

# Bölüm 1

## İNOVASYON KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT İÇ GİRİŞİMCİLİK ETKİLEŞİMİNİN İNOVASYON YETENEĞİ ÜZERİNE ETKİSİ: İLK 1000 İHRACATÇI FİRMA ARASINDA ARAŞTIRMA \*

Behzat SAYIN<sup>1</sup>  
Tuba BÜYÜKBEŞE<sup>2</sup>

### GİRİŞ

Günümüzde rekabetin yoğun yaşandığı ticari çevrede firmaların, rekabet edebilmeleri, ayakta kalabilmeleri ve sürdürülebilir büyüme elde etmeleri için var oldukları pazarlarda yeteneklerini geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Firmaların bu ihtiyaçlarını karşılamaları için, yenilik yapmaya, bu yenilikleri yapmak için de inovasyon kültürüne ve örgüt içi girişimcilik kültürüne sahip olmaları önem taşımaktadır.

İşletmelerde inovasyon çalışmalarının uygulanması ve geliştirilmesi, örgüt yapısı ve inovasyon kültürü ile yakından ilgilidir. İnovasyon kısa sürede öğrenilen ve uygulanan bir faaliyet değildir. İşletmelerde inovasyonu destekleyici kültürel ortamın oluşturulması ise örgüt içi girişimciliğin oluşturulması ile sağlanabilecektir.

Bir firmada, inovatif çalışmaların etkili ve verimli gerçekleştirebilmesi için inovatif çalışmalarla ilgili firmanın en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanların birbirleriyle etkileşim ve işbirliği içerisinde olmasının önemi büyüktür. İşletmeler bu etkileşimi sağladığında inovatif çalışmaların verimliliği artacaktır. Bu nedenle, örgüt içi girişimcilik ve inovasyon kültürü firmanın performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

### 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Örgüt İçi Girişimcilik

Yaklaşık üç yüz yıldır iktisatçılar girişimcilikle ilgili olarak akademik literatüre katkıda bulundular. En önemli tarihsel katkılar arasında, girişimcinin ekono-

\* Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı “İnovasyon Kültürü İle Örgüt İçi Girişimcilik Etkileşiminin İnovasyon Yeteneği Üzerine Etkisi” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Dr, Altunkaya Şirketler Grubu, sayinbehzat@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0001-9330-1504

<sup>2</sup> Doç, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, tuba.buyukbese@hku.edu.tr, ORCID iD: 0000-0003-4174-9870

middeki rolüne dair anlayışa yeni bir ufuk açan Cantillon, Say, Mill, Knight, Schumpeter ve Kirzner'in katkıları bulunmaktadır. Bu listeye eklenebilecek son bir katkı, 1990'da "üretken ve üretken olmayan girişimcilik" teorisini ilk kez yayınlayan ekonomist William Baumol'dan gelmektedir (Sobel, 2008: 642). Çok çeşitli ve farklı disiplinlerden gelen akademisyenler, girişimcilik kavramının bu yüzyılın ortalarında bir kargaşa ortamına düşmesinin ardından çok disiplinli bir şekilde yeniden canlandırılmasına yönelik değerli katkılarda bulunmuşlardır. Girişimcilik teorisine ilk katkılar, iki yüz yıldan uzun bir süre önce bunu yazan iktisatçı Cantillon'a kadar uzanmaktadır (Batstone & Pheby, 1996: 34).

İç girişimcilik konsepti, onun kaynak konsepti olan girişimcilik konseptinden ayrı düşünülemez (Courmanopoulos, 2015: 24). İç girişimci terimini Pinchot (1985) ilk olarak tanıtmıştır ve iç girişimcilik terimi artık, yeni girişimin ana firmaya ait olduğu mevcut bir firma içindeki yeni firmaların gelişimine atıfta bulunmak için yaygın olarak kullanılmaktadır (Davis, 1999: 296). İç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, kurumsal girişim ve firma içi girişimcilik gibi terimler, iç girişimcilik olgusunu tanımlamak için kullanılmaktadır. "Girişimcilik kavramı üzerinde, yeni veya mevcut bir firmada inovasyon yoluyla bir değer yaratma fırsatı ortaya çıkarma veya geliştirme ve kaynaklara (insan ve sermaye) ya da girişiminin konumuna bakılmaksızın bu fırsatı benimseme süreci olarak artan bir konsensüs sağlanmıştır" (Churchill, 1992: 586 [akt] Antoncic & Hisrich, 2001: 497).

İç girişimcilik (firma içerisindeki girişimcilik) son yıllarda akademisyenler ve sektördeki uygulamacılar için ilgi odağı olmuştur. Girişimciliğin, küçük ve orta ölçekli firmaların yanı sıra firmaların yeniden canlandırılması ve performansı için de faydalı olduğu düşünülmektedir. İç girişimciliğin en geniş tanımı belki de mevcut bir örgüt içinde girişimciliktir. Böyle bir geniş tanım bir başlangıç noktası olarak gereklidir. İç girişimcilik ile ilgili araştırmalarda, geniş tanımlamalar, alanın gelişiminin erken evresini daha iyi yansıtmaktadır. Ayrıca yeni bilgi ortaya çıktıkça literatürde çok fazla geriye gitme ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Bu durum ortaya çıkacak teorik ve ampirik süreçleri desteklemektedir (Chua, Chrisman & Sharma, 1999: 20).

Girişimciliğin ana stratejileri risk alma ve proaktif olma gibi eylemlerdir. Miller (1983), bu alandaki en önemli katkılardan birini, çevresel, stratejik değişkenler ve bir firmanın girişimcilik faaliyetleri arasındaki kilit bağlantıları incelemek için yaptığı teori ve araştırma enstrümanlarıyla yapmıştır. Onun bu kavramsallaştırması, firma düzeyinde girişimciliğin araştırılmasında bir tercih aracı haline gelmiştir. Miller'in ifadesiyle; "Girişimci bir firma, ürün-pazar inovasyonu ile uğraşan, biraz riskli girişimlerde bulunan ve rakipleri köşeye sıkıştırarak 'proaktif' inovasyonlarla ilk ortaya çıkan, başa oynayan firmadır." Burada Miller, arkasında-

ki bireysel girişimciden ziyade girişimcilik sürecine odaklanmaktadır (Aloulou & Fayolle, 2005: 26).

