T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GİRİŞİMCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KOBİ'LERDE İÇGİRİŞİMCİLİĞİN İNOVASYON FAALİYETLERİNE ETKİSİNDE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN ARACILIK ROLÜ

ETHEM ERDEM AYAN
1188243101

TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. AGAH SİNAN ÜNSAR

EDİRNE 2023

Tezin Adı: Kobi'lerde İçgirişimciliğin İnovasyon Faaliyetlerine Etkisinde İnsan Kaynakları Eğitiminin Aracılık Rolü

Hazırlayan: Ethem Erdem AYAN

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Kobi düzeyindeki işletmelerde iç girişimcilik ile inovasyon faaliyetleri arasında insan kaynakları eğitiminin aracılık rolünün incelenmesidir. Çalışmanın birinci bölümünde iç girişimcilik, ikinci bölümünde inovasyon, üçüncü bölümde ise insan kaynakları eğitimi konularına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise konularla ilgili nicel bir araştırmaya yer verilmiştir.

Çalışma Lüleburgaz da gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılmıştır. Çalışma için 250 kişiye ulaşılmış ama anket formuna eksik ve yanlış cevap verilmesi, anket formlarının geri dönüşü olmamasından dolayı araştırma da 227 kişinin cevaplarına yer verilmiştir. Çalışmada veriler anket formu ile elde edilmiş, demografik özellikler, iç girişimcilik, inovasyon ve insan kaynakları eğitimi ölçekleri yer almaktadır.

Araştırma sonucunda inovasyon ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde ilişki bulunmuştur. İnsan kaynakları eğitimi ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki elde edilmiştir. İnsan kaynakları eğitimi ile inovasyon arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki sonucuna varılmıştır. İç girişimciliğin inovasyon faaliyetlerine etkisinde insan kaynakları eğitiminin kısmi aracı rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İç girişimcilik, İnovasyon, İnsan Kaynakları Eğitimi

Name of the Thesis: The Intermediary Role of Human Resources Education in the Impact of Intrapreneurship on Innovation Activities in SMEs

Prepared by: Ethem Erdem AYAN

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the intermediary role of human resources education between intrapreneurship and innovation activities in SME level enterprises. In the first part of the study, internal entrepreneurship, innovation in the second part, and human resources education in the third part are included. In the fourth chapter, a quantitative research on the subjects is included.

The study was carried out in an enterprise operating in the food sector in Lüleburgaz. 250 people were reached for the study, but the answers of 227 people were included in the research due to the incomplete and wrong answers to the questionnaire and the non-return of the questionnaires. In the study, the data were obtained with a questionnaire, demographic characteristics, intrapreneurship, innovation and human resources education scales are included.

As a result of the research, a positive and significant moderate relationship was found between innovation and intrapreneurship. A moderate positive relationship was obtained between human resources education and intrapreneurship. It has been concluded that there is a positive medium level relationship between human resources education and innovation. It has been concluded that human resources education has a partial mediator role in the effect of intrapreneurship on innovation activities.

Keywords: Intrapreneurship, Innovation, Human Resources Training

ÖN SÖZ

Tez çalışmam da bilgilerini esirgemeyen, desteğini her zaman gördüğüm danışmanım sayın Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca desteklerini, sevgilerini hissettiğim sevgili annem Gülsen AYAN'a sevgili babam Mustafa AYAN'a kardeşim Ezgi AYAN'a ve sevgili eşim Hatice TEKEŞ AYAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Ethem Erdem AYAN

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **I**

ABSTRACT ..... **II**

ÖN SÖZ ..... **III**

İÇİNDEKİLER ..... **IV**

ŞEKİLLER ..... **X**

KISALTMALAR ..... **XI**

GİRİŞ **1**

1.BÖLÜM **2**

1.GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK **2**

1.1.Girişimcilik Kavramı **2**

1.2.Girişimciliğin Dünyada ve Türkiye'de Tarihsel Gelişimi **6**

1.3.Girişimciliğin Genel Özellikleri **7**

1.4. Girişimciliğin Önemi **8**

1.5. Girişimciliği Etkileyen Faktörler **9**

1.5.1. Aile **9**

1.5.2. Eğitim **9**

1.5.3. Kişisel Değerler **10**

1.5.4. Yaş **10**

1.5.5. Rol Modeller **10**

1.5.6. İş Tecrübesi **11**

1.6. Girişimcilik Türleri **11**

1.6.1. Orijinal Girişimcilik **11**

1.6.2. Akademik Girişimcilik **12**

1.6.3. Eko- Girişimcilik **12**

1.6.4. Kamu Girişimcilik **13**

1.6.5. Kurumsal Girişimcilik 13

1.6.6. Sosyal Girişimcilik 14

1.6.7. Dijital Girişimcilik 14

1.7. İç Girişimcilik Kavramı 15

1.8.İç Girişimcilik ve Girişimcilik Arasındaki Benzerlik ve Farklar 18

1.9.İç Girişimciliğin Genel Özellikleri 20

1.10.İç Girişimciliğin Önemi 21

1.11.İç Girişimciliğin Boyutları 22

1.11.1.Yenilikçilik Boyutu 22

1.11.2. Risk Alma Boyutu 23

1.11.3. Proaktiflik Boyutu 24

1.11.4. Özerklik Boyutu 25

1.12. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler 26

1.12.1 Örgütsel Faktörler 26

1.12.2. Çevresel Faktörler 27

1.13. İç Girişimcilik Türleri 29

1.13.1. Sürekli Yenilenme 29

1.13.2. Organizasyonel Yenilenme 30

1.13.3. Stratejik Yenilenme 30

1.13.4. Faaliyet Alanını Yeniden Tanımlama 31

2.BÖLÜM 32

2. İNOVASYON 32

2.1. İnovasyon Kavramı 32

2.2. İnovasyon ile Benzer Kavramlar 36

2.2.1. Yaratıcılık 36

2.2.2. Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) 37

2.2.3. İcat (Buluş) 38

2.3. İnovasyon Türleri 39

2.3.1. Ürün İnovasyonu 39

2.3.2. Süreç İnovasyonu 40

2.3.3. Pazarlama İnovasyonu 42

2.3.4. Organizasyonel İnovasyon 43

2.3.5. Radikal İnovasyon 44

2.3.7. Sosyal İnovasyon 46

2.3.8. İş Modeli İnovasyon 47

2.4.İnovasyonun Önemi 48

2.5. İnovasyon Engelleri 49

2.6. İnovasyon Kültürü 50

2.7.İnovasyon Stratejileri 52

2.7.1. Saldırgan (Agresif) Strateji 53

2.7.2. Taklitçi Strateji 54

2.7.3. Savunmacı Strateji 55

2.7.4. Bağımlı Strateji 55

3.BÖLÜM 56

3. İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ 56

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi 56

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amaçları 59

3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları 60

3.3.1. Planlama 61

3.3.2. İşe Alma ve Ücretlendirme 62

3.3.3. Ücretlendirme 63

3.3.4. Performans Değerlendirme 64

3.3.5. İş Analizi 65

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri 66

3.4.1.Liyakat İlkesi 66

3.4.2. Eşitlik İlkesi 67

3.4.3. İnsana Saygı İlkesi 68

3.4.4. Kariyer İlkesi 68

3.5. İnsan Kaynakları Eğitimi 69

3.6. İnsan Kaynakları Eğitiminin Önemi 70

3.7.İnsan Kaynakları Eğitim Sürecinin Aşamaları 72

3.7.1.Eğitim İhtiyacının Analizi 72

3.7.2. Eğitim Programının Belirlenmesi ve Uygulanması 73

3.7.3. Eğitim Yöntemlerinin Belirlenmesi 74

3.7.3.1.İşbaşı Eğitim Yöntemi 75

3.7.3.1.1.Rotasyon Yöntemi 76

3.7.3.1.2. Staj ile Eğitim 77

3.7.3.1.3 Koçluk Eğitimi 78

3.7.3.1.4 Oryantasyon Eğitimi 79

3.7.3.1.5. Yetki Devri Eğitimi 79

3.7.3.2. İş Dışı Eğitim Yöntemi 80

3.7.3.2.1.Rol Oynama Eğitimi 81

3.7.3.2. 2.Örnek Olay Eğitimi 81

3.7.3.2.3. Anlatım Yöntemi 82

3.7.3.2.4. İşletme Oyunları Yöntemi 82

3.7.3.2.5. Duyarlılık (T-Grup) Eğitimi 83

3.7.4. Teknoloji Destekli Eğitim 84

3.8. KOBİ'lerde İç Girişimciliğin İnovasyon Faaliyetlerine Etkisinde, İnsan Kaynakları Eğitiminin Aracılık Rolü Üzerine Yapılan Araştırmalar 85

4. BÖLÜM..... 90

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi..... 90

4.2. Araştırmanın Kısıtları..... 90

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler..... 91

4.4. Verilerin Analizi ve Bulgular..... 92

4.5. Araştırma Hipotezleri..... 92

4.6. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı..... 96

4.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi..... 98

4.7.1. İç girişimcilik Ölçeğinin Bulguları..... 98

4.7.2. İnovasyon Ölçeğinin Bulguları 106

4.8.Korelasyon Analizi Bulguları 119

4.8.1. İç girişimcilik ve İnovasyon Korelasyon Analizi Bulguları 120

4.8.2. İnsan Kaynakları Eğitimi ile İç girişimcilik ve İnovasyon Korelasyon Analizi Bulguları 123

