-Market-Network Trichotomy? A Systematic Literature Review Using The "Who-How-What" Framework", *Journal of Cleaner Production*, 210, ss. 738-748.

MacCrimmon, K. R., Wehrung, D. A. (1990), "Characteristics of Risk Taking Executives", *Management Science*, 36 (4), ss. 422-435.

Maier, V., Zenovia, C. P. (2011), "Entrepreneurship Versus Intrapreneurship", *Review Of International Comparative Management*, 12 (5), ss. 971-976.

Marcati, A., Guido, G., Peluso, A. M. (2008), "The Role of SME Entrepreneurs' Innovativeness and Personality in the Adoption of Innovations", *Research Policy*, (37), ss. 1579-1590.

Marinova, D., Phillimore, J., "Models of Innovation", Larisa V. Shavinina (Ed.), *The International Handbook on Innovation*, Elsevier, ABD 2003.

Martinez-Roman, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., Romero, J. E. (2015), "Innovativeness and Business Performances in Tourism SMEs", *Annals of Tourism Research*, (54), ss. 118-135.

McAdam, R., McClelland, J. (2002), "Individual and Team-Based Idea Generation within Innovation Management: Organisational and Research Agendas", *European Journal of Innovation Management*, 5 (2), ss. 86-97.

Mcgowan, R. P. (1995), "Total Quality Management: Lessons From Business And Government", *Public Productivity & Management Review*, 18 (4), ss. 321-331.

Mendoza-Abarca, K. I., Anokhin, S., Zamudio, C. (2015), "Uncovering the influence of social venture creation on commercial venture creation: A population ecology perspective", *Journal of Business Venturing*, (30), ss. 793–807.

Menzel, H. C., Aaltio, I., Ulijn, J. M. (2007), "On The Way To Creativity: Engineers As Intrapreneurs in Organizations", *Technovation*, (27), ss. 732-743.

Menzel, H., Aaltio, I., Ulijn, J. M. (2007), "On The Way to Creativity: Engineers as Intrapreneurs in Organization", *Technovation*, (27), ss. 732-743.

Metin, S., Kızıldağ, S. (2017), "X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklilaşmasi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (40), ss. 340-363.

Meydan, C. H., Şeşen, H. (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, (1. Baskı), İstanbul, Detay Yayıncılık.

Meyer, R. (2007), "Mapping the Mind of the Strategist-A Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Executives"; https://repub.eur.nl/pub/10182/EPS2007106ORG9058921413MEYER.pdf.

Midgley, D. F., Dowling, G. R. (1978), "Innovativeness: The Concept and Its Measurement", *Journal of Consumer Research*, 4 (4), ss. 229-242.

Mikkola, J. H. (2001), "Portfolio Management of R&D Projects: Implications for Innovation Management", *Technovation*, (21), ss. 423–435.

Miller, A. (1998), *Strategic Management*, (3rd Edition), McGraw Hill, New York.

Miller, A. (1998), Strategic Management. Third Edition, USA: McGraw Hill.

Miller, A. ve Dess, G. G. (1996), *Strategic Management*. Second Edition, USA: Mc Graw Hill.

Miller, W. L. (2006), "Innovation Rules!", *Research Technology Management*, 49 (2), ss. 8-14.

Mir, M., Casadesus, M. (2011), "Standardised Innovation Management Systems: A Case Study of The Spanish Standard UNE 166002: 2006", *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas Y Sociales*, 21 (40), ss. 171-187.

Mirvis, P., Googins, B., Kinnicutt, S. (2010), "Vision, Mission, Values: Guideposts to

Sustainability", *Organizational Dynamics*, (39), ss. 316-324.

Mishra, P., Misra, R. K. (2017). "Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives Comparative Study of Executives and Non-executives", *Procedia Computer Science*, (122), ss. 71-78.

Moghaddam, J. Y., Khorakian, A., Maharati, Y. (2015), "Organizational Entrepreneurship and Its Impact on The Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (169), ss. 75-87.

Mohamad, B., Abu Bakar, H., Halim, H., Ismail, A. R. (2014), "Corporate Communication Management (CCM) and Organisational Performance: A Review of the Current Literature, Conceptual Model and Research Propositions", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (155), ss. 115 – 122.

Monika, Sharma, A. K. (2015), "Venture Capitalists' Investment Decision Criteria For New Ventures: A Review", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (189), ss. 465 – 470.

Morioka, S. N., Evans, S., Monteiro de Carvalho, M. (2016), "Sustainable Business Model Innovation: Exploring Evidences in Sustainability Reporting", *Procedia CIRP*, 40, ss. 659 – 667.

Montanye, J. A. (2006), "Entrepreneurship", *The Independent Review*, 10 (4), ss. 547-569.

Montoro-Sanchez, A., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., Romero-Martinez, A. M. (2009), "The Decision to Use Alliances As Corporate Entrepreneurship: The Role of Resources and Skills", *Group Decis Negot*, (18), ss. 431-448; DOI 10.1007/S10726-008-9135-9.

Moon, M. J. (1999), "The Pursuit of Managerial Entrepreneurship: Does Organization Matter?", *Public Administration Review*, 59 (1), ss. 31-43.

Moorhead, G., Griffin, R. W. (2001), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, (6th Edition), Boston: Houghton Mifflin.

Müller, F. C., Ibert, O. (2015), "(Re-)Sources of Innovation: Understanding and Comparing Time-Spatial Innovation Dynamics Through The Lens of

Communities of Practice", *Geoforum*, (65), ss. 338-350.

Nacu, C. M., Avasilcai, S. (2014), "Technological Ecopreneurship: Conceptual Approaches", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (124), ss. 229 – 235.

Nagano, M. S., Stefanovitz, J. P., Vick, T. E. (2014), "Innovation Management Processes, Their Internal Organizational Elements and Contextual Factors: An Investigation in Brazil", *Journal of Engineering and Technology Management*, (33), ss. 63-92.

Naktiyok, A. (2004), *İç Girişimcilik*, (1. Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul.

Naktiyok, A., Timuroğlu, M. K., Karabey, C. N. (2009), *Stratejik Bilinç-İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeylerinin İncelenmesi*, (1. Baskı), İmaj Yayınevi, Ankara.

Nam, Y., Kim, H. (2016), "Influences of Organizational Culture Characteristics On Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry", *Procedia Computer Science*, (91), ss. 1106-1115.

Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R. (2016), "Studying The Links Between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies", *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48, ss. 30-41.

Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., Ndubisi, N. O. (2011), "Entrepreneurship: Its Relationship With Market Orientation and Learning Orientation and As Antecedents to Innovation and Customer Value", *Industrial Marketing Management*, (40), ss. 336-345.

Nedelea, Ş., Paun, L. A. (2009), "The Importance of The Strategic Management Process in The Knowledge-Based Economy", *Review Of International Comparative Management*, 10 (1), ss. 95-105.

Neff, M. C., Shanklin, W. L. (1997), "Creative Destruction As a Market Strategy", *Research Technology Management*, 40 (3), ss. 33-40.

Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. M. S., Djavani, M. (2011), "Entrepreneur Learning Organization: A Functional Concept for Universities", *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10 (1), ss. 120-129.

Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. M. S., Djavani, M. (2011), "Entrepreneur Learning Organization: A Functional Concept for Universities", *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10 (1), ss. 120-129.

Nemet, G. F. (2009), "Demand-Pull, Technology-Push, and Government-Led Incentives for Non-Incremental Technical Change", *Research Policy*, (38), ss. 700–709.

Nicolov, M., Badulescu, A. D. (2012), "Different Types Of Innovations Modeling", *Annals Of DAAAM For 2012 & Proceedings Of The 23rd International DAAAM Symposium-Vienna, Austria*, 23 (1), 1071-1074.

Nonaka, I. (2007), "The Knowledge Creating Company"; https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company; Erişim Tarihi: 15.01.2019.