Slevin & Covin (1990) inovasyonu, risk alma ve proaktifliği, kurumsal girişimciliğin bileşenleri olarak tanımlamaktadır. Slevin & Covin'e göre inovasyon, "araştırma ve geliştirme, yeni ürünler, yeni hizmetler, gelişmiş ürün grupları ve sektördeki genel teknolojik iyileştirme üzerinde güçlü bir vurgu yapmaya istekli olma"dır. Miller & Toulouse (1986) küçük firmaların satışlarındaki artışın ve karlarındaki büyümenin araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin satışlara yansımaları olarak kabul edilen inovasyonla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Miller ve Toulouse'ya göre kar ve satışlardaki artış büyük firmalarda büyük ürün yenilikleri ile güçlü bir şekilde olduğunu tespit etmiştir.

Girişimcilikle uzun süredir ilişkili olan risk alma kavramı, girişimcilerin hesaplanan işle ilgili risklere girme istekliliğini ortaya koymaktadır. Risk alma davranışı ile ilgili çalışmalarda ortaya çıkan değişken ve çelişkili bulgular, onun içerdiği zengin kavramsal tartışmaları reddetmez. Dolayısıyla risk alma, girişimciliğin bir özelliği olarak görünmektedir (Aloulou & Fayolle, 2005: 28; Vatansever & Arun, 2016). Risk alma, bir firmanın, sermayesini şüpheli bir başarı şansına sahip girişimlerde değerlendirmesidir (Miller & Friesen, 1984: 280). Risk alma, iç girişimciliğin diğer bir boyutu ve girişimciliğin de önemli bir özelliğidir. Girişimciyi, kar veya zarar riskini taşıyan birey olarak ifade eden Cantillon'dan (1734) günümüze, risk alma, gerek girişimcinin gerekse girişimciliğin ayrılmaz unsurlarından biri olarak görülmüştür (Antoncic, 2000: 34).

## **1.2. İnovasyon Kültürü**

Çoğu örgüt için değişim kaçınılmazdır. Örgütsel kültürel konular giderek daha önemli ve stratejik bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmektedir. Örgütsel değişimler, altyapı olarak strateji, teknoloji, çalışma sistemleri ve yönetim biçimlerinde belirgin değişiklikler gerektirdiğinden, genellikle rekabet gücünü artırmakta ve yönlendirmektedir (Denison, 2001: 347).

Porter & Stern (1999) inovasyonu müşteri perspektifinden bilim ve teknolojiye daha fazlasını içeren bilginin yeni ürünlere, süreçlere ve hizmetlere dönüştürülmesi olarak tanımlamaktadır. İnovasyon yeni fikirlerin, hizmetlerin, ürün ve süreçlerin geliştirilmesi ve uygulanması (Kanter 1984: 20) olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında, yeni fikirlerin uygulamaya konulmasında inovasyonu önemli bir tamamlayıcısı olarak kapsadığı ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir organizasyonun inovatif faaliyetler yapabilmesi için yeni fikirler üreten bireyler tarafından yeni fikirlerin üretilmesi yeterli değildir, yeni fikirlerin organizasyon içinde kabul edilmesi ve uygulanması

gereklidir. Dolayısıyla örgütün, bireylerin inovatif olmalarını teşvik etmekte ve inovatif gelişmelerde önemli role sahip olması beklenebilir (Arad, Hanson & Schneider, 1997: 44).

İnovasyonun kabullenilmesi, yeni düşüncelerin veya davranışların ortaya konulmasına, geliştirilmesine ve uygulayamaya konulmasını içeren bir süreç olarak kabul edilir. Dahası, inovasyon, ya dış çevrede oluşan değişime bir cevap olarak veya çevreyi etkilemek için engelleyici bir faaliyet olarak örgütü değiştirme aracı olarak düşünülür (Mileti, Gillespie & Haas, 1977: 210). İnovatif firmalarda misyon ve amaç duygusu açık şekilde ifade edilmiştir. İnovasyon, firma stratejilerinin ayrılmaz, uyumlu bir parçasıdır (Nelly & Hii, 1998: 24). İyi tanımlandığında, misyon ve vizyonun güçlü bir kültürün yaratılmasını etkilediği ve örgütsel aktörlerin davranışlarını ve eylemlerini yönlendirdiği ileri sürülmektedir. Açık ilkeler, örgütte yer alanların anlayışını kolaylaştırır, aynı yönde yürümelerini sağlar. Örgütsel amaçlar ve hedefler, örgüt değerlerini ifade eder ve inovasyonu teşvik edebilir ya da engelleyebilir. İnovasyon ancak, müşteri, yönetim süreçleri, liderlik ve destek mekanizmalarına odaklanan misyon ve vizyona sahip örgütlerde gerçekleşir (Padilha & Gomes, 2006: 286).

Başarılı inovasyon, yöneticilerin, örgütün ve onun seçtiği yol için neyin önemli olduğu konusunda çalışanlara net ve tutarlı sinyaller vermelerini gerektirir (Hogan & Coote, 2014: 1613). Destek mekanizmaları, çalışanların problem çözme konusunda karar verme süreçlerine katılma özgürlüğü ve yetkisine sahip olma derecelerinin, bir kurumdaki inovasyon düzeyiyle pozitif olarak ilişkili olan yetki düzeyini belirlediğini ortaya koymuştur (Arad, Hanson & Schneider, 1997: 44).

Destek mekanizmaları, yaratıcılığı ve inovasyonu canlandıracak koşullar yaratacak ortam için bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Ödüller ve takdir, yanı sıra bilgi ve yaratıcılık, bu işlevi yerine getiren mekanizmalardır. Yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik eden örgütsel kültür, çalışanların ilham alabilmesi ve yaratıcılığın ortaya çıkması için zaman esnekliğine izin vermelidir. Bilgi teknolojisi, inovasyonu teşvik eden performans için kullanılan bir özelliktir (Padilha & Gomes, 2006: 286).

### **1.3. İnovasyon Yeteneği**

İnovasyon yeteneği, firmaların ana surecini oluşturarak; rekabette avantaj elde etmesine ve avantajları sürdürmesi için tüm stratejinin uygulanmasında değer katan özel değerler olarak görmektedir (Lawson, & Samson, 2001:377). Firmaların rekabet ortamında avantaj sağlamaları için inovasyon yeteneğini hayata geçirmeleri önemlidir (Guan & Ma, 2003: 740). Firmalar pazarda hakim olmak, rakiplerini saf dışı bırakmak için çeşitli karmaşık iş modelleriyle inovasyon yapmaktadır (Siguaw, Sipmson & Enz, 2006: 556).