4.9. Mediatör (aracı) Etki Analizi..... 125

4.10. Hipotez Sonuçları..... 128

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER 130

KAYNAKÇA 146

EKLER..... 181

Ek 1. Anket Formu 181

Ek 2. Etik Kurul Raporu..... 185

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Girişimcilik Çeşitli Kavramları 3
Tablo 2 İç Girişimcilik Tanımları..... 15
Tablo 3 İç Girişimcilik ve Girişimcilik Arasındaki Benzerlik ve Farklar 19
Tablo 4 İnovasyon Tanımları..... 33
Tablo 5 İnovasyon Stratejileri Tanımı 53
Tablo 6 Eğitimin çalışanlar, yönetim ve işletme için önemi 72
Tablo 7 Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı 97
Tablo 8 İç Girişimcilik ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı..... 99
Tablo 9 İç Girişimcilik Anketi Alt Boyutlarının Ve İç Tutarlılıklarının İncelenmesi 101
Tablo 10 Tanımlayıcı Özelliklere Göre İç Girişimcilik Anketinin Değerlendirilmesi 104
Tablo 11 İnovasyon ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı 106
Tablo 12 İnovasyon Anketi Alt Boyutlarının ve İç Tutarlılıklarının İncelenmesi 109
Tablo 13 Tanımlayıcı Özelliklere Göre İnovasyon Anketinin Değerlendirilmesi 112
Tablo 14 Eğitim ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı 114
Tablo 15 İnsan Kaynakları Eğitimi Anketi Puanlarının Dağılımı 117
Tablo 16 Tanımlayıcı Özelliklere Göre İK Eğitimi Anketinin Değerlendirilmesi 118
Tablo 17 İç Girişimcilik Anketi ile İnovasyon Anketi İlişkisi..... 120
Tablo 18 İnsan Kaynakları Eğitimi Toplam Puanı ile İç Girişimcilik Anketi ve İnovasyon Anketi İlişkisi 123
Tablo 19 Aracı etkiyi incelemek amacıyla oluşturulan Process modeline ilişkin bilgiler 127

ŞEKİLLER

Şekil 1 İç Girişimcilik Puanlarının Dağılımı 102
Şekil 2 İnovasyon Anketi Puanlarının Dağılımı 109
Şekil 3 Aracı Etki Gösterimi 125
Şekil 4 Aracı Etki Gösterimi 126

KISALTMALAR

Kobi: Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler

Eko girişimcilik: Ekolojik girişimcilik

İK: İnsan Kaynakları

GİRİŞ

KOBİ'lerin dünya da ve ülkemizde önemli bir paya sahip olduğu bilinmektedir. Küreselleşen dünya da ekonomi kırılgan bir durumdadır ve yaşanabilecek bir sorun büyük küçük birçok işletmeyi de etkilemektedir. Yeniliğin her geçen gün arttığı, köklü değişimlerin olduğu pazar da bu duruma ayak uydurmak sürekliliği sağlamada önemli bir durumdur.

Küreselleşmenin getirdiği her şeye kolay ulaşma, artan rekabet ortamı, istek ve beklentilerin hızlı değişimi kişileri ve Kobileri girişimci olmaya yönlendirmiştir. Girişimci olan kişi ve Kobiler yenilik yaratırken pazarda rakiplerinden bir adım öne geçmektedir. Çalıştığı işletmede girişimci karakterini gösterebilen ve buna imkânı olan bireyler hem kendisine, çalıştığı işletmeye ve geniş kapsam da ülkesine de olumlu katkıları olmuştur.

Çalışmanın birinci bölümün de girişimcilik, iç girişimcilik, tarihsel süreci ve girişimciliği etkileyen unsurlar gibi girişimcilik kavramın da açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölüm de inovasyon kavramının tanımına, benzer kavramlarına, inovasyon türleri gibi açıklayıcı bilgiler bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise insan kaynakları ve eğitim kavramlarının tanımına önem ve amacıyla ilgili açıklayıcı bilgiler yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise çalışmanın amacı, önemi, evreni, örneklemi ve anket çalışmasın da alınan sonuçları çözümlenmiş, yorumlanması ile ilgili nicel araştırmaya yer verilmiştir.

1.BÖLÜM

Bu bölümde girişimcilik ve iç girişimcilik konuları incelenmiştir. Girişimcilik, iç girişimcilik tanımı, önemi, özellikleri, çeşitleri etkileyen unsurlar gibi konulara yer verilmiştir.

1.GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK

1.1.Girişimcilik Kavramı

Herkes tarafından bilinen anlamı ile girişimci kavramı toplumda kişilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için üretim faktörlerini kullanan ve bunun sonucunda ortaya çıkan kar veya faydadan yararlanan kişilerdir (Duygulu, 2008: 97). Kelime olarak Fransızcadan "entre" girmek, girişmek ve "prende" almak üstelenmek anlamına gelen sözcüklerin türetilmesiyle oluşmaktadır. Ekonomist Richard Cantillon ile ekonomi alanında ilk olarak 1730'larda kullanılmaya başlanmıştır. 19.yy ile de Jean Baptiste Say tarafından girişimci kişiler ekonomik yapıyı oluşturan emeğin sermayenin ve toprağın yönetim ve yönlendirmesini yapan kişiler olarak üretim faktörlerine eklemiştir (Çögürcü, 2016: 66).

Girişimcilik kavramına yeni bir boyut ekleyen bir diğer kişi ise " The Theory of Economic Development" isimli kitabıyla ekonomist Josep Schumpeter olmuştur. Schumpeter'e göre girişimci yenilikleri topluma gösteren kişilerdir. Girişim ve yenilik kavramlarının birbirine benzerliklerini tanımlamaktadır. Ekonominin gelişmişliğinde girişimci faktörünün önemli bir konumda olduğu ve toplum için yenilikler ve değişimler yapmaktadır (Özkul, 2007: 351).

Peter Drucker için girişimcilik kavramı kişinin kendine has strateji ve planlamalar ile değişimleri gerçekleştiren elinde bulunan verimsiz kaynakları daha verimli hale getirerek verimliliğin artması için çalışan kişilerdir (Ercan ve Gökdeniz 2009: 67). Klasik anlamdaki girişimciliğin aksine Drucker'e göre işletmeler bilinçli olarak girişimciliği öğrenebilmektedir. Ancak bunun için çaba harcamaları gerekmektedir. Girişimcilik kendiliğinden doğal olarak gerçekleşmemektedir (Çiftçi , Tozlu ve Akçay: 2014).

Tablo 1 Girişimcilik Çeşitli Kavramları

Eberhart ve diğerleri (2012)	Girişimcilik, sosyal, ekonomik ve kültürel yönleri kapsayan bir üründür.
Morris ve diğerleri (2011)	Girişimcilik, yeni bir şirketin kurulması, sermaye riski yönetimi, yeniliklerin geliştirilmesi ve uygulanması da dahil olmak üzere çeşitli faaliyet alanlarındaki mevcut kaynakların değiştirilebilmesidir
Scott (2003)	Girişimcilik, yeniliklerin yardımıyla yeni bir gelir kaynağı yaratma yükümlülüğüdür.
Stripeikis (2008)	Girişimcilik, bireyin veya örgütün hızla değişen bir çevrenin zorluklarına verdiği yanıttır, - fırsatları fark etme yeteneği, etkinlik ve yeniliklere ilgi gibi özelliklere sahip faaliyetler yöntemi.
Barringer ve Ireland (2009)	Girişimcilik, yeni işletme birleşmeleri yaratma sürecidir.
Mariotti ve Glackin (2011)	Girişimcilik, yeni fırsatların uygulamasını kullanmak için yeni bir işletmenin açılması veya mevcut bir işletmenin canlanmasıdır.

Zuperka (2011)	Girişimcilik, bireyin becerileri, kişisel algıları ve mevcut algıyı gerçek hayatta uygulamaya olanak sağlayan değerleridir- farklı alanlardaki etkinlikleri düzenlerken, yeni iş fırsatlarını tanımlarken, karar alırken ve ticari faaliyetlerle ilgili riskleri alırken.
George ve Bock (2011)	Girişimcilik, işletme ve bilim arasındaki iş birliğinin bir sonucudur.
Fiet(2001) Oosterbek ve diğerleri(2010)	Girişimcilik- Ülkede sosyal veya ekonomik fayda yaratmaya yönelik becerilerdir.
Baumol (1993) , Mathur (2012)	Girişimcilik, ülke ekonomisini ve seviyesini doğrudan etkileyen bir varlık değeri yaratma sürecidir.
Covin ve Slevin (1991), Zahra ve Nambisan (2012)	Girişimcilik, yeni stratejik girişimlerin geliştirilmesini sağlayan bir modeldir.
Lazear (2009)	Girişimcilik, serbest meslek sahibi kişiler tarafından kâr elde etmek için yeniliklerin geliştirilmesidir.
Knudson ve diğerleri (2004)	Girişimcilik, kişisel bir teşviktir ve pazara belirli bir ürün veya hizmeti sağlamak için bir iş fikrini uygulama becerisidir.
Kressel ve Lento (2012)	Girişimcilik ekonomiyi teşvik etmenin ana önlemlerinden biridir.
Mian (2011)	Girişimcilik, yenilikler geliştirmek ve bunları pratikte uygulamak için üniversiteler ve şirketler arasındaki iş birliğinin amacıdır.