O'Gorman, S., Pirner, P. (2006), "Measuring and Monitoring Stakeholder Relationships: Using TRI*M As An Innovative Tool for Corporate Communication"; DOI: https://doi.org/10.1007/3-540-31319-2_7.

OECD, (2005), *Oslo Manual- Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, (3rd Edition), OECD Publishing.

Oke, A. (2007), "Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies", *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (6), ss. 564-587.

Onyema, E. O. (2014), "Effects of Entrepreneurial Orientations on Organizational Learning in a Manufacturing Firm in Nigeria", *International Journal of Business Administration*, 5 (2), ss. 94-106.

Orlandi, L. B. (2016), "Organizational Capabilities In The Digital Era: Reframing Strategic Orientation", *Journal of Innovation & Knowledge*, (1), ss. 156-161.

Ottenbacher, M. C. (2007), "Innovation Management in The Hospitality Industry: Different Strategies For Achieving Success", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31 (4), ss. 431-454.

Oura, M. M., Zilber, S. N., Lopes, E. L. (2016), "Innovation Capacity, International Experience and Export Performance of SMEs in Brazil", *International Business Review*, (25), ss. 921-932.

Oyebanji, A. S., Polytechnic, M. A. (2013), "Intrapreneurship Development As A Human Resources Management Function", *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 1 (12), ss. 33-40.

Pancarelli, T., Savelli, E., Splendiani, S. (2008), "Strategic Awareness and Growth Strategies In Small Sized Enterprises (Ses)", *8th Global Conference On Business & Economics*, ISBN : 978-0-9742114-5-9.

Parker, S. C. (2011), "Intrapreneurship or Entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, (26), ss. 19-34.

Paunovic, B. (2012), "The Role Of Corporate Entrepreneurship in Solving The Competitiveness Crisis Of Large Companies", *Ekonomika Preduzeca*, udk: 005.961:005.914.3 ; 658.012.2

Peneder, M. (2009), "The Meaning of Entrepreneurship: A Modular Concept", *J Ind Compet Trade*, 9, ss. 77–99; DOI 10.1007/s10842-009-0052-7.

Pihlajamaa, M., Kaipia, R., Saila, J., Tanskanen, K. (2017), "Can Supplier Innovations Substitute for Internal R & D? A Multiple Case Study from an Absorptive Capacity Perspective", *Journal of Purchasing and Supply Management*, (23), ss. 242–255.

Pina, V., Torres, L., Yetano, A. (2011), "The Implementation of Strategic Management in Local Governments: An International Delphi Study", *Public Administration Quarterly*, 35 (4), ss. 551-590.

Pinto, J. K. (2002), "Project Management 2002", *Research Technology Management*, 45 (2), ss. 22-37.

Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., Coukos-Semmel, E. (2005), "Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures", *Leadership Review*, (5), ss. 41-67.

Pitts, R. A., Lei, D. (1996). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. USA: West Publishing Company.

PMBOK: A Guide to The Project Management Body of Knowledge (Y.B.D.), (2000), Project Management Institute.

Poister, T. H. (2010), "The Future of Strategic Planning in The Public Sector: Linking Strategic Management and Performance", *Public Administration Review*, (70), ss. S246-S254.

Poister, T. H., Streib, G. D. (1999), "Strategic Management in The Public Sector: Concepts, Models, and Processes", *Public Productivity & Management Review*, 22 (3), ss. 308-325.

Prasertcharoensuk, T., Tang, K. N. (2017), "The Effect of Strategic Leadership Factors of Administrators on School Effectiveness Under The Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3", *Kasetsart Journal Of Social*

Sciences, (38), ss. 316-323.

Prashantham, S. (2008), "New Venture Internationalization as Strategic Renewal", *European Management Journal*, (26), ss. 378– 387.

Preble, J. F. (1992), "Environmental Scanning for Strategic Control", *Journal of Managerial Issues*, 4 (2), ss. 254-268.

Preda, G. (2013), "The Influence of Entrepreneurial Orientation and Market- Based Organizational Learning on The Firm's Strategic Innovation Capability", *Management & Marketing Challenges For The Knowledge Society*, 8 (4), ss. 607-622.

Preez, N. D., Louw, L. (2008), "A Framework for Managing the Innovation Process", *PICMET 2008 Proceedings*, 27-31 July.

Pugh, J., Burgeois III, L, J. (2011), "Doing Strategy", *Journal of Strategy and Management*, 4 (2), ss. 172-179.

Qi, H. (2005), "Strategy Implementation: The Impact of Demographic Characteristics on The Level of Support Received by Middle Managers", *MIR: Management International Review*, 45 (1), ss. 45-70.

Rachmilevitch, S. (2018), "The Strategist and The Tactician", J*ournal of Economic Behavior and Organization*, (000), ss. 1–8.

Rajagopal, V. (2008), "SWOT analysis on Indian Scientific Research", *Current Science*, 94 (7), ss. 846-847.

Rajalo, S., Vadi, M. (2017), "University-Industry Innovation Collaboration: Reconceptualization", *Technovation*, (62-63), ss. 42-54.

Raynor, M. E. (1998), "That Vision Thing: Do We Need It?", *Long Range Planning*, 31 (3), ss. 368-376.

Raz, B. M., Ghorbani, M., Elahi, S. (2012), "Relation between Knowledge Management and Entrepreneurship Development", *Middle-East Journal Of Scientific Research*, 12 (5), ss. 629-631.

Reddy, C. M., Srinivasan, V. (2015), "Dialogue on Leadership Development", *IIMB Management Review*, (27), ss. 44-55.

Reficco, E., Gutierrez, R., Jaen, M. H., Auletta, N. (2018), "Collaboration Mechanisms for Sustainable Innovation", *Journal of Cleaner Production*, 203, ss. 1170-1186.

Reilly, A. H., Hynan, K. A. (2014), "Corporate Communication, Sustainability, and Social Media: It's Not Easy (Really) Being Green", *Business Horizons*, (57), ss. 747-758.

Rexhepi, G., Ibraimi, S., Veseli, N. (2013), "Role of Intellectual Capital in Creating Enterprise Strategy", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (75), ss. 44 – 51.

Rey, C., Bastons, M. (2017), "Three Dimensions of Effective Mission Implementation", *Long Range Planning*, ss. 1-6; http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Lrp.2017.07.002

Ritala, P., Huizingh, E., Almpanopoulou, A., Wijbenga, P. (2017), "Tensions in R&D Networks: Implications for Knowledge Search and Integration", *Technological Forecasting & Social Change*, (120), ss. 311–322.

Robbins, S. P. (2000), *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2005), *Organizational Behavior*, (11th Edition), Pearson Education International, Great Britain.

Robbins, S. P., Coulter, M. (2016), *Management*, 13th Edition (Global Edition), USA: Pearson Education Limited.

Robertson, D. C., Nicholson, N. (1996), "Expressions of Corporate Social Responsibility in U.K. Firms", *Journal of Business Ethics*, 15 (10), ss. 1095-1106.

Ronda-Pupo, G. A., Guerras-Martin, L. A. (2012), "Dynamics of The Evaluation of The Strategy Concept 1962-2008: A Co-Word of Analysis", Strategic Management Journal, 33 (2), ss. 162-188.

Rosario, M. D., Patricia S., S., Rene, D. (2017), "Eco-Innovation and Organizational Culture in The Hotel Industry", *International Journal Of Hospitality Management*, (65), ss. 71–80.

Rosati, F., Faria, L. G. D. (2019), "Addressing The SDGs in Sustainability Reports: The Relationship with Institutional Factors", *Journal of Cleaner Production*, 215, ss. 1312-1326.

Rothwell, R. (1994), "Towards the Fifth-generation Innovation Process", *International Marketing Review*, 11 (1), ss. 7 – 31.

Rubera, G., Kirca, A. H. (2012), "Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration", Journal of Marketing, 76 (3), ss. 130-147.

Russell, R. D., Russell, C. J. (1992), "An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy", *Journal of Management*, 18 (4), ss. 639-656.