Firmaların inovasyon yeteneği süreç ve/veya ürünler için uygulanan, teknolojik bilgilerin üretileceği Ar-Ge çabaları olarak da düşünülebilir. Firmalar Ar-Ge

faaliyetleri yürüterek bilgi birikimi oluşturabilir, bilgi birikimi ile teknoloji seviyelerini arttırarak inovasyon yeteneklerini geliştirebilir ve rekabette avantaj elde etme olanağı sağlayabilirler. Genel olarak İnovasyon yeteneği, bir firmanın sahip olduğu teknoloji seviyesini temsil eder, firmada inovasyon yeteneği ne kadar yükseğe firma o kadar çok yenilikçidir (Tsai & Liao, 2017: 3).

Ürün inovasyonu yeni pazarlar veya mevcut müşterileri tatmin etmek üzere yeni ürünlerin ve hizmetlerin üretimi ile ilgilidir (Vyas, 2009: 11-12). Ürün inovasyonu, firmaların pazarlardaki, teknolojideki ve rekabetteki değişimlere uyum sağlayabilmeleri için önemli bir yol olduğundan, başarılı yeni ürünler ve hizmetler birçok firma için kritik öneme sahiptir (Dougherty & Hardy, 1996: 1120). Ürün inovasyonu, firmaların rekabetçi ortama ayak uydurmaları ve rekabetçi avantaj elde etmelerinin başlıca yollarından birisidir (Wu, 2014: 201). Ürün inovasyonu, bir firmanın yeni fikirleri, ürünleri ve süreçleri başarılı ve verimli bir şekilde benimseme, bunlarla ilgili bilgileri edinme ve uygulama becerisidir (Chang, 2017: 132). Ürün inovasyonu, yeni fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılmasıyla ortaya çıkar. Dolayısıyla fikrin orijinal olması ve kullanılması gerekmektedir Ürün inovasyonu, yeni ya da var olan bir ürünün geliştirilmiş halinin pazarlanmasında yer alan teknik çizim, Ar-Ge, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri içeren faaliyetlerdir (Chiva & Alegre, 2009: 334).

Süreç inovasyonu, üretim ya da teslimat yöntemlerinin önemli ölçüde iyileştirilmiş uygulanmasıdır. Beşeri sermayenin ve çalışma yöntemlerinin değişmesi ya da bunların talep uzlaştırma sürecini hızlandırmak için yeni onaylanmış yazılımların kurulması ve bunların bir bileşimi olarak kabul eder (OECD, 2005: 67). Süreç inovasyonu, verimlilik, verimlilik artışı veya karlılık üzerinde etkili olabilir (Veugelers, 2008: 239). Süreç inovasyonları gelişim veya yeni üretim teknolojisinin sunumunu yansıtır (Vyas, 2009: 11-12). Süreç inovasyonu firmalara verimlilik sağlamak amacıyla yapılan değişikliklerle tasarruf sağlayarak maliyetlerin azaltılmasını ve kalitenin iyileştirilmesine katkıda bulunarak rekabette üstünlük sağlamaktadır (Ise, 1995: 41).

Yönetim inovasyonu, geleneksel yönetim prensiplerinden, süreçlerinden ve uygulamalarından belirgin bir şekilde ayrılma veya yönetim çalışmalarının gerçekleştirilme şeklini önemli ölçüde değiştiren geleneksel örgüt biçimlerinden ayrılma olarak tanımlanabilir (Hamel, 2006: 72). Yönetim inovasyonu, yöneticilerin ne yaptıklarını, neden ve nasıl yaptığını değiştiren yönetsel süreçtir (Hamel, 2006: 73). Yönetim inovasyonu, yeni teknolojiler, ürünler ve süreçler geliştirerek değişimin önünü açan araç, mekanizma ve yöntemleri içerir. İş modellerinde ve örgütün yapısında değişiklikler içerir. Küreselleşmenin hızlı değişim gösteren dünyasında yönetim inovasyonu, ürün portföylerini geliştirmek, yeni ürünleri teşvik etmek ve

geliştirmek ve teknolojik değişimde ve iş ortamından kaynaklanan baskılar altında müşteri ve paydaş memnuniyetinin sağlanması için zorunludur (Rainey, 2005: 1).

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Şekil 1’de görüleceği üzere araştırmada örgüt içi girişimciliğin, inovasyon kültürüne ve inovasyon kültürünün, inovasyon yeteneğine etkisi test edilmektedir.

### 2.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Örgüt içi girişimcilik inovasyon yeteneğini anlamlı olarak etkiler,

H2: İnovasyon kültürü inovasyon yeteneğini anlamlı olarak etkiler,

H3: Örgüt içi girişimcilik inovasyon kültürünü anlamlı olarak etkiler,

H4: Örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün aracı rolü bulunmaktadır.

### 2.3. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada, örgüt içi girişimcilik, inovasyon yeteneği ve inovasyon kültürü ölçekleri kullanılmıştır. Örgüt içi girişimcilik ölçeği; Tokat (2007)’nin geliştirdiği, Basım & Şeşen (2009) çalışmasından alınan 12 maddeli ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek; fırsatlara odaklanma, risk alma ve yenilikçilik olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. İnovasyon yeteneği ölçeği; Shu-hsien Liao (2006) tarafından geliştirilen, Liao, Fei ve Chen (2006) çalışmasından alınan 18 ifadeli ölçek ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve yönetim inovasyonu 3 boyuttan oluşmaktadır. İnovasyon kültürü ölçeği; Martins & Terblanche, (2003); Nkosi & Roodt, (2004); Zduńczyk & Blenkinsopp, (2007) Quirós, (2004); çalışmalarından adapte edilmiş, Padilha & Gomes, (2016), çalışmasından alınan 39 ifadeli ölçek, kurumsal yapı, yeniliğe uyan davranış, destek mekanizmaları, iletişim ve kurumsal strateji 5 boyuttan oluşmaktadır

## 2.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Türkiye'nin ilk 1000 sanayi firması oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise firmalarda (firmaların) müdür pozisyonundaki kişilere mail ortamında anket formu gönderilerek ve yüz yüze anket tekniğiyle 286 firmadan geri dönüş sağlanmıştır. Öncelikli olarak araştırmada kullanılan değişkenlerin yapı geçerliği ve güvenilirliğini test edilmiştir. Bu amaçla keşfedici faktör analizi (KFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

## 2.5. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Araştırma kapsamında Gaziantep'te tekstil sektöründe faaliyet gösteren 46 ve gıda sektöründe faaliyet gösteren 36 firmadan toplanan verilerle pilot çalışma yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda değişkenlerin yapı geçerliği ve güvenilirliğini sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Pilot uygulama neticesinde asıl çalışmaya geçilmiştir.