Kaynak: (Giriuniene , Giriunas ve Cernius, 2016:164).

Geleneksel anlayışı ile girişimcilik bir iş kuran, üretim faktörlerini yöneten ve yönlendiren olarak tanımlanırken son yüzyılda bilgi toplumuna geçiş ile girişimcilerde yaratıcılık ve yeniliğe sahip olmaları da önemli hale gelmiştir. Bilgi ve teknolojideki gelişmeler ile girişimcilik sosyal ve ekonomik anlamda daha da değerli hale gelmiştir. Bireylerin düşünceleri ve fikirleri toplumda girişimciliğin daha da bireyselleşmesini sağlamıştır (Arslan, 2002:3).

Yaratıcı olmak kişiler arası zihinsel ve teknik becerilere sahip olmak gibi özellikler girişimcilere başarılı olmalarında katkılar sağlamaktadır. Aynı zamanda başarılı girişimcilerde yüksek öz yeterlilik, fırsatları tanıma, azimli, sosyal becerileri olan, yarar sağlayan ve kararlı olmak girişimcilere ayırt edici özellikler katmaktadır. Girişimcilere katkıda bulunan bir diğer önemli faktör ise örgün ve yaygın eğitim yoluyla eğitim veya kişisel deneyim gibi çeşitli kaynaklardan edinilen bilgilerdir. Bilgili olmak bir girişimcinin yenilikçi olmasına ve yeni fikirleri tetiklemesine yardımcı olabilir ve böylece karşılaşabileceği fırsatlardan yararlanmalarını sağlamaktadır (Makhbul ve Hasun , 2011:117).

Ülkeler için ekonomik anlamda büyüme gösterebilmek, sermaye yaratabilmekte, bilgi ve teknolojinin geliştirilmesinde girişimcilerin çalışmaları etkili olmaktadır. Girişimcilik ile kendisine ait iş alanları yaratarak istihdam sağlamaktadır. Böylece ekonomik anlamda aktif olarak işsizliğin azaltılmasında da etkili olmaktadır. Girişimciliğin bu yöndeki olumlu etkileri kavramın küresel anlamda önem kazanmasını sağlamaktadır (Demirel ve Tikici , 2010: 223). Girişimcilik ile yeni bir işletme anlayışı yaratırken içinde bulunduğu toplumlarda da yapısal değişiklikler gerçekleşmektedir. Bu durumda yeniliğin oluşmasında girişimcilik rol oynamaktadır. Elinde bulunan kaynaklarını verimliliği az iş alanından verimi yüksek alanlara yönlendirerek teknolojinin de etkin kullanılmasıyla yeni iş alanları oluşmasına ve ekonomik açıdan büyüme de etkilidir (Kurt , Ağca , & Erdoğan , 2006).

1.2.Girişimciliğin Dünyada ve Türkiye'de Tarihsel Gelişimi

İlkel dönemlerden bu yana insanlar hayatlarını devam etmek ihtiyaçlarını gidermek için girişimci çalışmalarda bulunmaktadırlar. Ancak ihtiyaçları dışında üretim olmadığı için girişimci açıdan bakılmamaktadır. İnsanların yerleşik bir hayata geçişleri ile üretimlerini ihtiyaçlarından fazla yaparak ticareti ortaya çıkarmışlardır ve takas yöntemini kullanmışlardır. Feodalizm ve imparatorluk yönetimlerindeki dönemlerde ise toplumlar tarım ve ticaret ile uğraşarak bugünün girişimciliğine benzer bir durum oluşturmuştur (Gümüşoğlu ve Karaöz , 2014:101).

Sanayi devrimi ile girişimcilik ve girişimci kişilerin sosyal ve ekonomik anlamda değeri giderek artmıştır. Doğal kaynaklar, emek, sermayenin yanında girişimcilikte üretim faktörlerinden biri olmuştur. 30'lu yıllarda dünyada yaşanan ekonomik sorunlar ve dünya savaşı işletmelerin sorunlar yaşamasına ve küçülmesine neden olmuştur. Bu dönemlerde daha çok devletçi politikalar uygulanmıştır. 70'li yıllarda da petrol sorunlarıyla birlikte devletçi politikalarla çözüm sağlanamamıştır. Bu yıllarda ekonomide bilimde teknolojide yaşanan değişimler toplum kadar işletmeleri de etkilemiştir (Aşkın , Nehir ve Vural, 2011:61).

Türkiye'de girişimcilik tarihi dört dönem halinde ele alınmıştır. Bu dönemler Osmanlı İmparatorluğu dönemi, Cumhuriyet ilanından 1950 yılına kadar olan dönem, 1950 ile 1980 arasındaki yıllar ve 1980'den günümüze kadarki yıllar oluşturmaktadır. Osmanlı döneminde girişimci faaliyetleri yabancı kesimler tarafından yapılırken ekonomik anlamda rekabet ortamına ayak uydurmak pazarlarda aktif olmak gibi politikalar söz konusu olmamıştır (Öktem , Aydın ve Ekinci , 2007: 51).

Cumhuriyetin ilanından 1950'li yılına kadarki dönemde ise serbest piyasa ekonomisi yerine devletçi politikaların uygulandığı girişimcilerin devletin politikaları tarafından yönlendirildiği dönemdir. 1950 ve 1980 yılları arasındaki dönemde ise 1950'li yıllarda liberal ekonomi benimsenmiş özel sektör teşvik edilmiştir. 70'li

yıllarda ise dünyada yaşanan petrol sorunları, ülkemizin yaşadığı Kıbrıs savaşı, toplumda yaşanan sağ-sol olayları siyasi sorunlar ekonomiyi olumsuz etkilemiştir. Bu yıllarda kurulan Devlet Planlama Teşkilatı ile devletin ekonomide aktif olmasını sağlanmıştır. 1980 yılında ise 24 Ocak kararları ile devletin ekonomideki etkisinin azaltıldığı özel sektörün teşvik aldığı ve yatırımlar yaptığı dönem başlamıştır. Bu dönemde ihracatı arttırmak, özel sermayenin piyasada rekabet gücünü arttırmak hedeflenmiştir (Candan, 2011: 164-166)

1.3.Girişimciliğin Genel Özellikleri

Girişimcilik faaliyetleri ekonomik alanda ve sosyal yaşamda refahın arttırılmasında bir aktördür. Ekonomide ve sosyal yaşamda yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkması için kişilerde bilgi ve bilincin olması, bireylerin yönlendirilmesiyle olmaktadır (Yüksel , Cevher , Yüksel , 2015: 145). Toplumdaki her kişinin girişimci özellik taşıması söz konusu değildir. Girişimci kişiler içinde faaliyet gösterdikleri alanlara göre çeşitli özelliklere sahiptirler. Girişimci genelin göremediğini gören karşılaştığı fırsatlardan yararlanan fikir ve yaratıcılık sunan özelliklere sahiptir. Bunun yanında sahip olması gereken özellikleri vardır (Gökerik ve Tekin , 2016: 2264).

- Girişimci birey için önemli özelliklerden birisi yaptığı işte riski üstlenen ve yeniliğin yaratılmasını sağlayandır.
- Girişimcilik karşısına çıkan fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmaktır.
- Başarısızlıklar yaşadığında tekrardan girişimcilik eğilimi göstermek ve böylece girişimci eğilimine sahip olmaktır (Çeven, 2018).
- Girişimcilikte hedef karını sağlamaktır ama yaşanan zarardan da sorumlu olmaktır.
- Girişimcilikte yapılan işle ilgili yeterli bilgi ve birikimi olması avantaj sağlamaktadır.

- Girişimcilik patron olmanın yanında işletmenin bir çalışanı pozisyonundadır.
- Kendisine güveni olmalı ve işi yapabileceğine inanması bunun yanında aile, arkadaş, çalışanlar gibi çevresini de inandırmalıdır.
- Girişimci iş için harcayacağı sermayenin ve vaktinin gerekli planlamasını yapmalı karşılaşacağı olumlu ve olumsuzluklara kendisini hazırlamalıdır (Üzülmez, 2008).

1.4. Girişimciliğin Önemi

Girişimci bireyler karşılaştığı fırsatları değerlendiren, yenilik ve yaratıcılık kabiliyetleri ile yeni ürünlerle hizmetler geliştirendir. Günümüz dünyasında önemi giderek artmış ve ülkeler için girişimcilere yönelik politikalar uygulanmaktadır. Bireyler de girişimcilik faaliyetlerini arttırmak ve toplum kültürüne benimsetmek için maddi manevi desteklemeler yapılmaktadır (Gemlik ve Kıraç , 2013:165).