Sahut, J., Peris-Ortiz, M. (2014), "Small Business, Innovation and Entrepreneurship", Small Business Economics, 42 (4), ss. 663-668.

Saini, A., Martin, K. D. (2009), "Strategic Risk-taking Propensity: The Role of Ethical Climate and Marketing Output Control", *Journal of Business Ethics*, (90), ss. 593-606.

Santamaria, L., Nieto, M. J., Barge-Gill, A. (2009), "Beyond Formal R&D: Taking Advantage Of Other Sources Of Innovation In Low- And Medium-Technology Industries", *Research Policy*, 38, ss. 507–517.

Scharsmanski, A., Fuchs, M. (2012), "Rationality and Routines as Dynamic Capabilities? The Case of Property Investors", *Relational Dimensions of Regional Growth*, 23 (1), ss. S135-S144.

Schelfhout, W., Bruggeman, K., De Maeyer, S. (2016). "Evaluation Entrepreneurial Competence Through Scaled Behavioral Indicators: Validation of an Instrument", *Studies in Educational Evaluation*, (51), ss. 29-41.

Schmitt, A., Barker III, V. L., Raisch, S., Whetten, D. (2016), "Strategic Renewal in Times of Environmental Scarcity", *Long Range Planning*, (49), ss. 361-376.

Schreyögg, G., Steinmann, H. (1987), "Strategic Control: A New Perspective", *The Academy of Management Review*, 12 (1), ss. 91-103.

Schweisfurth, T. G. (2017), "Comparing internal and external lead users as sources of innovation", *Research Policy*, (46), ss. 238-248.

Segerra-Blasco, A., Arauzo-Carod, J. (2006), "Sources Of Innovation And Industry–University Interaction: Evidence From Spanish Firms", *Research Policy*, (37), ss. 1283–1295.

Seo, H., Chung, Y., Yoon, H. D. (2017), "R&D Cooperation and Unintended Innovation Performance: Role of Appropriability Regimes and Sectoral Characteristics", *Technovation*, (66–67), ss. 28–42.

Shah, A. M. (1996), "Strategy Implementation: A Study of Critical Factors", *Indian Journal of Industrial Relations*, 32 (1), ss. 42-55.

Shahhoseini, S., Piri, M. (2015), "Investigation the Relationship between Organizational

Learning and Organizational Entrepreneurship at the University of Applied - Science in Western Azerbaijan Province", *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4 (12S), ss. 163-169.

Shahzad, F., Xiu, G., Shahbaz, M. (2017), "Organizational Culture and Innovation Performance in Pakistan's Software Industry", *Technology in Society*, (51), ss. 66-73.

Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, B. I., Farrell, M. (2017), "Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior", *Journal of Vocational Behavior*, (100), ss. 67–77.

Sharma, P., Chrisman, J. J. (1999), "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *ET&P*, ss. 11-27.

Shepard, J. M., Betz, M., O'Connell, L. (1997), "The Proactive Corporation: Its Nature and Causes", *Journal of Business Ethics*, 16, ss. 1001-1010.

Shoghi, B., Safieepoor, A. (2013), "The Effects of Organizational Structure on The Entrepreneurial Orientation of The Employees", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (11); Http://Dx.Doi.Org/10.6007/IJARBSS/V3-I11/322.

Sidani, Y., Rowe, W. G. (2018). "A Reconceptualization of Authentic Leadership: Leader Legitimation via Follower-Centered Assessment of The Moral Dimension", The Leadership Quarterly; https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.005.

Sidhu, J. (2003), "Mission Statements: Is it Time to Shelve Them?", *European Management Journal*, 21 (4), ss. 439–446.

Silvestre, B. S., Tirca, D. M. (2019), "Innovations for Sustainable Development: Moving Toward A Sustainable Future", *Journal of Cleaner Production*, 208, ss. 325-332.

Skibinski, A., Sipa, M. (2015), "Sources of Innovation of Small Businesses: Polish Perspective", *Procedia Economics and Finance*, (27), ss. 429 – 437.

Smith, L., Rees, P., Murray, N. (2016), "Turning Entrepreneurs into Intrapreneurs: Thomas Cook, A Case-Study", *Tourism Management*, (56), ss. 191-204.

Stam, E. (2008), *"Entrepreneurship and Innovation", Micro-Foundation for Innovation Policy*, Ed. Noteboom & Stam, E., Amsterdam University Press;

https://www.jstor.org/stable/j.ctt46mwvr.10.

Standing, S., Standing, C., Love, P. E. D., Gengatharen, D. (2017), "The Multiplicity of Organizing Visions", *Industrial Marketing Management,* (66), ss. 196–204.

Staniewski, M. W., Awruk, K. (2018), "Questionnaire of Entrepreneurial Success – Report on the Initial Stage of Method Construction", *Journal of Business Research*, (88), ss. 437-442.

Stevenson, H. H ve Jarillo, C. C. (1990), "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, Vol: 11, ss. 17-20.

Stopford, J. M., Baden-Fuller, C. W. F. (1994), "Creating Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 15 (7), ss. 521-536.

Sullivan, D. M. (2007), "Minority Entrepreneurs: More Likely to Try, but Less Likely to Succeed?", *Academy of Management Perspectives*, 21 (1), ss. 78-79.

Takım, A., Ersungur, Ş. M. (2018), "Türkiye'de Teşvik Sisteminin Yapısı, Sorunları ve Etkinliği Üzerine Bir Politika Önerisi: Tek Bir Uygulamacı Kuruluş Sorunları Çözer Mi?", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (3), ss. 725-744.

Tatar Candan, G., Yurdadoğ, V. (2017), "Türkiye'de Maliye Politikası Aracı Olarak Teşvik Politikaları", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27, ss. 154-177.

Tayauova, G. (2011), "The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation", *Procedia Social and Behavioral Sciences,* (24), ss. 571–578.

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal,* 18 (7), ss. 509–533.

Thakur, R., Angriawan, A., Summey, J. H. (2016), "Technological Opinion Leadership: The Role of Personal Innovativeness, Gadget Love, and Technological Innovativeness", *Journal of Business Research*, 69, ss. 2764-2773.

Thebaud, S. (2010), "Gender and Entrepreneurship as a Career Choice: Do Self-assessments of Ability Matter?", *Social Psychology Quarterly*, 73 (3), ss. 288-304.

Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1999), *Strategic Management: Concepts and Cases*.

(11th Edition), Singapore: Irwin/McGraw-Hill.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005), *Managing Innovation- Integrating Technological, Market and Organizational Change*, (Third Edition), John Wiley: USA.

Timuroğlu, M. K., Çakır, S. (2014), "Girişimcilerin Yeni Bir Girişim Yapma Niyetlerinin Risk Alma Eğilimi ile İlişkisi", *AKÜ İİBF Dergisi*, 16 (2), ss. 119-136.

Tomala, F., Senechal, O. (2004), "Innovation Management: A Synthesis of Academic and Industrial Points of View", *International Journal Of Project Management*, (22), ss. 281–287.

Torugsa, N. A., O'Donohue, W., Hecker, R. (2013), "Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance", *Journal of Business Ethics*, (115), ss. 383-402.

Trejo, J. M., Gutierrez, J. S., Guzman, G. M. (2016), "The Customer Knowledge Management and Innovation", *Contaduría y Administración,* (61), ss. 456-477.

Tushman, M. L. (1977), "Special Boundary Roles in the Innovation Process", *Administrative Science Quarterly*, 22 (4), ss. 587-605.

Tülüce, N. S., Yurtkur, A. K. (2015). "Term of Strategic Entrepreneurship and Schumpeter's Creative Destruction Theory", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (207), ss. 720-728.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982), https://www.tbmm.gov.tr/anayasa.htm; Erişim Tarihi: 04.05.2019.

Un, C. A., Rodriguez, A. (2017), "Local and Global Knowledge Complementarity: R & D Collaborations and Innovation of Foreign and Domestic Firms", *Journal of International Management*; http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2017.09.001.