## 2.6. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde ölçekler için keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

İnovasyon yeteneği ölçeğinin keşfedici faktör analizi (KFA) sonuçları elde edilen döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. İnovasyon Yeteneği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Faktörler		
	Yönetim İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Ürün İnovasyonu
Ürün İnovasyonu 1			.593
Ürün İnovasyonu 2			.846
Ürün İnovasyonu 5			.600
Ürün İnovasyonu 6			.556
Süreç İnovasyonu 1		.534	
Süreç İnovasyonu 2		.661	
Süreç İnovasyonu 3		.645	
Süreç İnovasyonu 4		.762	
Süreç İnovasyonu 5		.657	
Yönetim İnovasyonu 2	.715		
Yönetim İnovasyonu 3	.793		
Yönetim İnovasyonu 4	.702		
Yönetim İnovasyonu 5	.764		
Yönetim İnovasyonu 6	.826		
Yönetim İnovasyonu 7	.796		

Faktör analizi neticesinde yönetim ölçeğın faktör yükleri 0,534 ile 0,846 arasında elde edilmiştir. Ölçeğın faktör yüklerinin 0,50'in üzerinde olduğu görölmektedir. Faktör analizi neticesinde faktör yükleri düşük olduğu için YINV1, ÜINV3 ve ÜINV4 ve maddeleri analizden çıkarılmıştır. KMO testi neticesinde değer 0,893 olarak bulunmuştur. Bu değerler faktör yüklerinin faktör analizi için uygun olduğu görölmektedir. Barlett küresellik testi [ $\chi^2 (105) =1900,438, \rho<0.01$ ] anlamlı olarak elde edilmiş faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğın döndürölmüş bileşenler matrisi Tablo 2'de verilmiştir.

	Faktörler		
	Yenilik	Risk Alma	Fırsatlara Odaklanma
Fırsatlara Odaklanma 1			.587
Fırsatlara Odaklanma 2			.809
Fırsatlara Odaklanma 3			.757
Risk Alma 1		.707	
Risk Alma 2		.684	
Risk Alma 3		.620	
Yenilik 2	.749		
Yenilik 3	.858		
Yenilik 4	.596		

Faktör analizi neticesinde ölçeğın faktör yükleri 0,596 ile 0,858 arasında tespit edilmiştir. Ölçeğın faktör yüklerinin 0,50'in üzerinde olduğu görölmektedir. Faktör analizi sonucu faktör yükleri düşük değerler alan YNL1, YNL5 ve RALM4 maddeleri analizden çıkarılmıştır. KMO testi sonucu değer 0,811 olarak bulunmuştur. Bu değerler faktör yüklerinin faktör analizi için uygun olduğu görölmektedir. Barlett küresellik testi [ $\chi^2 (36) =562,320, \rho<0.01$ ] anlamlı olarak elde edilmiş faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

İnovasyon kültürü ölçeğının döndürölmüş bileşenler matrisi Tablo 3'te verilmiştir.



**Tablo 3. İnovasyon Kültürü Döndürülmüş Bileşenler Matrisi**

	Faktörler		
	Kurumsal Strateji	Yeniliğe Uyan Davranış	Destek Mekanizmaları
Destek Mekanizmaları 1			.780
Destek Mekanizmaları 2			.755
Destek Mekanizmaları 3			.572
Yeniliğe Uyan Davranış 2		.717	
Yeniliğe Uyan Davranış 3		.738	
Yeniliğe Uyan Davranış 4		.688	
Yeniliğe Uyan Davranış 6		.725	
Yeniliğe Uyan Davranış 7		.698	
Kurumsal Strateji 1	.747		
Kurumsal Strateji 2	.739		
Kurumsal Strateji 4	.719		
Kurumsal Strateji 6	.684		
Kurumsal Strateji 7	.726		
Kurumsal Strateji 10	.733		

Faktör analizi sonucu ölçeğin faktör yükleri 0,572 ile 0,780 arasında elde edilmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin 0,50'in üzerinde olduğu görülmektedir. Faktör analizi sonucu faktör yükleri düşük değerler alan YUD1, DM4, DM5, DM6, DM7, KSTJ3, KSTJ5 ve KSTJ8 maddeleri analizden çıkarılmıştır. KMO testi sonucu değer 0,912 olarak bulunmuştur. Bu bulgular faktör yüklerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Barlett küresellik testi [ $\chi^2(91) = 1689,955, \rho < 0.01$ ] anlamlı olarak elde edilmiş faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Keşfedici faktör analizinden (KFA) sonra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4. DFA Uyum İyiliği Değerleri**

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İnovasyon Yeteneği	232.341	87	2.671	0.906	0.921	0.904	0.077
Örgüt İçi Girişimcilik	53.075	24	2.211	0.961	0.946	0.918	0.065
İnovasyon Kültürü	132.344	74	1.788	0.941	0.964	0.956	0.053

Doğrulamalı faktör analizi sonucu araştırmada kullanılan ölçeklerin kabul edilebilir uyum iyiliği kriterlerinin üzerinde değer aldığı tespit edilmiştir.