Ülkeler için bireysel girişimcilik yaratılması ekonomik anlamda büyüme ve kalkınmanın önemli faktörü olmaktadır. Bireysel girişimciliğin artması ve rekabet ortamının gelişmesiyle toplum ile ülkelerin gelişmişliği de pozitif olarak artış göstermektedir. Üretim araçlarının yanında bilginin ekonomide önemli hale gelmesiyle başarıyı sağlamak için yeniliğe yaratıcılığa sahip girişimcilere verilen değer daha da artmaktadır. Bunun sebebi de katma değeri yüksek mal hizmetler ile rekabet gücünü yükselterek günümüz dünyasındaki rekabet ortamına ayak uydurmaktadır (Bekar ve Sevim Korkut, 2006). Girişimcilik yeni iş fikirlerinin ortaya çıkmasını sağlayarak yeni iş alanları yaratmaktadır. İstihdamı sağlarken rekabetin gelişmesiyle verimliliğin de artmasını sağlamaktadır. Kaynakların üretimi az olan alanlardan fazla olan alanlara geçişiyle daha etkin kullanılmasını sağlamaktadır. Girişimcilik bölgeler arası ekonomik büyüme ve kalkınmada da etkisini göstermektedir. Gelişmiş olsun veya gelişmekte olan bir ülke olsun fark etmeksizin

bölgeler arasındaki ekonomik sosyal farklar sorun teşkil etmektedir. Bu durumunda önüne geçmek için az gelişmiş bölgelerde girişimciliği teşvik ederek ve yatırımları bu bölgelerde yaparak gelişmişliği bütün alana yaymayı sağlamıştır (Özkul ve Dulupçu, 2007:75).

1.5. Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Girişimciliği etkileyen faktörleri aile, eğitim, yaş, rol modeller, iş tecrübesi oluşturmaktadır.

1.5.1. Aile

Kişilerin girişimci faaliyetlerde bulunmasında aile önemli bir etkiye sahiptir. Aile yapısı kişilerin karakterini ve davranışlarını oluşturmaktadır. Ailenin yapısı değerleri ekonomik ve sosyal yetenekleri çocuğunda aileye benzemesine neden olmaktadır. Ailede başarılı girişimler olması aktif ve üretken bir yapıya sahip olarak çocuğu da küçük yaşta çalışması para biriktirmesi alım satım yapması kişilerde girişimcilik eğilimi göstermektedir (Aytaç ve İlhan, 2007: 107). Ataerkil bir ailede ise otorite önemli bir durumdur. Genel olarak gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu aile yapısına rastlanılmaktadır. Ekonomik sosyal ve kültürel anlamda ailenin reisi diğer bireyleri etkilemektedir. Girişimci faaliyetler içinde ailedeki otorite ve aile reisinin etkilerinden kişilerin kurtulması gerekmektedir (Atılgan ve Kanat , 2013:33).

1.5.2. Eğitim

Devletlerin vatandaşlarına verdikleri eğitim ideolojik ve yaratıcı faydacı olmak üzere iki farklı sistem halinde yapılmaktadır. İdeolojik eğitim sistemi otoritenin

güçlü olduğu demokrasinin pek olmadığı ülkelerde vatandaşların aldıkları eğitimle belirli bir yaşamı benimsemelerine çalışmaktadır. Yaratıcı faydacı eğitim sistemiyle ise kişilerin bulundukları topluma uyum sağlamalarını, ilgi alanlarında verimli çalışmalarını, üretimin bilgiye dayanmasını ve sorunların çözümüne ulaşabilecek bir yapı kazandırmaya çalışmaktadır (İrmiş ve Barutçu, 2012: 4).

1.5.3. Kişisel Değerler

Kişilerin girişimciliklerinde risk alabilmeleri, kendine güvenin yüksek olması, yenilikçi bir yapıları, başarılı olma durumları oluşturmaktadır.

1.5.4. Yaş

Yapılan araştırmalar sonucunda kişilerde girişimci faaliyetlerde bulunmaları 22-55 yaşları arasında olduğu sonucuna varılmıştır. Bu yaş aralığı dışında ekonomik ve işi yapabilme gücündeki eksiklikten dolayı girişimcilikte bulunmak başarıyı sağlayamamaktadır (Gümül , Çalık ve Kurt, 2017: 94).

1.5.5. Rol Modeller

Girişimcilere aile, akrabalar, herkes tarafından tanınmış girişimci kişiler rol model olabilmektedir. Bu kişiler girişimcilerin çalışmalarına bir nevi destek olmaktadırlar ve kariyer hedeflerine ulaşmada etkilidirler.

1.5.6. İş Tecrübesi

Kişinin girişimcilik faaliyetinde bulunduğu sektörde belli bir uzmanlığının olması kişiye pozitif etki sağlamaktadır. Ekonomik yapıda, değeri yüksek mal ve hizmetlerin oluşturulması ve müşteriye ulaştırmada pazarın durumunu görebilmek kişilerin tecrübeleri ve işi yapabilme becerisi girişimcilik faaliyetlerini olumlu etkilemektedir (Bozkurt , 2006: 96).

1.6. Girişimcilik Türleri

Girişimcilik türlerini sosyal girişimcilik, orijinal girişimcilik, eko girişimcilik, kurumsal girişimcilik, iç girişimcilik (Ballı, 2017), kamu girişimcilik, akademik girişimcilik (Aktan, 2010) ve dijital girişimcilik (Bayrakçı ve Köse , 2019) oluşturmaktadır.

1.6.1. Orijinal Girişimcilik

Girişimcilik bağımsız bir durumda olup ilk defa yapılarak orijinal şekliyle olmaktadır. Girişimcisi yapılan girişimde ilk olmakta ve bu durum girişimciliğin özelliğini anlatmaktadır. Girişimci kişiler bilgi beceri güç sahip olduğu yetenekler edindiği deneyimler ve kurduğu hayaller ile girişimi en baştan oluşturmaktadır (Özdevecioğlu ve Karaca , 2015).

1.6.2. Akademik Girişimcilik

Yeni bir organizasyon yaratarak yenilik buluş veya herhangi bir sorunun çözümünü ticari hale getiren üniversiteler veya herhangi bir fakülte akademik girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. Samson ve Gurdona akademik girişimciyi girişimi yaparken bir üniversitede öğretim görevlisi veya araştırmacı olarak açıklamaktadır (Gur, 2017).

Bilginin ekonomik alanda önem kazanmasıyla beraber üniversiteler girişimcilik faaliyetleriyle topluma büyüme ve kalkınma da olumlu etkileri olmaktadır. Klasik anlamdaki eğitim ve araştırmalar yerini ekonomiye ve sosyal yaşama etkisi olan girişimci modeldeki üniversitelere bırakmıştır. Girişimci üniversiteler yeniliği sağlayan, takım çalışmasına uygun olarak karşılaştığı fırsatlardan yararlanan bilgiyi ortaya çıkaran ve başarıyı sağlamak için örgütsel anlamda da olsa değişimlere yer veren kendisinin yarattığı kaynakları kullanarak ekonomiyi pozitif şekilde etkileyebilmektedir (Özer, 2011).

1.6.3. Eko- Girişimcilik

Günümüz dünyasında giderek artan çevresel sorunlar toplumların dikkatini çekmiş ve bunun sonucunda temiz çevre fikrinin önem kazanmasını sağlamıştır. Eko girişimcilik anlayışıyla yenilikleri gerçekleştirirken çevre ve doğaya en az zararı olan mal ve hizmetleri yaratan işler yapılmasıdır (Aydın ve Çakar , 2014:80-81). 90'lı yıllarda Steven Bennet ile literatüre kazandırılan ekolojik girişimcilik genel itibariyle girişimcilik kavramındaki yeniliği sağlamak pazarda söz sahibi olmak gibi temel özelliklere sahiptir. Ancak bireysel kazancın yanında toplumsal kazancıda göz önünde bulunduran, kullandığı üretim araçlarında çevreye topluma zararı az olanların kullanılması ve tüketici kitlesinin belirli değer ve kriterlere sahip kişilere hizmet

vermesiyle ekolojik girişimcinin özelliklerini tanımlamaktadır (Efeoğlu, 2014:105-107).

1.6.4. Kamu Girişimcilik

70'li yıllarda dünya ekonomisinde yaşanan ekonomik sıkıntılarla birlikte kar elde etmek gibi amacı olmayan ve alınan vergilerle faaliyet gösteren işletmeler üretim ve verimliliğin azalmasıyla gelirlerinde de paralel olarak azalma olmuştur. Bunun sonucunda da kamu sektöründe de girişimci faaliyetlerin ve yenilik yaratmak gibi durumların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Karaca , Özdevecioğlu ve İnce , 2016).

Kamu girişimciliği ekonomik, sosyal ve siyasal nedenlerle gerçekleşmektedir. Özel sektörü canlandırmak, istihdamı arttırmak, devletin sahip olduğu kaynakları uygun kullanmak, vatandaşlar arasında gelir dağılımını sağlamak, üretimi arttırmak, ulusal bağımsızlığı korumak gibi birçok nedeni bulunmaktadır (Aktan, 2010:89-90).