Uriarte, F. A. (2008), *Introduction to Knowledge Management-A Brief Introduction to the Basic Elements of Knowledge Management for Non-practitioners Interested in Understanding the Subject*, Asean Foundation, Indonesian.

Uyumaz, Mor Dirlik, E.., Çokluk, Ö. (2016), "Açımlayıcı Faktör Analizindede Yeniden Yapılabilirlik: Kavram ve Uygulama", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 16 (2), ss. 659-675.

Uzkurt, C. (2010), "İnovasyon Yönetimi: İnovasyone Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl

Pazarlanır?", *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*; http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/4dosyatemmuzagustos2010.pdf.

Uzunidis, D., Boutilliler, S., Laperche, B. (2014), "The Entrepreneur"s 'Resource Potential' and The Organic Square of Entrepreneurship: Definition and Application to The French Case", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3 (1), ss. 1-17.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (6. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın.

Valsania, V. S., Moriano, J. A., Molero, F. (2016), "Authentic Leadership and Intrapreneurial Behavior: Cross-Level Analysis of The Mediator Effect of Organizational Identification and Empowerment", *Int Entrep Manag J*, (12), ss. 131–152.

Vecchio, R. P. (2003). "Entrepreneurship and Leadership: Common Trends and Common Threads", *Human Resource Management Review*, (13), ss. 303–327.

Vereshchagina, G., Hopenhayn, H. A. (2009), "Risk Taking by Entrepreneurs", *The American Economic Review*, 99 (5), ss. 1808-1830.

Verganti, R., Shani, A. B. (2016), "Vision Transformation Through Radical Circles: Enhancing Innovation Capability Development", *Organizational Dynamics*, (45), ss. 104-11.

Von Hippel, E. (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press: New York.

Walker, R. M. (2008), "An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework", *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 18 (4), ss. 591-615.

Walsh, J. P., Lee, Y., Nagaoka, S. (2016), "Openness and Innovation in The US: Collaboration Form, Idea Generation and Implementation", *Research Policy*, (45), ss. 1660-1671.

Wang, C., Lu, I., Chen, C. (2008), "Evaluating Firm Technological Innovation Capability Under Uncertainty", *Technovation*, (28), ss. 349–363.

Wechsler, B., Backoff, R. W. (1986), "Policy Making and Administration in State Agencies: Strategic Management Approaches", *Public Administration Review*, 46 (4), ss. 321-327.

Wells, D. L. (2015), *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*; http://www.hajarian.com/esterategic/tarjomeh/87-2/Strategic%20Management.pdf

West, J., Bogers, M. (2014), "Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation", *J Prod Innov Manag*, 31(4), ss. 814–831; DOI: 10.1111/jpim.12125.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., Bamford, C. E. (2015), *Strategic Management and Business Policy-Globalization, Innovation, and Sustainability*, 14th Edition (Global Edition), USA: Pearson Education Limited.

Wiersema, M. F., Bantel, K. A. (1992), "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", *The Academy of Management Journal*, 35 (1), ss. 91-121.

Wikipedia.org.tr (2019), *Türkiye'de Seçimler*, Erişim Tarihi: 25.04.2019.

Williams van Rooji, S. (2011), "Instructional Design and Project Management: Complementary or Divergent?", *Educational Technology Research and Development*, 59 (1), ss. 139-158.

Yadav, V., Unni, J. (2016), "Women Entrepreneurship: Research Review and Future Directions", *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6 (12). ss. 1-18.

Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., Tang, E. P. Y. (2004), "An Audit Of Technological Innovation Capabilities In Chinese Firms: Some Empirical Findings In Beijing, China", *Research Policy*, (33), ss. 1123–1140.

Yam, R. C. M., Lo, W., Tang, E. P. Y., Lau, A. K. W. (2011), "Analysis of Sources of Innovation, Technological Innovation Capabilities, and Performance: An Empirical Study of Hong Kong Manufacturing Industries", *Research Policy*, (40), ss. 391-402.

Yasini, P. (2016), "Specific Characteristics Of Innovation Management Process", *International Journal of Organizational Leadership*, (5), ss. 162-171.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017), "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 46 (Özel Sayı), ss. 74-85.

Yıldız, M. L. (2014), "The Effects of Organizational Culture on Corporate

Entrepreneurship", *International Journal of Business and Social Science*, 5 (5-1), ss. 35-44.

Zahra, S. A., Covin, J. G. (1995), "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, (10), ss. 43-58.

Zahra, S. A., Garvis, D. M. (2000), "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility", *Journal of Business Venturing*, (15), ss. 469-492.

Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., Müceldilli, B. (2012), "Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance", P*rocedia - Social and Behavioral Sciences*, (41), ss. 273 – 280.

Zhang, X. (2012), "Venture Capital Investment Selection Decision-making Base on Fuzzy Theory", *Physics Procedia*, (25), ss. 1369 – 1375.

Zollo, M., Winter, S. G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13 (3), ss. 339-351.

EKLER

EK. 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

"İç Girişimcilik ile Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişkide Stratejik Bilincin Rolü" Konulu Doktora Tezi İçin Uygulanacak Olan Anket Çalışması Tamamen Bilimsel Bir Amaç Taşımaktadır. Elde edilen veriler de sadece bilimsel bir amaç doğrultusunda kullanılacaktır. Bunun için vereceğiniz cevapların doğruluğu son derece önemlidir.

Anket dört kısımda oluşmaktadır. Birinci kısımda kurumunuzun ve kurum yöneticisi olarak sizin "iç girişimcilik" yetinizi ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci kısımda; kurumunuzdaki "yenilik yönetim" sürecinin işleyişi hakkındaki görüşlerinize başvurulmaktadır. Üçüncü kısımda ise kurum yöneticisi olarak stratejik bilinç düzeyinize yönelik sorular yer almaktadır. Son kısımda ise bazı demografik değişkenlere yönelik ifadeler yer almaktadır. Sorular metinleri kısa ve kolay anlaşılırdır.

Sabrınız, ilginiz ve içtenliğiniz için teşekkür ederiz...

Prof. Dr. Ali AKSOY (Tez Danışmanı)
Arş. Gör. İbrahim YILDIZ (Tez Yazarı)

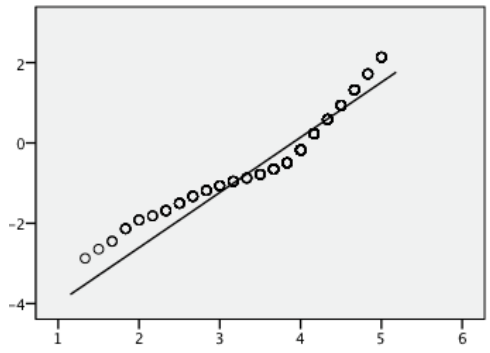
Aşağıdaki faaliyetlere, işletmenizde ne kadar önem verildiğini belirtiniz.	Çok Önemsiz←→Son Derece Önemli				
	1	2	3	4	5
1. Ürünleri ve üretim süreç ve tekniklerini farklılaştırmak.					
2. Yeni ürün ve teknikleri geliştirmede ve uygulamada ilk olmak.					
3. Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için Ar-Ge'ye kaynak ayırmak.					
4. Yeniliği ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynağı program ve politikaları belirlemek.					
5. Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak.					
6. Reklam ve pazarlama yöntemleri ile mevcut ürünler için yeni talepler oluşturmak.					
7. Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını genişletmek.					
8. Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak.					
9. Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek.					
10. Mevcut pazarlarda ürünler için yeni pazar alanları bulmak.					
11. Örgüt misyonu ve yapılan işlerle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek.					
12. Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak.					
13. Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize etmek.					
14. Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek.					
15. Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek.					
16. Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak.					
17. Amaçları başarmak için küçük çaplı adımlar yerine geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek.					
18. Belirsizlik durumunda karar verilirken beklemek yerine cesur davranmak.					