KFA, DFA'dan sonra korelasyon ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Korelasyon ve güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

<b>Tablo 5. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi</b>			
	<b>İnovasyon Kültürü</b>	<b>İnovasyon Yeteneği</b>	<b>Örgüt İçi Girişimcilik</b>
İnovasyon Kültürü	1		
İnovasyon Yeteneği	,623**	0	
Örgüt İçi Girişimcilik	,409**	,428**	1

Korelasyon analizi sonucu inovasyon yeteneği ve inovasyon kültürü arasında aynı yönde orta, örgüt içi girişimcilik ile inovasyon kültürü ve inovasyon yeteneği arasında aynı yönde düşük 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonunda ise alfa katsayısı değerleri 0,70'in üzerinde bulunduğundan dolayı ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

## 2.7. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan firmaların 5,2'si 5 yıldan daha az, 5,9'u 6-10 yıl arası, 10,1'i 11-15 yıl arası, %10,5'i, 16-20 yıl arası, %68,2'si 21 yıl ve üzeri faaliyette bulunmaktadır. Firmaların %2,4'ü Kahramanmaraş, %2,4'ü Kayseri, %3,1'i Konya, %3,8'i Ankara, %4,5'i Kocaeli, %4,9'u Bursa, %24,5'i Gaziantep, %26,6'sı İstanbul illerinde faaliyet göstermekte olup %19,9'u diğer illerde faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan firma yetkililerinin %11,9'u genel müdür/genel müdür yardımcısı, %21,3'ü üretim müdürü, %29'u Ar-Ge müdürü ve %37,8'i ise pazarlama müdürü olarak görev yapmaktadır.

## 2.8. Betimsel İstatistik Bulguları

Öncelikli olarak ölçeklerin ortalama değerlerine ve basıklık, çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

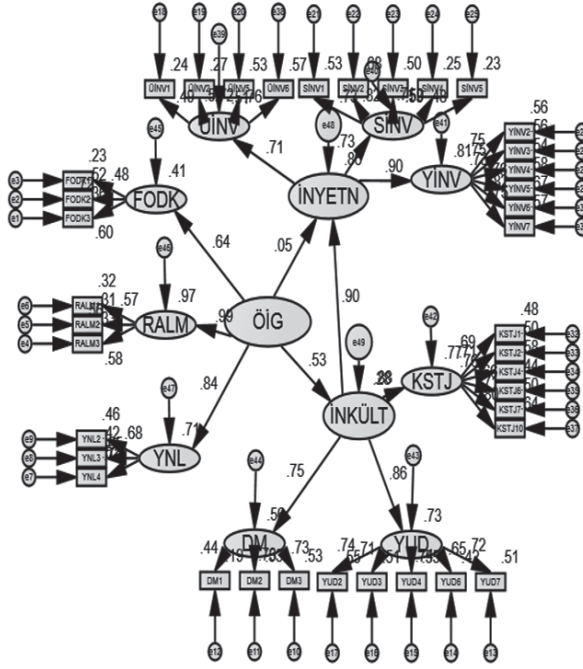
**Tablo 6. Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

	N	Ortalama	Std. Sapma
Destek Mekanizmaları	286	39.009	.76821
Yeniliğe Uyan Davranış	286	37.706	.72294
Kurumsal Strateji	286	36.976	.75220
<b>İnovasyon Kültürü</b>	<b>286</b>	<b>37.672</b>	<b>.63068</b>
Ürün İnovasyonu	286	37.177	.65027
Süreç İnovasyonu	286	37.993	.58508
Yönetim İnovasyonu	286	35.070	.77331
<b>İnovasyon Yeteneği</b>	<b>286</b>	<b>36.606</b>	<b>.56460</b>
Fırsatlara Odaklanma	286	38.683	.52847
Risk Alma	286	42.494	.52829
Yenilik	286	41.573	.55612
<b>Örgüt İçi Girişimcilik</b>	<b>286</b>	<b>40.917</b>	<b>.42232</b>

Örgüt içi girişimcilik ölçeğinde en yüksek ortalama risk alma boyutu boyutuna aittir. Bu da çalışanların risk alma eğilimlerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. En düşük ortalama ise fırsatlara odaklanma boyutundadır. İnovasyon yeteneği ölçeğinde en yüksek ortalama süreç inovasyonu boyutuna sahiptir. Firmaların süreç inovasyonu eğilimlerinin orta seviyede olduğu anlamına gelmektedir. İnovasyon yeteneğinde en düşük ortalama ise yönetim inovasyonu boyutuna sahiptir. İnovasyon kültürü boyutunda ise en yüksek ortalama destek mekanizmaları boyutuna sahiptir. Bu da firmalarda destek mekanizmalarının inovasyon kültürüne etkisinin orta seviyede olduğu anlamına gelmektedir. En düşük ortalama ise kurumsal strateji boyutuna sahiptir.

## 2.9. Yapısal Eşitlik Modeli

Ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği test edildikten sonra araştırma hipotezlerini test edebilmek için öncelikli olarak yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Model Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

Modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri							
Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Yapısal Model	1010.49	634	1.594	0.85	0.915	0.905	0.046

Yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği kriterlerini sağlamaktadır.

Modelin analiz sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları						
Test Edilen Yol		Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık	
İnovasyon Kültürü	<---	Örgüt İçi Girişimcilik	0.525	0.222	4.525	***
İnovasyon Yeteneği	<---	Örgüt İçi Girişimcilik	0.054	0.148	0.789	0.03
İnovasyon Yeteneği	<---	İnovasyon Kültürü	0.9	0.144	6.99	***

Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucunda örgüt içi girişimciliğin inovasyon kültürü ve inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Standardize edilmiş katsayı tahmin değerlerine bakıldığında inovasyon kültürü üzerindeki etkide 0,525 ve inovasyon yeteneği üzerindeki etkide ise 0,054 olarak elde edildiği görülmektedir. Bu bulgu örgüt içi girişimciliğin inovasyon kültürü üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda ayrıca inovasyon kültürünün inovasyon yeteneğini anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucu araştırmanın H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.

## 2.10. Aracılık Analizi

Araştırma kapsamında ayrıca örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün aracılık rolü test edilmiştir. Aracılık rolünü analiz etmek için Sobel Testi kullanılmıştır. Sobel testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Sobel Testi Sonuçları				
Adımlar	B	Std. Hata	$\beta$	p
1.adım: Bağımsız: Örgüt İçi Girişimcilik Bağımlı: İnovasyon Yeteneği	0.509	0.188	0.843	***
2.Adım: Bağımsız: Örgüt İçi Girişimcilik Bağımlı: İnovasyon Kültürü	0.510	0.249	1.118	***
3. ve 4.Adım: Bağımsız1: Örgüt İçi Girişimcilik Bağımsız 2: İnovasyon Kültürü Bağımlı: İnovasyon Yeteneği	0.157 0.908	0.136 0.130	0.341 0.958	0.012 ***

Sobel Testi sonuçlarına göre 1. Aşamada örgüt içi girişimcilik inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir, ikinci aşamada örgüt içi girişimcilik inovasyon kültürünü pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir son aşamada ise hem örgüt içi girişimcilik hem de inovasyon kültürü inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Son aşamada da örgüt içi girişimcilik inovasyon yeteneğini anlamlı olarak etkilediğinden beta tahmin değerlerine bakılmıştır. Birinci adımda beta değeri 0,843 olarak bulunmuş son adımda 0,341’e düşmüştür. Ayrıca birinci aşamada anlamlılık düzeyi 0,000 iken son adımda 0,012’ye yükselmiştir. Bu bulgu bize örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün kısmi aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Analiz neticesinde H4 hipotezi desteklenmiştir.