1.6.5. Kurumsal Girişimcilik

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken büyüme ve kar için çevresel fırsatları göz önünde bulundurup risk aldıkları stratejik açıdan öngörüde bulundukları tutum ve davranışlar olarak açıklanmaktadır (Erdem, 2017:2). Kurumsal girişimcilik işletmelerin ürünlerinde tüketicilere sundukları hizmetlerde idari yönetiminde yenilikleri gerçekleştirerek işletmenin büyümesini ve rekabet gücünün artmasını sağlamaktadır (Arman, 2018:278-279).

1.6.6. Sosyal Girişimcilik

En bilinen anlamıyla sosyal girişimcilik devlet ve özel sektörün fazla üzerinde durmadığı toplumsal sorunlara sürdürülebilir açıdan çözümler bulmaktır. Girişimcilikteki risk alarak fırsatların değerlendirilmesiyle yenilik yaratma sosyal girişimcilikte de vardır. Ancak amaç kar elde etmenin yanında topluma yararı olan çalışmaları yapmaktır (Gökbunar, Aktaş ve Kargın , 2018:156).

Sosyal girişimcilik ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşmada kaynakları etkili bir şekilde kullanarak toplumsal gruplara yararı olur ve sosyal ekonominin gelişmesine yenilikçi yaklaşımlar ile katkı sağlamaktadır. Sosyal girişimcilik faaliyetleri ile elde edilen kar tekrardan o faaliyette kullanılmaktadır. Sosyal girişimcilikte devlet otoritesi olmadan bağımsızlık söz konusudur. Girişimciliğin iç yönetimi ise temsilci gruplar ve sosyal adalet ilkesiyle yapılmaktadır (Terziev, 2017: 492).

1.6.7. Dijital Girişimcilik

Teknolojide son dönemlerdeki gelişmeler internetin, sosyal medyanın daha aktif kullanılması girişimcilik kavramına yeni bir boyut eklemiş ve dijital girişimciliği ortaya çıkarmıştır. Dijital girişimcilik için e-ticaret, online girişimcilik kavramları da kullanılırken Avrupa Birliği komisyonu (2015) yeni dijital teknolojiler yaratarak veya mevcut teknolojilere uygun kullanım alanları geliştirerek yeni girişimcilikler yaratmak ve mevcut işletmeleri değiştirmek olarak tanımlamaktadır (Bayrakçı ve Köse , 2019:95).

Dijital girişimciler çevrimiçi ortamlar sayesinde sanal bağlar oluşturarak, sermaye ve bilgi edinmek için kendi ağları ve bölgeleri ile sınırlı kalmaz, geniş bir alanda sermaye ve bilgi için imkân yaratabilmektedir. Sosyal ağlar ile uluslararası ilişkilerin gelişmesi ve işletmelerin arasındaki iletişimin artması girişimcilere yeni pazar ortamı da yaratmaktadır. Dijital girişimcilik ile daha dinamik ve düşük

maliyetler, işletme ve ülke ekonomilerine de katkıları olmaktadır (Tekin ve Küsbeci , 2021: 87)

1.7. İç Girişimcilik Kavramı

Rekabetin ve rakiplerin hızla arttığı değişimlere ayak uydurmanın giderek zorlaştığı klasik anlamdaki işletme yöneticiliğinin zayıfladığı günümüzde iç girişimcilik kavramı önem kazanmaya başlamıştır. İç girişimcilik işletmelerde karın artmasında rekabet edebilirliğinde işletme içi yeniliğin oluşmasında etkilidir. İç girişimcilik işletmelerde girişimci fikirlerin oluşmasına, yeniliğin yaratılarak bilgi ve yeteneklerin gelişmesini hedeflemektedir (Bostancı ve Ekiyor , 2015: 41).

Kavramsal açıdan Pinchot(1985) ile ilk defa tanımlanan iç girişimcilik işletmelerin gerçekleştirdiği girişimcilik çalışmalarını geniş bir açıdan yeniden oluşturması olarak tanımlanmıştır. Yeni mal hizmetlerin ve pazarların oluşturulmasında girişimcilikte yenilik yaratma faktörü Schumpeter tarafından açıklansa da yönetim anlamında yeniliği Pinchot tarafından olmuştur (Cingöz ve Kaya, "İş-Aile Çatışmasının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", 2018: 137).

Tablo 2 İç Girişimcilik Tanımları

YAZARLAR	TANIMLAR
Burgelman (1983)	Firmaların çeşitlendirmeye katıldığı süreç anlamına gelir.
Covin ve Sievin (1991)	Firmanın yetkinlik alanını genişletmeyi ve dâhili olarak oluşturulan yeni kaynak birleşimi yoluyla belirlenen fırsatları genişletmek.
Schendel (1990)	İç girişimcilik devam eden işletmelerde yeni işletmelerin doğması nosyonunu ve

	yeniden canlanma veya dönüşüm ihtiyacı olan durgun devam eden işletmelerin dönüşümünü içerir.
Jennings ve Lumpkin (1989)	İç girişimcilik yeni ürün ve pazarların ne ölçüde geliştirildiği olarak tanımlanmaktadır.
Vesper (1984)	Yeni bir şeyler üstlenmek için alttan çalışan girişimini içerir. Talep edilmeyen beklenmeyen veya belki de daha yüksek bir yönetim tarafından izin verilmeksizin astlar tarafından yaratılan bir yenilik.
Nielson, Peters ve Hisrich (1985)	Büyük bir iç pazar organizasyonunun ve kurum içinde gelişmiş ve yenilikçi personel hizmetlerini teknoloji veya yöntemlerini oluşturmak dâhili olarak test etmek ve genişletmek için tasarlanmış küçük ve bağımsız birimler içindeki gelişmedir.
Zahra (1993)	İki farklı ancak ilişkili boyutu olan bir kurumsal yenileme sürecidir. Yenilikçilik ve girişimcilik ve stratejik yenileme.
Chung ve Gibbons (1997)	Bireysel fikirlerin belirsizliklerin yönetimi yoluyla kolektif faaliyetlere dönüştürülmesi için organizasyonel bir süreçtir.
Roberts ve Berry (1985)	Mevcut kurumsal yapı içinde ayrı bir varlık kurarak farklı pazarlara girme ya da mevcut ana işlerinden önemli ölçüde farklı ürünler geliştirme girişimleridir.

(Sharma ve Chrisman , 1999).

(Kocaoğlu ve Şener , 2018)'in çalışmasında aktardığına göre Zahra(1991) işletmelerde iç girişimciliğin oluşturulmasını maddi ve maddi olmayan değişken olarak iki farklı şekilde açıklamıştır. Maddi değişkenleri işletmenin iletişimi, işletmedeki kontrol sistemleri, çevresel sistemler oluştururken maddi olmayan değişkenleri de işletmenin sahip olduğu kültür ve değerler oluşturmaktadır. Bu değişkenler işletmede iç girişimciliğin gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır.

Rigolini'ye (2007) göre strateji literatürü üç tür iç girişimciliği yeni iş yaratma, organizasyonların stratejik yenilenmesi, rekabet kurallarında değişiklik

olarak tanımlamaktadır. Bunları da stratejik liderler, kurumsal yönetim değişkenleri, iyi iş ortamı ve işletmelerin performansı olan dört faktöre bağlamaktadır. İşletme çalışanları iç girişimcilikte rol alırlar ancak ana kaynağı işletmenin üstün gücünden yani işletmenin yönlendirme ve yönetiminden kaynaklanmaktadır (Ndemezo ve Kayitana , 2018:105).

İç girişimcilik işletme bünyesindeki çalışanların yaratıcı özelliklerinin ortaya çıkmasını ve yeni çalışmaları gerçekleştirmede sorumluluk üstlenmelerini sağlamaktadır. İşletme açısından olumlu katkıları yeni mal ve hizmetlerin, yeni bilgi ve becerilerin, yeni üretim araçlarının geliştirilmesini desteklemektedir. İç girişimcilik işletmenin bürokratik yapısındaki değişimler ile daha esnek bir yönetimsel yapı sağlamaktadır (Tekin ve Kara, 2019:1266).

İç girişimcilik büyüklüğü fark etmeksizin bütün işletmeler ile kamu ve sosyal girişimcilik faaliyetleri gerçekleştiren işletmeler içinde önemli olup uygulanabilmektedir. İşletmelerin bütününde olabileceği gibi bireysel olarak da yapılabilmektedir. İç girişimciler işletmenin amaçlarına ulaşmada etkili ve belirlenen vizyona uygun çalışmalara fikir sunan planlayana uygulayan kişilerdir. (Büyükyılmaz ve Kayış, 2018: 149-150). İç girişimciler ürün geliştirme iyileştirme ve yeni pazarlara girişte etkili güç olmaktadır. Yenilikçi bir yapıya sahip olmak bunun sonucunda başarıyı sağlamak, karşılaşılan sorunları çözmek ve sürekli öğrenme felsefesini benimsemektedirler (Moriano, Molero, Topa ve Mangin, 2014). İç girişimcilik işletmelerdeki çalışanların tutku ve enerjilerinin iş büyümesi için rekabet avantajı geliştirmenin yeni yollarını hazırlamak veya alternatif olarak mevcut iş yapmanın pratikte farklı yollarını sağlamaktadır. İşletmelerin rekabetçi düzeylerini arttırmanın yanında aynı zamanda ulusal düzeyde verimliliği arttırarak ülkelerin ekonomilerine de katkısı olmaktadır (Kassa ve Raju , 2015:151).