Aşağıdaki İfadeleri, işletmenizin mevcut durumunu dikkate alarak cevaplandırınız.	Kesimlikle Katılmıyorum←→Kesinlikle Katılıyorum				
	1	2	3	4	5
1. İşletmemizdeki yenilikçi çalışmalar için çeşitli kurum ve kuruluşlardan destek alırız.					
2. Yenilikçi faaliyetlerimiz için çeşitli meslek odaları, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler gibi kuruluşlardan yararlanırız.					
3. Yenilikçilik konusunda uzman desteği alırız.					
4. Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için iş yerimizde gerekli fiziksel alanlar (toplantı salonları vs.) tahsis ederiz.					
5. Yenilik sürecinde kullanılacak araç ve gerecin teminini sağlarım.					
6. Yenilik çalışmalarımıza katkı sunması için tüm personelin çeşitli etkinliklere (hizmet içi eğitim, seminerler vs.) katılmalarını sağlarım.					
7. Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vs. kaynakların teminini sağlarım.					
8. Faaliyet alanımızla ilgili yeni gelişmeleri izlerim.					
9. İş sahamızla ilgili yeniliklerin personelimizce anlaşılabilmesi için çaba harcarım.					
10. İşletmemizin tüm personelinin bildiği ve paylaştığı açık bir vizyona sahip olmak için çalışırım.					
11. İşletmemize olumlu katkılar getirmeyeceğini hissettiğim yenilik projelerini hemen sonlandırırım.					
12. İşletmemizde tüm personele yenilikçi anlayışın önemi vurgulanır.					
13. Yeniliğin işletmemize sunacağı katkı tüm personelimize açıkça bildirilir.					
14. İşletmemizde yenilikçi bireyler açıkça takdir edilir.					
15. İşletmemizde yaratıcı ve yenilikçi fikirler saygıyla karşılanır.					
16. İşletmemizde yenilikçiliğe yönelik çabalar açıkça teşvik edilir.					
17. Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personelin işletmede kalmasına çaba gösterilir.					
18. Yenilikçi kararlar alırken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimserim.					
19. İşletmemizde yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlarım.					
20. Yenilik sürecinde tüm personelle ve müşterilerle açık iletişim halinde bulunurum.					
21. Tüm çalışanların yeniliği sahiplenmelerini sağlarım.					
22. Tüm yeniliklerde işletme çevresinin sesine kulak veririm.					
23. Sadece belirli kişiler değil tüm çalışanlarımız yenilikçi fikirleri sunarlar.					
24. Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm personelimizin inanmasını sağlarım.					
25. Yenilik sürecinde bütçemizi ve zamanımızı verimli bir biçimde kullanabiliriz.					
26. İşletmemizin gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik vririm.					
27. Yenilik sürecinde kullanılabilecek araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösteririm.					
28. Yenilik süreçlerimizin kestirilemeyen sonuçlarına karşı gerekli esnekliğe sahibizdir.					
29. Yeniliğin kazandıracaklarına yönelik maliyet/fayda analizleri yaparım.					
30. Yenilik sürecinde görev alan tüm çalışanların sürece katkılarını kontrol ederim.					
31. Yenilikçi uygulamaların gerçekleştirilmesinde tüm personelimizin birbirleriyle iş birliği içerisinde bulunmalarına özen gösteririm.					
32. Yenilikçi uygulamalarımızın ve projelerimizin etkinliğini ve performansını ölçmek için ölçütlerimiz vardır.					

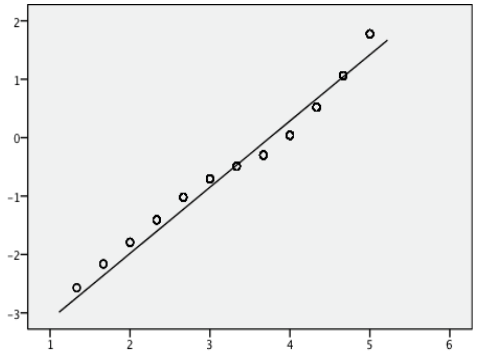
Aşağıdaki ifadeleri işletmenizin yöneticisi olarak şahsınızı, çalışanlarınızı ve işletmenizi değerlendirerek cevaplandırınız.	Kesimlikle Katılmıyorum←→Kesinlikle Katılıyorum				
	1	2	3	4	5
1. İşletme çevresinde meydana gelen bir değişimin nasıl gerçekleştiğini anlayabilirim.					
2. Farklı bilgiler arasındaki ilişkileri fark edebilirim.					
3. Karşılaştığımız problemler için farklı stratejiler geliştirebilirim.					
4. İşletmemde meydana gelen herhangi bir problemi farklı açılardan tanımlayabilirim.					
5. İşletme amaçlarımızın gerçekleşebilmesi için potansiyel görüldüğünde kapasitemizi artırırız.					
6. Problemlerin çözüm sürecine deneyimlerimi aktarabilirim.					
7. Farklı bakış açılarından yararlanmasını bilirim.					
8. Başarı ve başarısızlıkların nedenlerini araştırırım.					
9. Yenilik ve değişimleri sorgularım ve takip ederim.					
10. Sorunların çözümünde problemin özüne inerek "neden" sorusunu sorarım.					
11. Farklı düşünce ve varsayımları dikkate alırım.					
12. Geçmiş deneyimlerimden ders çıkarırım ve öz değerlendirmelerde bulunurum.					
13. Düşüncelerin yansımalarını dikkate alırım.					
14. Yeri geldiğinde bir uzmandan danışmanlık hizmeti alırım.					
15. Bakış açımın kısıtlı olabileceğini kabul ederim.					
16. Hatalı varsayımlarımın olabileceğini kabul ederim.					
17. İşletmemizde meydana gelen faaliyetlerin ve alınan kararların gidişatını anlamaya çalışırım.					
18. Değerlendirmelerde bulunurken inanç ve değerlerimi sorgularım.					
Eğitim düzeyinizi belirtiniz.	( ) Ortaokul-Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü				
Yaşınızı belirtiniz.	( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41 ve üzeri				
Kurumunuzdaki çalışan sayısını belirtiniz.	( ) 1-10 ( ) 11-20 ( ) 21 ve üzeri				
Bulunduğunuz konumda kaç yıldır çalışmaktasınız.	( ) 1-10 ( ) 11-20 ( ) 21 ve üzeri				
Kurumunuzun kaç yıldır faaliyet yürütmekte olduğunuz belirtiniz.	( ) 1-10 ( ) 11-20 ( ) 21 ve üzeri				
Uluslararası pazarlarda da faaliyet göstermekte misiniz?	( ) Evet ( ) Hayır				
Cinsiyetinizi belirtiniz.	( ) Kadın ( ) Erkek				

EK. 2. Araştırmada İstatistiki Analizlere Tabi Tutulan Faktörlere Ait Q-Q Plot Diyagramları

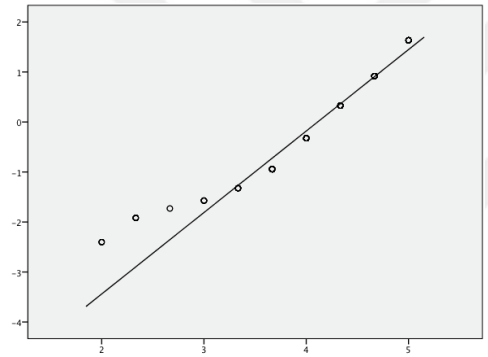
Yenilik Faktörüne Ait Q-Q Plot Grafiği



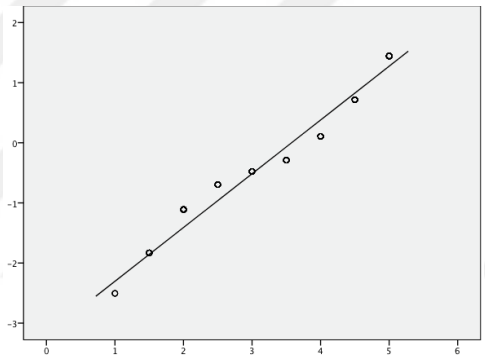
Yen. Yönelimi Faktörüne Ait Q-Q Plot Grafiği