### **3. SONUÇ VE TARTIŞMA**

Bugünün organizasyonları, kendilerini diğer organizasyonlardan farklılaştırmak ve giderek daha rekabetçi bir ortamda sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla, geleneksel yaklaşımlar artık belirgin avantaj sağlayan sürdürülebilir kaynaklar yaratmak için yeterli değildir (Okun, 2020: 2). Bu bağlamda imalat firmaları için inovasyon olmazsa olmazlardandır. Özellikle değişimin ve dinamizmin hızlı yaşandığı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların müşteri beklentilerine cevap verebilmelerinin yolu sürekli yenilikten geçmektedir. Firmaların yenilik faaliyetlerinde bulunmaları için yenilik odaklı bir kültüre sahip olmaları elzemdir. Stratejilerine yeniliği koymayan ve yenilik kültürüne sahip olmayan firmaların gerek ürün, gerek süreç ve gerekse yönetim inovasyonu faaliyetlerinde bulunmaları beklenemez. Öncelikli olarak üst yönetimin buna karşı bir inancının olması gerekir. Ardından da üst yönetimin desteği ile firmalarda bir yenilik kültürünün oluşturulması sürecine geçilir. Yenilik kültürü oluşturulmadan yenilik için harcanacak paralar, gereksiz maliyet olarak düşünülecek, yeniliğin uzun vadede sağlayacağı faydalar görülemeyecek ve neticede de büyüme ve rekabet edebilirlik kabiliyeti olmayacaktır. Firmalarda inovasyon kültürünün oluşturulmasında yönetim kadar önemli olan bir diğer faktör ise çalışanlardır. Çalışanların yenilik kültürüne adapte olabilmeleri için yenilik odaklı olmaları gerekmektedir. Yenilik odaklılığı etkileyen en önemli faktörlerden birisi de iç girişimciliktir. İç girişimcilik değişimi, yeniliği ve bunlar için gerekli olan risk alma becerisini etkilemektedir. Yenilik için gerekli olan fırsatları yakından takip etmek de iç girişimcilik ile doğrudan bağlantılıdır. İç girişimciliğin bir örgütte etkin hale gelebilmesi de girişimci çalışanları istihdamından geçmektedir. Eğer imalat firmaları örgüt içi girişimcilik düzeylerini arttırsalarsa inovasyon kültürünün oluşumunda önemli bir adım atmış olacaklardır. Kurumsal yapının iç girişimciliğe odaklı hale getirilmesi ve kurumsal stratejinin de bu doğrultuda belirlenmesi de inovasyon kültürünün firmalara yerleşmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Dolayısıyla inovasyon kültürünü firmalarında geliştirmek isteyen firmaların öncelikli olarak iç girişimciliğe önem vermeleri gerekmektedir.

İç girişimcilik, inovasyon kültürü gibi inovasyon yeteneğine de etki edecektir. Yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesinde iç girişimci çalışanlar önemli katkı sağlayacaktır. Eğer işgörenler girişimci ruha sahipse ürünlerde yapılması gereken yenilikleri bir baskı altında kalmadan kendileri görebilecektir. Üretim hattında çalışan iş görenlerin üretim sürecindeki eksiklikleri ve yenilik gereksinimlerini görebilmeleri ve bu konuda fikir beyan edebilmeleri de iç girişimcilik özellikleri ile doğrudan bağlantılıdır.

Örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisi inovatif olmak için tek başına yeterli değildir. Çünkü iç girişimcilik yönü kuvvetli firmalar ürün ve süreç inovasyonları üzerinde başarılı olacaktırlar fakat bu etkide inovasyon kültürünün de bir rolü bulunmaktadır. Eğer firmada inovasyon kültürü yerleşik bir kültür değilse iç girişimciliğin inovasyon üzerindeki etkisi de düşük olacaktır. Yani inovasyon yeteneğindeki başarı için iç girişimcilik tek başına yeterli olacak bir faktör değildir. İnovatif örgüt kültürü de bu başarıda katkı sağlayan bir unsurdur.

Firmaların inovasyon kültürleri inovasyon yetenekleri üzerinde de etkili olacaktır. Ürün, süreç ve yönetim inovasyonlarındaki başarı firmaların inovasyon kültürleri ile doğrudan bağlantılıdır. İnovasyon kültürünün yerleşmemiş olduğu bir firmanın ürün ve süreç inovasyonunu gerçekleştirmesi beklenemez. Herbig & Dunphy, (1998: 14), yenilikçiliğin benimsenmesinde kültürün büyük önemini vurgulamış ve şu yorumda bulunmuşlardır; “yeni bir inovasyonun benimsenip benimsenemeyeceğini ve eğer benimsenecekse ne zaman, nasıl ve ne şekilde benimseneceğini mevcut kültürel koşullar belirler”. Bu nedenle firmalarda, çalışanların yeni fikirlerini kolayca aktarılabilirdiği, firma içi iletişimin aktif olduğu ve yeniliğe uyaran davranışlarla çalışanları motive eden yaratıcı bir ortam, firmaların temel özelliği olmalıdır.

### **3.1. Çalışmanın Firma Yöneticilerine Yönelik Önerileri**

Çalışmanın sonuçlarına göre firma yöneticilerine faydalı olacağı düşünülen bazı öneriler aşağıda belirtilmiştir.