İç girişimcilik ile işletmelerde çalışanların özerk bir yapı kazanmaları, daha özgür bir ortam ve kaynakları kendi inisiyatifleri ile kullanabilmeleri imkânını sağlamaktadır. Bu durum “sürekli yenilik” fikrinin işletme yapısına kazandırılmasında

etkilidir. İşletmenin kültürü ve yapısı iç girişimcilik faaliyetlerinde olumlu ve olumsuz açıdan da önemlidir. İç girişimciliğin olduğu işletmelerde görev ve sorumlulukların işi bilen yeterliliği bulunan çalışanların fikirlerine başvurulması yönetici kademelerinin işlerini de kolaylaştırmaktadır. (Zeren, 2012:100-101).

Çalışanların işten beklentilerinin iş deneyimlerine uyma derecesi çalışanların genel tutumunu ve performansını etkilemektedir. Böylece işletmeninde bir bütün olarak refahını etkilemektedir. İşlerinden memnun çalışanlarda takım çalışmasına daha bağlı ve işlerini bırakma olasılığı daha az olacağından iç girişimci çalışanlarda da iş doyumu yaşanması önemlidir. Yüksek iş doyumu işletmelerin genel performansına fayda sağlarken, düşük iş doyumu işletmelerin işleyişini engelleyebilmektedir. Girişimci bir ekipte iş tatmini eksikliği, pazarlama faaliyetlerine ve girişimciliğe katılım eksikliğine neden olabilmektedir (Van Wyk ve Adonisi , 2012: 68).

1.8.İç Girişimcilik ve Girişimcilik Arasındaki Benzerlik ve Farklar

Girişimciliğin temel anlamı "*yeni organizasyonlar yaratmak*" iken iç girişimciliğin temelinde "*faaliyet halindeki organizasyonlarda girişimcilik*" olarak açıklanmaktadır. Girişimci ve iç girişimci arasındaki farkın en bilineni yapılan faaliyetlerin nerede olduğuyla ilgili olmaktadır. Girişimcilik ve iç girişimcilikte sahip olunan kaynaklara ulaşılması da birbirinden ayıran özelliklerdir. İç girişimcilikte sermayenin temin edilmesi daha çok kişilerin çalıştığı işletmelerden veya destekleyici diğer işletmelerden yapılırken bireysel girişimcilikte dış kaynaklardan sermayeler temin edilmektedir. İç girişimciler çalıştıkları işletmenin satış pazarlama politikalarına sahip olduğu marka değerinden de yararlanmaktadır. Bireysel girişimcilikte ise satış pazarlama politikalarını kendileri oluşturup ve marka değeri kazanmaları gerekmektedir. Bu durumda iç girişimciler kaynaklara işletmelerin bünyesinde faaliyet

gösterdiklerinden bireysel girişimcilere göre daha kolay ulaşmaktadır (Ağca ve Yörük , 2006: 164-166).

Tablo 3 İç Girişimcilik ve Girişimcilik Arasındaki Benzerlik ve Farklar

Benzerlikler	Her ikisi de fırsat tanıma ve tanımlamayı içerir.
	Her ikisi de bir ürün, süreç veya hizmet biçiminde benzersiz bir iş kavramı gerektirir.
	Her ikisi de ekiple çalışan bireysel bir lider tarafından yönlendirilir.
	Her ikisi de girişimcinin vizyonu yönetsel beceri yararcılık tutkusu ve sabırla proaktiflik ile dengelenmesi gerektirir
	Biçimlendirme aşamasında en savunmasız olan ve zaman içinde adaptasyon gerektiren kavramları içerir.
	Hem risk gerektirir hem de risk yönetimi stratejileri gerektirir.
	Her ikisi de girişimcinin kaynaklardan yararlanmak için yaratıcı stratejiler geliştirmesini gerektiriyor.
	Her ikisi de önemli belirsizlikler içeriyor.
	Her ikisi de müşteriye değer yaratma ve hesap verebilirliğe dayanır.
Farklılıklar	Girişimcilikte dış kuvvetlerden etkilenirken iç girişimcilikte organizasyondan ve dış kuvvetlerden etkilenmesi daha az olmaktadır.
	Girişimcilikte stratejik hata başarısızlık anlamına gelirken iç girişimcilikte hatalara daha fazla esnek bir yapı vardır.
	Girişimciler girişim kavramına ve işine sahiptir. Şirket genellikle girişim ve fikri haklara sahip değildir girişimcilikte eşit hakları olmayan bireyler vardır.

(Zenovia & Maier , 2011).

1.9.İç Girişimciliğin Genel Özellikleri

İşletmeler açısından önemli etkileri olan iç girişimcilerin sahip olduğu özellikler mevcuttur. Pinchot tarafından iç girişimcilerin özellikleri şu şekilde yapılmıştır.

- İşletmelerin sahip oldukları kaynaklarını serbest şekilde kullanırken yaptıkları işlerde motivasyonlarını yüksek tutarlar ve çalışmalarında takdir edilmeyi istemektedirler.

- İşlerin planlamasını kendilerinin belirlediği zamana uygun yaparlar.

- Bulundukları işletmeden maddi ve manevi olarak yardım isterler.

- Kendilerine güvenmektedirler ve içinde bulundukları sistemle de uğraşabileceklerine güvenleri tamdır.

- Çalışma alanını örgüt ve müşteriler oluşturmaktadır.

- İşi bıraktırılmak onlar için sadece faaliyette bulunurken aldıkları ufak bir risktir.

- Pazar araştırma ve çalışmalarını kendileri yapmaktadırlar.

- Statüden hoşlanmazlar onlar için güç özgür olmaktır.

- İşletmedeki düzene önem verirler.

- Çalışmalarının doğruluğunu diğer çalışanlar tarafından kabul görmesi için uğraşır.

- Kontrol edebilir ve problemleri çözebilmektedir.

- Araştırmacıdır sorgulama yapmaktadır ve yenilikçi yapıdadır (Başar ve Tosunoğlu , 2006 :127-128).

1.10.İç Girişimciliğin Önemi

İşletmeler tüketicilerin beklentilerini ve pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcı ve yenilikçi bir durumda olmaları gerekmektedir. Bu durum da işletmelerin yapısından işletme kültürüne üretim yaptıkları sektöre kadar girişimci özelliklerini ortaya çıkarmalarına neden olmaktadır (Bulgurcu Gürel, 2012:64).

Kuratko (1990) çalışmasında işletmeler için iç girişimciliğin sürdürülme nedenlerini açıklamıştır.

- Pazarda yaşanabilecek durgunlukların düşüşlerin önüne geçebilmek için yenilik ve iyileştirmelerin yapılması.
- Geleneksel işletme yönetimlerinde eksikliklerin olması.
- Bürokrasinin hâkim olduğu işletmelerde yenilikçi ve yaratıcılığa sahip çalışanların bulunması olarak aktarmıştır (Ferreira, 2002:5).

İç girişimcilik işletmelerin karının artmasını, stratejik açıdan yenilenmelerini, bilgi kazanmalarını ve uluslararası pazarlarda başarı kazanmalarını amaçlamaktadır. Bu amaçlar işletmenin stratejik hedeflerinin belirlenmesini bilgi ve yeteneklerin artmasını veya iyileştirilmesini sağlamaktadır. (Naktiyok ve Bayrak Kök , 2006: 80). İç girişimcilik küresel ekonomilerde giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. İç girişimcilik ihtiyacı teknolojik ihtiyaçlar, yenilikler ve pazarlardaki iyileştirmeler ile geleneksel kurumsal yönetim yöntemlerinde sürekli küçülme ve küçülme gibi çeşitli baskı sorunlarından kaynaklanmaktadır. İç girişimcilik işletmelerin rekabetçiliğinin desteklenmesi ve sürdürülmesi için potansiyel olarak uygulanabilir bir

araç olarak kabul edilmiştir. Lumpkin ve Dess (1996) iç girişimciliğin rekabetçi konumlandırmayı iyileştirmek ve şirketler, pazarlar ve endüstrileri değer yaratan inovasyon fırsatları geliştirilip sömürüldükçe dönüştürmek için kullanılabileceğini belirmiştir (Sebora ve Theerapatvong , 2010 : 333).

Genel olarak iç girişimcilik başarılı işletmelerde önemli bir unsur olarak görülmektedir. Büyüme ve karlılıkta iç girişimciliğin sonuçları olarak işletme performanslarında değerlendirilebilmektedir (Antoncic ve Scarlat, 2005).

1.11.İç Girişimciliğin Boyutları

İç girişimciliğin boyutları yenilikçilik, proaktiflik, (Fitzsimmons, Douglas , Antoncic, ve Hisrich , 2005) özerklik ve risk alma olarak tanımlanmaktadır (Soleimani, Hamidibeinabaj ve Bafrani, 2013:1644).