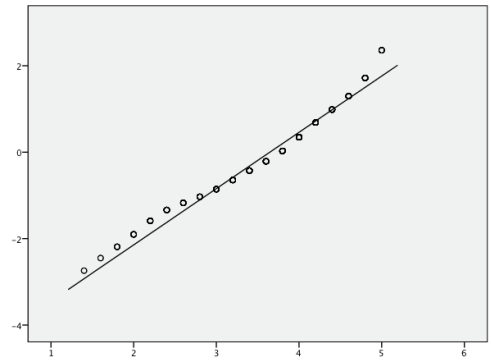
Yar. Düş. Teşvik Etmek Faktörüne Ait Q-Q Plot Grafiği



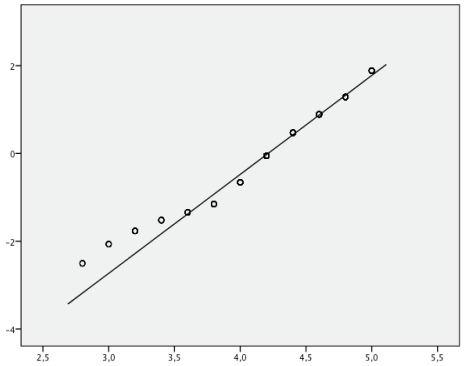
Proaktif Davranış Faktörüne Ait Q-Q Plot Grafiği



Girdi Yönetimi Faktörüne Ait Q-Q Plot Grafiği

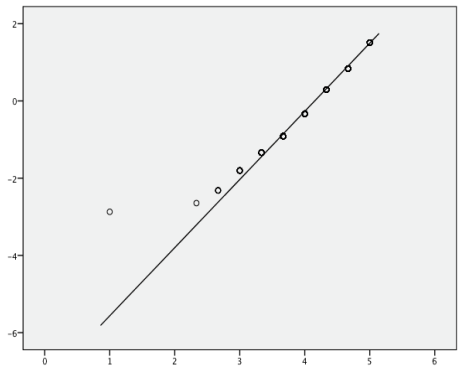


Örgütsel Kültür ve Yapı Faktörüne Ait Q-Q Plot Grafiği

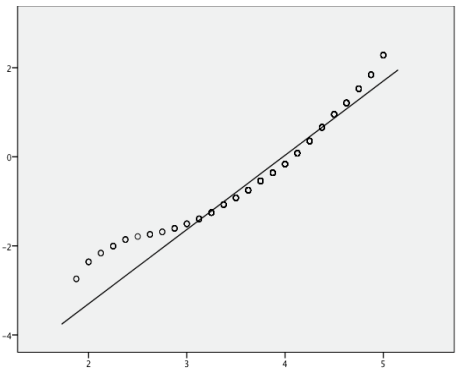


EK 2. (DEVAMI)

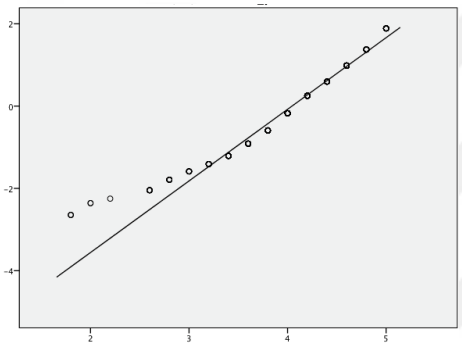
Yenilik Stratejisi Faktörüne Ait Q-Q Plot Grafiği



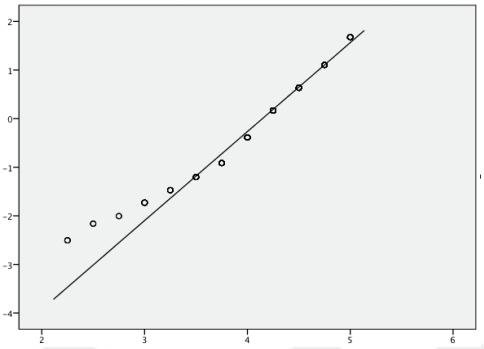
Uygulama Faktörüne Ait Q-Q Plot Grafiği



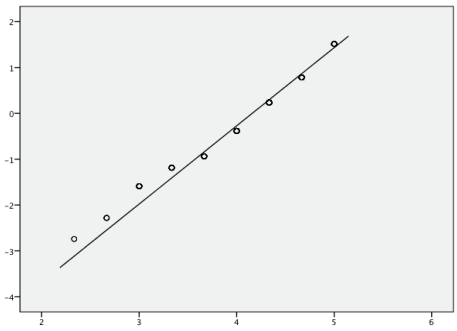
Yansıtma Faktörüne Ait Q-Q Plot Grafiği



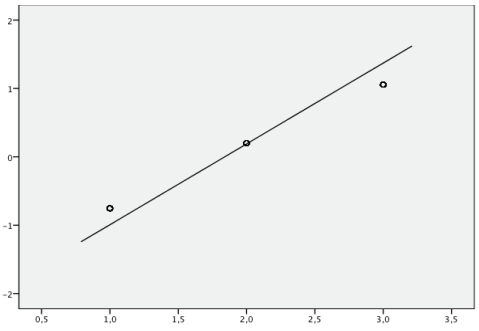
Yeniden Çerçeveleme Faktörüne Ait Q-Q Plot Grafiği



Sistem Düşüncesi Faktörüne Ait Q-Q Plot Grafiği

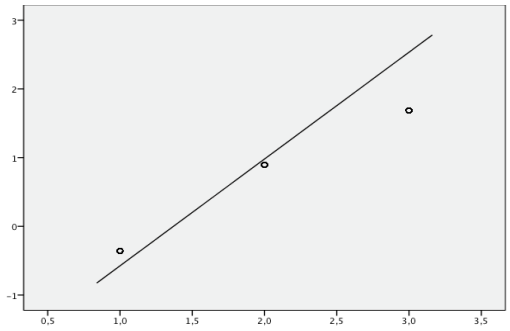


İşletmenin Yaşı Değişkenine Ait Q-Q Plot Grafiği

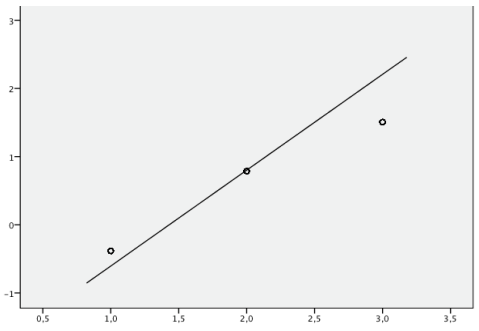


EK 2. (DEVAMI)

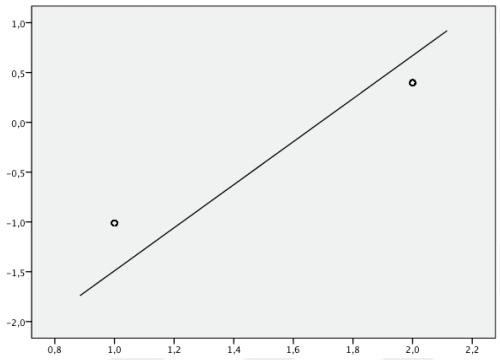
İşletmedeki Çalışan Sayısı Değişkenine Ait Q-Q Plot Grafiği



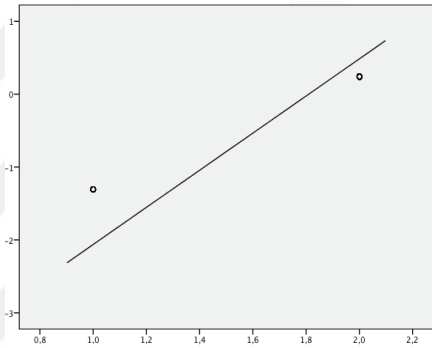
Yöneticinin Bulunduğu Konumda Görev Süresi Değişkenine Ait Q-Q Plot Grafiği