- Firmalar iç girişimciliği motive edici ve iç girişimciliğe öncülük yapabilecek eğitimlerle işvereni ve çalışanı desteklemelidir. İç girişimcilik eğitimleri işverenin ve çalışanın bilgi düzeyinin artmasına, girişimcilik bilincinin aşılmasına ve girişimci ruhu olan personelin özgüvenin gelişmesine dolayısıyla firmanın yenilikçi davranışlar içerisinde olmasına imkan sağlayacaktır.
- Firmalarda girişimci yapının oluşması için personel alımlarından itibaren dikkat gerekir. Personel alımlarında aday kişinin girişimci özelliklere sahip olup olmadığını ölçmek için insan kaynaklarının personeli testten geçirmesinin ve mülakatlarda bu konuya dikkat edilmesinin önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sonradan personel eğitmekten ziyade eğitilmiş kalifiyeli personelin istihdam edilmesi firmanın yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde ve ürün geliştirmede faydalı olacaktır. Dolaylı olarak firmanın rekabet avantajını arttıracaktır.
- Organizasyon içinde girişimcilik kültürünün ve çalışanların motivasyonun artırılmasına özel önem verilmelidir. Bunun için motivasyon artırıcı ödül teşvik sistemleri oluşturulabilir. Yenilik yapan, yeni fikir üreten ya da yeni projeler sunan bireyler ödüllendirmelidir. Örneğin; ABD'nin Massachusetts

Woburn şehrindeki Ar-Ge firması Aptima Inc, çalışanlara inovatif çalışmalar için ödül vermeyi reddetmektedir. İnovatif olmanın organizasyondaki tüm çalışanların görevi olduğunu düşünmektedir. Maddi ödüllendirme yerine, çalışanların fikirlerini geliştirmek ve çalışmak için zamanlarını talep edebilecekleri fon hesapları sunarak, inovatif çalışmalar geliştirmek için konferanslara, eğitimlere göndermekte ve bu çalışmalara fon hesapları ile destek vermektedir (Dombrowski, & vd., 2007; 198). Im & Nakata, (2008)'ya göre risk almayı yönetim olarak teşvik eden ve piyasa odaklı ödül sistemlerine sahip bir inovasyon kültürünün, yeni ürün geliştirme süreci için çapraz işlevsel entegrasyonu önemli ölçüde artırmaktır. Araştırmanın sonucunda da görüldüğü gibi inovasyon yeteneğindeki başarı firma içi uygulanan destek mekanizmaları ile doğru orantılıdır.

- Bu çalışmada Ar-Ge departmanlarına yapılan yatırımların inovasyonla doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmıştır ve Ar-Ge çalışmaları inovasyon çıktıları üzerinde önemli bir yere sahiptir. Bu sebepten dolayı firmalar Ar-Ge harcamalarını arttırılmalı ve Ar-Ge personeline gereken önem verilmelidir. Örneğin bebek bezi üretimi sektöründe bebek bezi bileşenleri arasındaki en yüksek paya sahip olan hammadde Selüloz (Pulp) oranını azaltarak ürün maliyetleri düşürülmesi fikrinin oluşması ve bu fikrin hayata geçirilmesi için Ar-Ge yatırımları önem arz etmektedir. Bu yatırımların yapılması neticesinde firma karlılığında da artış meydana gelmektedir.
- Firmalar yeni ürün geliştirme sürecinde ve inovasyon faaliyetlerinde örgüt dışı faktörleri süreçlerine katmamaktadır. Günümüzde inovatif fikirlerin kaynağı olan paydaşlarla iş birliği önemli etkiye sahiptir. Bu nedenle firmalar inovasyonu destekleyici örgüt kültürüne sahip olan inovatif paydaşlarla ile çalışmayı tercih etmelidir. Örneğin: Hammadde tedarikini sağlayan firma çalışanından Astım hastaları ve kokuya duyarlı kişiler için kokusuz ürün çıkarılmaları yönünde bulunan tavsiye değerlendirilerek kokusuz deterjan projesi hayata geçirilmiştir. Firma kokusuz üründe “koku” maliyeti azalmış ve birçok kuruluştan teşekkür ve tebrik mesajları alınmıştır.
- Firmalar organizasyonun en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanların inovasyon kültürünü benimsemesini sağlayacak, sosyal düzenlemelerle bunu kurumun bir parçası haline getirmelidir. Firmalarda inovasyon kültürüne ve örgüt içi girişimciliğe önem verilmesi halinde şirket içi çalışan fikirlerinde artış görülmekte neticede inovasyon faaliyetlerine katkı sağlanabilmektedir.
- Çalışanların birbirlerine fikirlerini beyan etmeleri, projeleri hakkında konuşabilmeleri için haftanın veya günün belirli zamanlarında fikir paylaşım or-



tamları oluşturulabilir. Bu fikir ortamları ile çalışanların sahip olduğu fikirler ve öneriler kurum içerisinde bilgiye veya projeye dönüşebilir.

- Firmaların gelecekteki varlıklarını korumaları için girişimci odaklı davranarak inovatif yüksek katma değerli ürünlere ve markalaşma çalışmalarına daha çok önem vermeleri gerekmektedir.
- Firmalarda inovasyon, firmanın inovasyon kültürü tabanı oluşturularak kalıcı hale getirilebilir. Bu kültür tabanı oluşturulduktan sonra firma, inovasyonda gerekli olgunluğa ulaşmış demektir (Durgut, Ulusoy & Ökesli, 2003 [akt] Koç & Mente, 2007: 11). Yöneticiler örgüt içi girişimcilik boyutlarını analiz ederek, geliştirerek ve ilerleterek firmaların performansında önemli gelişmeler sağlayabilir.

### **3.2. Çalışmanın Akademik Çalışmalara ve Yazına Yönelik Önerileri**

Araştırma sonucu akademik çalışmalara yönelik önerileri aşağıda sıralanmıştır.