1.11.1.Yenilikçilik Boyutu

Kavram olarak yeni mal ve hizmetlerin, üretim metotlarının bulunması, işletmede planlayıp uygulayarak geliştirilmesi ve işletme bünyesine kazandırılarak eskilere değer yaratmaktır (Kanbur ve Özyer , 2016 : 266). İşletmeye değer yaratacak çalışmalar yenilikçi yapıyı etkileyerek performanslara da olumlu olarak yansıyacaktır. İç girişimcilik ile işletmelerde oluşan yenilik maliyetlerde azalma, rekabet edebilirliğin artması, değişimler yaratma ve değişimlere ayak uydurabilme olarak sonuçlar elde edilebilmektedir. Yenilikçiliğin işletmelere kazandırılabilmesi içinde işletmenin benimsediği kültür önemli etkiye sahiptir. Yöneticilerin işletmede girişimci ve yenilikçi çalışmaları desteklemesi ve teşvik etmesi gerekmektedir (Güner ve Serinkan , 2017:485-486). Yenilik bir fikrin oluşmasını gelişmesini ve uygulanmasını

kapsamaktadır. Bu yüzden yenilik sorunları çözme süreci olarak da ifade edilebilmektedir. İşletmelerde toplumsal yapıda teknolojide yaşanan değişimleri görebilmek için bir sistem ve uygulamaya sahip olmalıdır. Bunun içinde işletme içinde gruplar oluşturulmalı ve bütün çalışanların gönüllü katkıları gerekmektedir. Böylece yenilik yapmayı işletmeler beceri ve yeteneklerine ekleyebilmektedirler (Çavuş ve Akgemci, 2008:234-235).

Yeniliği ilk getirenler diğer rakiplerin tepkilerinin gecikmesiyle rakiplerin pazar gücünü yok eder ve geçici tekel avantajlarıyla yüksek karlar sağlamaktadır. Mal ve hizmetlerde üretim yöntemlerinde yenilikler yaratılsa da daha yeni ve daha verimli gelişmeler bu yenilikleri de yok etmektedir (Ireland , Hitt ve Sirmon , 2003: 980).

1.11.2. Risk Alma Boyutu

Risk almak girişimciliğin önemli özelliklerindendir ve iç girişimciliğin boyutlarından biri olarak yer almaktadır. Cantillon (1734) girişimcileri kar veya zarar riski alan riski taşıyan kişiler olarak tanımlarken girişimcilerde temel unsur olarak görmektedir. Yeni iş oluşumların veya faaliyetteki işletmelerin saldırgan ve proaktif eylemlerinde kayıp olasılığı olarak risk olmaktadır (Antoncic ve Hisrich, "Clarifying the Intrapreneurship Concept ", 2003: 17).

Risk almak işletme için sonucunu göremediğin alanlara girmek olarak tanımlanmaktadır. Girişimci davranış sergileyen çalışanlar genellikle belirsiz sonuçlarla karşılaşır ve işletmeleri için risk alabilmektedirler. İşletmedeki bireysel yapılan girişimler kurumsal girişimcilik için birleştirilir ve işletme hedeflerine ulaşmada risk alan yöneticiler ile çalışanlardan oluşturulmaktadır (Stull ve Aram, 2010 :19-20).

Piyasada yaşanan belirsizlik durumları bilgi eksikliklerine ve bunun sonucunda işletmelerin yanlış kararlar ile fırsatlardan faydalanamamasına rekabet gücünün azalmasına neden olmaktadır. Bunun için yöneticilerde çalışanlarda belirsizlik durumlarında risk almaktadırlar. Çalışanlarda risk almayı işletmenin sahip olduğu kültür, işletmede uygulanan ödül sistemi etkilemektedir (Basım , Korkmazyürek ve Tokat , 2008:123-124).

1.11.3. Proaktiflik Boyutu

Proaktiflik işletmelerin yeni ürünler, hizmetler teknolojiler sunarak pazarlarda rekabet edebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Miller (1983) için işletmelerin inovasyona bağlılıklarını etkileyen üç boyuttan birisi olmaktadır (Jarna ve Kaisu , 2003:3-4). Proaktiflik kişilerin çevrelerindeki değişiklikleri etkilemek için yaptıkları aktif girişimler olarak da ifade edilebilmektedir. Proaktivite açıklık, hoşgörü, kontrol odağıyla ilgisiz iken kişiselleştirilmiş ve kişisel olarak ilişkilenmiş dışa dönüklük, vicdanlılık, öz saygı, başarı ihtiyacı ve hâkimiyet ihtiyacı ile ilişkisi olmaktadır (Zampetakis, 2008 :155).

Proaktifliğin temelinde oluşabilecek fırsatların önceden görülmesi, takip edilmesiyle gelişme gösterebilecek pazarlarda faaliyette bulunmak için risk alarak karar verme yetkisiyle belirli değişiklikler yaratılmasıdır. İşletmelerin pazar paylarının artmasında diğer işletmelere göre daha önce hareket etmelerini sağlamada, müşterilerinin kaybedilmemesi veya yeni müşteriler kazanmak için geleceğe dönük stratejiler yaparak olumlu sonuçlar almayı amaçlamaktadır (Altuntaş ve Dönmez , 2010.55). Proaktif davranışın öncüleri ise iş özerkliği, iş karmaşıklığı ve kontrolü gibi iş özelliklerini yönetim desteği gibi çevresel özellikleri ve esneklik, proaktif kişilik gibi bireysel değişkenleri içermektedir (Belschak ve Den Hartog , 2010:477).

1.11.4. Özerklik Boyutu

Özerklik kişinin eylemlerinin içsel bir onayı olmakla birlikte eylemlerin kendisinden kaynaklandığı ve kendi eylemleri olmasıdır. Kişisel hedeflerin, değerlerin, çıkarların geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesiyle ilgilenmektedir. Özerklik öz farkındalık için kararlı özgürlüklere sahip olmanın, hayallerinin ve amaçlarının ne olduğunu bilerek bunların üzerinde hareket etmektir. Özerklik, içerdiği belirleyici özgürlükler nedeniyle girişimcilikle güçlü bir ilişkisi vardır. İşletmelerde işin ne, ne zaman ve nasıl yapılacağına karar verebilmektir (Gelderen, 2010: 712).

Girişimci gelişmeleri, büyümeyi teşvik etmek için standart çalışma biçimleri ve uygulamaların dışında faaliyet gösteren özerk bireyler işletmelerde önemli yaratıcılık ve üstünlük almayı temsil etmektedir. Özerklik sadece bir takımı tasarlamanın veya yapılandırmanın bir yolu değil, girişimci bir iklimi yansıtan stratejik yönlendirmedir. Özerklik birey olarak da gruplar tarafından da benimsenmekle birlikte alt düzeyde çalışanlar ya da üst düzey karar verici kişilerde de olabilmektedir (Lumpkin, Cogliser ve Schneider, 2009).

Özerkliğe duyulan ihtiyaca yol açan birçok neden arasında bağımsız olma isteği, önceden yapılan işlerde yaşanan hayal kırıklıkları, otoriter liderlik tarzı ve kişilerin en çok neyi yapmak istemeleri bulunmaktadır. Özerkliği savunan bireylerde her anlamda bireyselliğe ve özgürlüğe saygı duyduklarını ancak kurallara, prosedürlere, sosyal düzenlemelere karşı olduklarını öne süren bir görüşte vardır (Kolaba, 2016:187-188).

1.12. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

İç girişimciliği etkileyen faktörler örgütsel ve çevresel olarak incelenmiştir (Onay ve Çavuşoğlu , 2010: 50).

1.12.1 Örgütsel Faktörler

İşletmelerde iç girişimcilik çalışmaları için örgütsel yapı önemli bir yere sahiptir. Çalışanların yaratıcı olmalarını, yeniliklere açık olmalarını ve fırsatların değerlendirilmesinde örgüt yapısının etkisi olmaktadır (Gürbüz , Bekmezci ve Mert , 2010:129). Yapıcı bir işletme kültürü ve iyi tasarlanmış örgüt yapısı engellerin üstesinden gelebilecek ve yeni rekabet avantajları yaratabilecek yenilikçi bir işletmeyi oluşturan gücü teşvik etmektedir. İşletmenin sahip olduğu değerler bir kültürün merkezi bir parçasıdır ve işletmenin ideal olarak gördüğü şeylere olan isteklerini vurgulamaktadır (Chen ve Tjosvold, 2008: 94).

Örgütsel girişimcilik yatırım grupları veya yeni ürünlerden çok işletme içinde yaratıcı stratejik süreçleri teşvik eden işletmenin bir bütün olarak görülmesidir. İşletmelerde oluşturulabilecek mekanik ve organik yapılar birbirine ters iki durumdur. İşletmelerin büyüklüğü yöneticilerin kontrolü sağlaması için bir yapı oluşturulmasına yönlendirir. Her yapı belirli sonuçlar almak için uygundur ancak üst kademe yöneticiler ile alt kademe yöneticiler arasında mesafe ne kadar artarsa girişimci yöneticilerin diğer yapılarla olan bağlantısı da azalmaktadır. Girişimci işletmeler mekanik yapıdan kaçarken organik bir yapı oluşturma eğilimindedirler. Çünkü organik yapılar yeniliği ve girişimciliği teşvik etmektedirler. Organik yapıdaki işletmelerde daha az hiyerarşi, formaliteler ve karmaşıklık olmaktadır (Moghaddam , Khorakian , ve Maharati , 2015: 77-79).