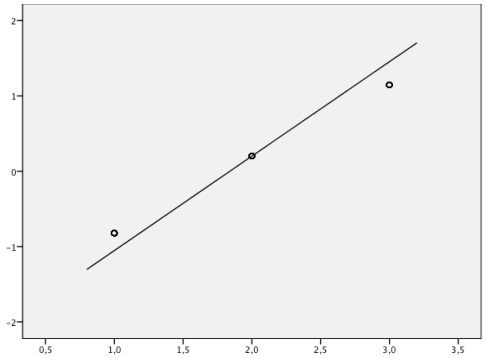
Uluslararası Pazarlarda Faaliyet Gösterme Değişkenine Ait Q-Q Plot Grafiği



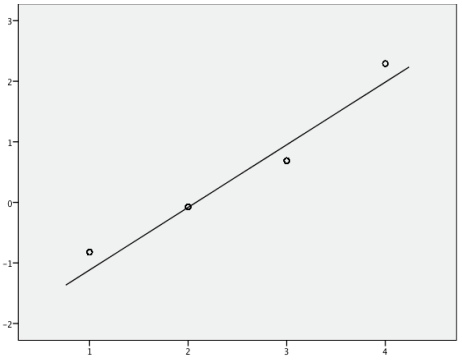
Cinsiyet Değişkenine Ait Q-Q Plot Grafiği



Yaş Değişkenine Ait Q-Q Plot Grafiği



Eğitim Durumu Değişkenine Ait Q-Q Plot Grafiği



EK. 3. İç Girişimcilik Faktörüne Ait Alt Faktörlere İlişkin Madde Analizi

Yenilik Faktörüne İlişkin Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varsyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbahc Alfa Güvenilirlik
İG9	19,2420	16,007	,497	,848
İG3	19,5160	14,030	,678	,815
İG2	19,1360	15,925	,579	,834
İG1	19,3440	13,641	,763	,797
İG5	19,3580	14,571	,672	,816
İG18	19,4140	14,656	,610	,829

Yenilenme Eğilimi Faktörüne İlişkin Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varsyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbahc Alfa Güvenilirlik
İG11	7,6060	3,117	,695	,520
İG13	7,5740	2,802	,755	,432
İG12	7,0880	5,207	,347	,882

Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek Faktörüne İlişkin Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varsyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbahc Alfa Güvenilirlik
İG4	8,1040	2,290	,504	,616
İG14	8,1540	2,367	,504	,617
İG15	8,0940	2,218	,531	,583

Proaktif Davranış Sergileme Faktörüne İlişkin Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varsyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbahc Alfa Güvenilirlik
İG4	3,6200	1,390	,770	-
İG14	3,4860	1,445	,770	-

EK. 4. Yenilik Yönetim Faktörüne Ait Alt Faktörlere İlişkin Madde Analizi

Uygulama Faktörüne İlişkin Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varsyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa Güvenilirlik
YY23	27,8440	18,729	,486	,769
YY25	27,7760	18,483	,522	,763
YY26	27,7760	18,339	,564	,757
YY27	27,9660	17,660	,562	,756
YY28	27,7340	17,903	,636	,746
YY30	27,6600	20,253	,388	,783
YY31	27,7660	19,262	,427	,778
YY32	27,8960	19,019	,399	,784

Girdi Yönetimi Faktörüne İlişkin Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varsyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa Güvenilirlik
YY1	14,3980	11,106	,459	,738
YY2	14,6400	9,469	,618	,681
YY3	14,5600	9,093	,658	,665
YY6	14,7480	10,702	,404	,758
YY20	14,8540	9,672	,506	,724

Örgütsel Kültür ve Yapı Faktörüne İlişkin Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varsyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa Güvenilirlik
YY12	16,6180	4,790	,298	,657
YY13	16,7620	4,562	,334	,644
YY14	16,8600	4,089	,411	,612
YY15	16,8000	3,715	,559	,535
YY17	16,8320	4,112	,475	,581

EK. 4. (DEVAMI)

Yenilik Stratejisi Faktörüne İlişkin Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varsyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa Güvenilirlik
YY9	8,3000	1,593	,429	,327
YY10	8,2440	1,828	,368	,432
YY19	8,2800	1,781	,285	,565

EK. 5. Stratejik Bilinç Faktörüne Ait Alt Faktörlere İlişkin Madde Analizi

Yansıtma Faktörüne İlişkin Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varsyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa Güvenilirlik
SB12	16,2420	5,518	,355	,552
SB14	15,8700	6,442	,415	,537
SB15	15,9720	6,176	,395	,536
SB16	16,5380	5,095	,335	,577
SB17	16,1060	5,887	,363	,546

Yeniden Çerçeveleme Faktörüne İlişkin Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varsyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa Güvenilirlik
SB6	12,4820	2,851	,394	,562
SB7	12,4840	2,839	,430	,532
SB9	12,4640	3,147	,415	,546
SB10	12,3820	3,231	,378	,571

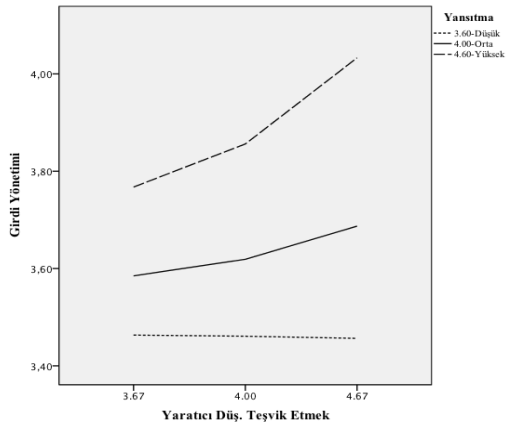
Sistem Düşüncesi Faktörüne İlişkin Madde Analizi

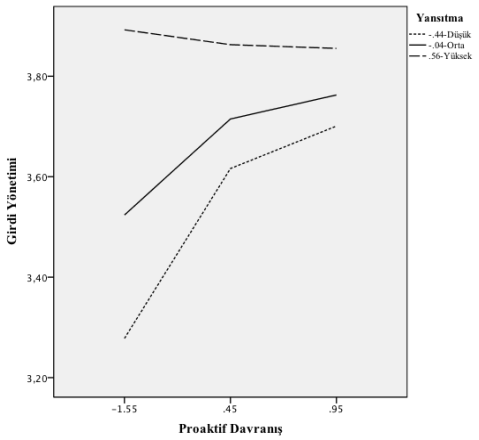
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varsyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa Güvenilirlik
SB1	8,2320	1,641	,501	,481
SB2	8,3040	1,579	,527	,441
SB4	8,3360	1,827	,342	,696

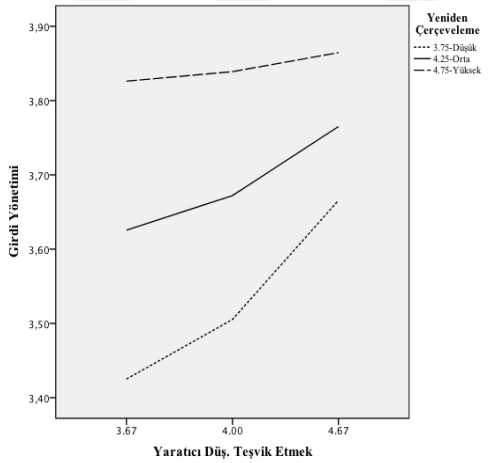
EK. 6. İç Girişimcilik Faktörüne İlişkin Uygulanan Faktör Analizi Neticesinde Elde Edilen Faktör Yapısına Yönelik Yeniden Yapılabilirlik (Replication) Analizi