- Bu çalışma imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki evrenimiz Türkiye'nin ilk 1000 sanayi firması evren olarak belirlendiği için sektör ayrımı yapılmaması bu araştırmanın kısıtlarından biridir. Dolayısıyla özellikli sektörlerle (örneğin; gıda, tekstil) karşılaştırmalar yapılarak literatüre katkılar sağlanabilir.
- Günümüzde turizm, sağlık ve eğitim gibi hizmet sektörlerinde de önem arz etmektedir. Burada iç girişimcilik, inovasyon ilişkilerinin hizmet sektöründe de yoğun olarak incelenmesi hatta hizmet sektörlerinde turizm, sağlık ve eğitim karşılaştırılması önerilebilir.
- Dünya Ekonomik Formununun 2009-2010 raporunun üniversite sanayi iş birliği çalışmalarına bakıldığında ülkemiz listedeki diğer ülkeler sıralamasında listenin üst sıralarında bulunmamaktadır. Bu sebepten dolayı sanayi ile ortak Ar-Ge faaliyetleri desteklenebilir.
- İnovasyon yapmada karşılaşılan güçlükler ilgili ölçek geliştirme çalışması yapıp Türkiye genelinde sektörel, bölgesel ve eğitim tarafı için ayrı ayrı daha çok araştırmalar yapılarak literatüre ve uygulamaya katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Aloulou, W. & Fayolle, A. (2005). A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Enterprising Culture*, 13 (1), 21-45.
- Antoncic, B. (2000). Intrapreneurship: Construct Refinement and Integrative Model Development. (Doktora tezi). *Case Western Reserve University*.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Interpreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-527.
- Arad, S., Hanson, M. A. & Schneider, R. J. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The journal of creative behavior*, 31 (1), 42-58.
- Basım, N. & Şeşen, H. (2009). Tükenmişliğin örgüt içi girişimciliğe etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *ODTU Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 2009, 41-60.
- Batstone, S. & Pheby, J. (1996). Entrepreneurship and decision making: The contribution of G.L. S. Shackle. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2 (2), 34-51.
- Cantillon, R. (2002). *Essai sur la nature du commerce en general* (Essay on the nature of general commerce). London, Macmillan.
- Chang, J. (2017). The effects of buyer-supplier's collaboration on knowledge and product innovation. *Industrial Marketing Management*, 65, 129-143.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20 (3), 323-340.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior, *Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39. Doi: 10.1177/104225879902300402
- Churchill, N. C. (1996). Research issues in entrepreneurship. D. L. Sexton ve R. W. Smilor (Ed.), *The state of the art of entrepreneurship*. Chicago: Upstart Pub. Co.
- Courmanopoulos, S. (2015). The dimensions of a successful intrapreneurial corporate culture: A grounded theory study. (Doktora Tezi). *Capella University*.
- Davis, K.S. (1999). Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16 (3-4), 295-327.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The international handbook of organizational culture and climate*, 18 (4), 347-72.
- Dougherty, D. & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation to organization problems. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1120-1153.
- Dombrowski, C., Kim J. Y., Desouza K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management Volume*, 14 (3), 190-202.
- Guan, J. & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23 (9), 737-747.
- Hamel, G. (2006), "The Why, What, And How of Management Innovation", *Harvard Business Review, Notice of Use Restrictions*, 1 (1), 72-86.
- Herbig, P. & Dunphy, S. (1998). Culture and innovation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 5 (4), 13-21.
- Hogan, S.J. & Coote, L.V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67 (1), 1609-1621.
- Im, S. & Nakata, C. (2008). Crafting an environment to foster integration in new product teams. *International Journal of Research in Marketing*, 25 (3), 164-172.
- Ise, M. (1995). Entrepreneurial innovation: Beyond Schumpeter. *Creativity and Innovation Management*.
- Kanter, R. M. (1984). *Change masters*. Simon and Schuster.
- Kılıç, S. (2016). "Yeni ürün geliştirmede İnovasyon"(2.Bs.). Seçkin Yayıncılık.
- Koç, K. & Mente, A. (2007). İnovasyon kavramı ve üniversite sanayi devlet işbirliğinde üçlü sarmal modeli. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1 (1), 1-18.
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (03), 377-400.

- Liao, S., Fei, W.C & Chen, C.C. (2006). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33 (3), 340-359.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6 (1), 64-74.
- Mileti, D. S., Gillespie, D. F. & Haas, J. E. (1977). Size and structure in complex organizations. *Social Forces*, 56 (1), 208-217.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30 (10), 1161-1183. *Doi:10.1287/mnsc.30.10.1161*
- Miller, D. & Toulouse, J.M. (1986). Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. *Management Science*, 32 (11), 1389-1409. *Doi:10.1287/mnsc.32.11.1389*
- Nelly, A. & Hii J. (1998). Innovation and business performance: A literature review. The Judge Institute of Management Studies University of Cambridge.
- Nkosi, T.J. & Roodt G. (2004). An assesment of bias and fairness of the culture assesment instrument. *SA Journal of Human Resource Management*, 2 (2), 24-36.
- OECD. (2005). Oslo manual proposed guidelines for collecting and interpreting technological. Innovation data (Paris) of radical innovation: Insights from pharmaceuticals. *Journal of Marketing*.
- Okun, O. (2020). The Positive Face of Human Capital, Psychological Capital, and Well-Being. In Hai-Jew, S. (Eds.). *Maintaining Social Well-Being and Meaningful Work in a Highly Automated Job Market*. *Doi: 10.4018/978-1-7998-2509-8*.
- Padilha, C.K. & Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes: A study in companies of textile industry. *Rai Revista de Administração e Inovação*, 13 (1), 285-294.
- Porter, M.E. & Stern, S. (1999). *The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index*. Council on Competitiveness, Washington.
- Rainey, D. (2005). *Product Innovation. Leading Change through Integrated Product Development*. Cambridge University Press The Edinburgh Building, Cambridge, UK. Published in the United States of America by Cambridge University Press, New York.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M. & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (6), 556-574.
- Slevin, D. P. & Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure. *MIT Sloan Management Review*, 31 (2), 43.
- Sobel, R.S. (2008). Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 23 (2008), 641-655.
- Tsai, K.H. & Liao, Y.C. (2017). Innovation Capacity and the Implementation of Eco-innovation: Toward a Contingency Perspective. *Business Strategy and the Environment*. *Bus. Strat. Env. 2017 Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com)*. *Doi: 10.1002/bse.1963*
- Vatansver, Ç. & Arun, K. (2016). What Color is the Green Entrepreneurship in Turkey? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8 (1), 25-44. *Doi: 10.1108/JEEE-07-2015-0042*
- Veugelers, R. (2008). The role of SMEs in innovation in the EU: A case for policy intervention? *Review of Business and Economics*.
- Vyas, V. (2009). *Innovation and new product development in SMEs: An investigation of Scottish food and drinks industry*. *Doctoral dissertation, Napier University Edinburgh*.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (2005), 71-91.
- Wu, J. (2014). Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*, 43 (2), 199-209.
- Zdunczyk, K. & Blenkinsopp, J. (2007). "Do organisational factors support creativity and innovation in Polish firms?". *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 25-40.