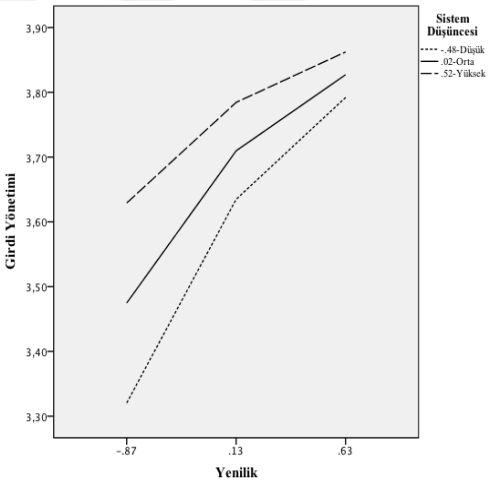
Elde Edilen Faktör Yapısı					Yeniden Yapılabilirlik Analizi										Fark
Tüm Grup					Veri 1					Veri 2					$(V1-V2)^2$
S	F1	F2	F3	F4	S	F1	F2	F3	F4	S	F1	F2	F3	F4	
İG9	,863					,840					,857				0,000
İG3	,777					,767					,789				0,000
İG2	,775					,749					,780				0,000
İG1	,689					,686					,670				0,000
İG5	,667					,684					,657				0,000
İG18	,549					,527					,505				0,000
İG11		,881					,869					,881			0,000
İG13		,845					,817					,834			0,000
İG12		,589					,577					,584			0,000
İG4			,792					,811					,803		0,000
İG14			,751					,728					,757		0,000
İG15			,732					,627					,742		0,013
İG16				922					,919					,928	0,000
İG17				,885					,849					,891	0,002

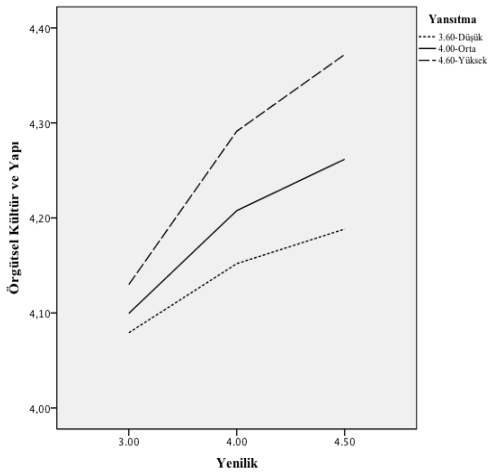
EK. 7. Moderatör Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Neticesinde Anlamlı İlişkiler Ortaya Koyan Bağımlı, Bağımsız ve Moderatör Değişkenlere Ait Eğim (Slope) Test Grafikleri



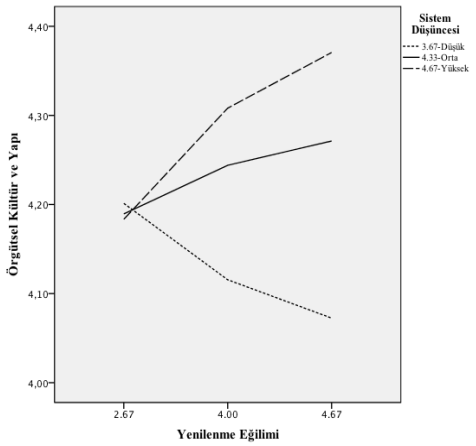


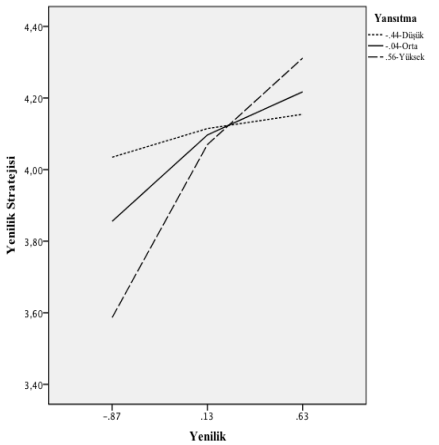


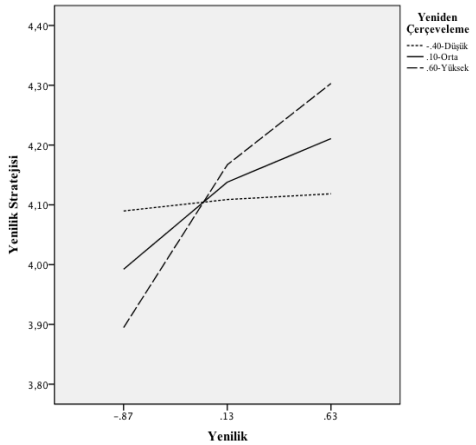


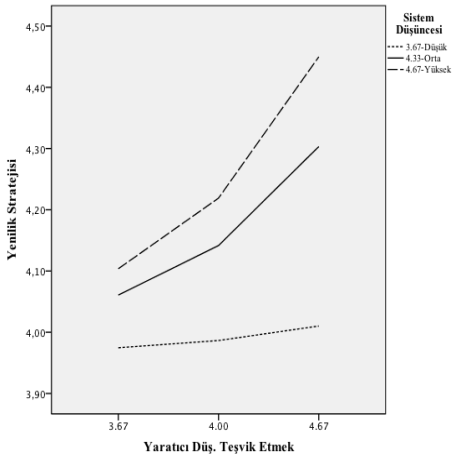


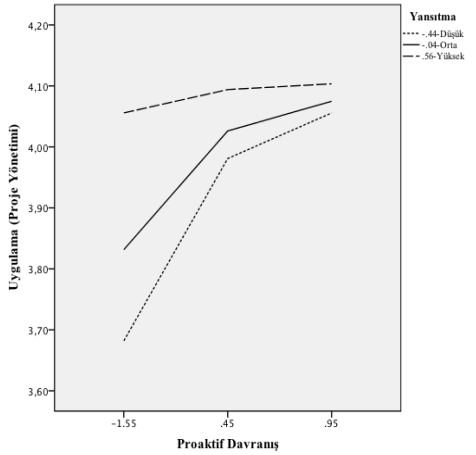
Ek. 7. (DEVAMI)

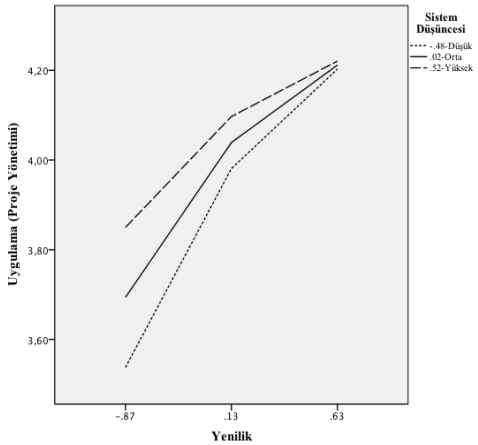

Sistem Düşüncesi
3.67-Düşük
4.33-Orta
4.67-Yüksek
Örgütsel Kültür ve Yapı
4,40
4,30
4,20
4,10
4,00
2.67
4.00
4.67
Yenilenme Eğilimi


Yansıtma
-.44-Düşük
-.04-Orta
.56-Yüksek
Yenilik Stratejisi
4,40
4,20
4,00
3,80
3,60
3,40
-.87
.13
.63
Yenilik


Yeniden Çerçeveleme
-.40-Düşük
.10-Orta
.60-Yüksek
Yenilik Stratejisi
4,40
4,30
4,20
4,10
4,00
3,90
3,80
-.87
.13
.63
Yenilik


Sistem Düşüncesi
3.67-Düşük
4.33-Orta
4.67-Yüksek
Yenilik Stratejisi
4,50
4,40
4,30
4,20
4,10
4,00
3,90
3.67
4.00
4.67
Yaratıcı Düş. Teşvik Etmek


Yansıtma
-.44-Düşük
-.04-Orta
.56-Yüksek
Uygulama (Proje Yönetimi)
4,20
4,10
4,00
3,90
3,80
3,70
3,60
-1.55
.45
.95
Proaktif Davranış


Sistem Düşüncesi
-.48-Düşük
.02-Orta
.52-Yüksek
Uygulama (Proje Yönetimi)
4,20
4,00
3,80
3,60
-.87
.13
.63
Yenilik