Örgütsel özdeşleşme çalışanların örgütsel çıkarları ve hedefleri kendileri gibi benimsemelerine, performanslarını ve inisiyatiflerini teşvik etmelerine yol açabilecek güçlü bir bireysel duygusal ve motivasyona sahiptir. Çalışanların işletmeleriyle ne düzeyde özdeşleşmeleri işletmenin çıkar ve hedeflerini kendi başlarına benimsemelerini arttırmaktadır. Böylece örgütsel özdeşleşme örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel sadakat, proaktivite ve rol dışı davranışlarla olumlu bir ilişkisi vardır (Valsania, Moriano ve Molera, 2016:136).

İşletmelerde ödüllerin uygun kullanımı da iç girişimcilik faaliyetlerinde önemli bir yere sahiptir. Girişimci faaliyetleri teşvik eden etkili bir ödül sisteminin hedefleri, geri bildirimleri bireysel sorumluluğa vurgu yapmayı ve sonuçlara dayalı teşvikleri göz önünde bulundurması gerektiği vurgulanmaktadır. Uygun ödül sistemi çalışanların ve yöneticilerin girişimci faaliyetlerinde risk üstlenmeye olan istekliliklerini arttırmaktadır. (Hornsby , Kuratko ve Zahra , 2002: 259).

1.12.2. Çevresel Faktörler

Çevre örgütsel düzeyde girişimcilik faaliyetlerinde belirleyici olarak görülmüştür. Bu çevresel faktörleri dinamizm, teknolojik fırsatlar, sanayi ve endüstrideki büyümeler, yeni ürünlerdeki talep artışı girişimci faaliyetlere yönlendirerek girişimciliğe olumlu etkileri olmaktadır. Diğer yandan çevredeki olumsuz değişimler ve rekabet ortamında artış ise girişimciliğe olumsuz etkileri olmaktadır (Antoncic, 2007:311).

(Gomezelj ve Kusce , 2013:911). İse çevresel faktörleri şu şekilde sıralamışlardır.

- Finansal destek

- Hükümetlerin politika ve programları
- Eğitim ve öğretim
- İş ve profesyonel altyapı
- İç pazarda açıklık ve rekabet gücü
- Fiziksel altyapıya erişim
- Kültürel ve sosyal normlar.

Çevresel faktörler doğrudan ve dolaylı olarak işletme girişimciliklerini etkilemektedir. Doğrudan etki çevrenin bir işletme üzerindeki doğrudan etkisi anlamına gelir. Dolaylı etki işletme koşullarında değişikliklere neden olan bir işletme üzerindeki çevresel etkidir. Tüketiciler, rakipler, tedarikçiler, temas kitleleri doğrudan etkinin çevresel faktörleridir (Zinovieva, Kuznetsova , Dorfman , Limarev ve Limareva , 2016: 63).

Girişimcilik toplumdan doğar ve buna karşılık topluma hizmet etmektedir. Girişimcilik diğer tüm sosyoekonomik olaylar gibi o ülkenin kültürel özelliklerine göre kültürlenir ve uyarlanmaktadır. Sosyokültürel çevre sadece toplumun girişimciliğe yönelik genel inançlarını, varsayım ve değerlerini değil, aynı zamanda girişimcilik rolünü destekleyen uygulamaları da içermektedir. Toplumdaki girişimcilerin genel imajını, kariyerinin kabulünü, girişimciliğin ülke refahının kaynağı olarak değerlendirmeyi genel olarak girişimciliğin teşvik edilmesini ve medya aracılığıyla teşvik edilmesini içermektedir. Çevrenin potansiyel girişimciler tarafından nasıl algılandığına karar vermek oldukça zordur. Çünkü önceki deneyime genel bilgiye ve bölgenin dış çevresi hakkında inanç ve varsayımlara bağlıdır (Kallas, 2019:3).

1.13. İç Girişimcilik Türleri

İç girişimcilik türleri sürekli yenilenme, organizasyonel yenilenme, stratejik yenilenme ve faaliyet alanını yeniden tanımlama olarak açıklanmaktadır.

1.13.1. Sürekli Yenilenme

Yenilik yapmak işletmelerin yeni ürünlerinde, sundukları hizmetlerinde ve teknolojide yeni fikir ve çalışmalara bakış açılarını yansıtır. Yenilik yapmak işletmeler için yeni ürün ve hizmetleri yaratmanın yanında gelecek zamanda pazarlarda ve tüketicilerin beklentilerinde yaşanan değişimlerde de sundukları ürün ve hizmetlerde çeşitli farklılıkları yaratması da yenilenmek olarak görülmektedir (Akdoğan ve Cingöz , 2006:53).

Sürekli yenilenme işletme düzeyinde girişimcilik faaliyetinin kanıtı olarak belki de en yaygın kabul gören ve tanınan iç girişimcilik biçimidir. Özellikle sürekli yenilenmeye katılan işletmeler düzenli olarak ve sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler sunan veya yeni pazarlara giren işletmelerdir. Yeni ürün ve hizmetlerin veya yeni pazar girişlerinin devam eden bu akışı işletmenin değerli inovasyon üretme yetkinliklerini kullanarak gizli veya az sömürülen piyasa fırsatlarından yararlanmayı amaçlamaktadır. İç girişimcilikte sürekli yenilenme biçiminde başarılı olan işletmeler inovasyonu destekleyen kültürlere, yapılara, sistemlere sahip olma ve öğrenen organizasyon olma eğilimindedirler (Covin ve Miles , 1990:51).

1.13.2. Organizasyonel Yenilenme

İşletmenin iç süreçleri, yapıları ve yetenekleri organizasyonel yenilenmenin hedefleridir. Öncelikle yöneticinin stratejileri uygulama yeteneği geliştirmesiyle ilgili olarak organizasyonel yenilenme genellikle değer zinciri faaliyetlerinde değişiklikler gerektirir. Ürün yenilikleri yerine süreç ve idari yenilikleri gösteren organizasyonel yenilenme işletmelerin yeni ürün veya işverenleri yeni radikal yönetim rutinleri ve işletme politikaları olarak gördükleri şeyleri kullanarak geliştirerek süreçler ve yapılar yoluyla daha girişimci olabileceğini göstermektedir. Çoğunlukla iç girişimciliğin birincil gelen faaliyetler ve operasyonlarından çok tedarik ve insan kaynakları yönetimi gibi destek faaliyetlerinde olmaktadır. En başarılı organizasyonel yenilenme çabaları işletme operasyonlarının bir veya daha fazla önemli yönünü yenilemektedir (Dess, ve diğerleri, 2003:355).

1.13.3. Stratejik Yenilenme

Stratejik yenilenme rekabeti nasıl değiştireceğini arayan araştırmacıdır. Böylece rakipler ile rekabetin doğası işletme kendini dış çevresiyle başarılı bir şekilde uyumlaştırmak için kullandığı stratejileri yenilemeye odaklandıkça değişmektedir. Organizasyonel yenilenmeyle birlikte kendiliğinden örgütlenme iç girişimcilik çabalarının odak noktasındadır. Bu stratejik yenilenmenin örgüt- çevre ara yüzüne olumlu bir şekilde aracılık etme niyetinin tam tersidir. En iyi ihtimalle stratejik yenileme olarak iç girişimcilik işletmelerin ürün pazarı fırsatlarından daha doğru bir şekilde faydalanmasını sağlamaktadır. Genellikle bu sonuç kendisini mevcut rekabet avantajlarının eş zamanlı olarak sömürülmesine ve gelecekteki başarıya yol açacak avantajlar için sömürüye izin verecek şekilde yeniden konumlandırıldığında elde edilmektedir (Dess, ve diğerleri, 2003:355).

İç girişimcilik veya mevcut işletmede yeni iş geliştirme stratejik yenilenmeyi sağlamanın olası yollarından sadece birisidir. Stratejik yenilenme finansal yeniden yapılanmadan farklıdır ancak bazen birbiriyle bağlantılıdır. Stratejik yenilenme ile yeni kaynak kombinasyonlarla yeni zenginlikler yaratmayı içermektedir. Böylece işletmeler rekabetçi şekilde yeniden odaklama, pazarlama veya dağıtımda büyük değişiklikler yapma ürün geliştirmeyi yönlendirme ve işlemleri yeniden şekillendirme gibi eylemleri de içermektedir (Guth ve Ginsberg, 1990: 6).

1.13.4. Faaliyet Alanını Yeniden Tanımlama

Faaliyet alanının yeniden tanımlanması kuruluşun proaktif olarak başkalarının tanımadığı veya aktif olarak sömürmeye çalıştığı yeni bir ürün pazarı yarışının oluşturduğu iç girişimcilik olgusunu ifade etmek için kullanılan etikettir. Faaliyet alanlarının yeniden tanımlanmasına katılarak işletme rekabeti ilk veya erken taşıma durumunun sürdürülebilir rekabet avantajı için bazı temeller oluşturmayı istediği bir yarışa götürmektedir. İşletmeler genellikle bir endüstrinin erken yapısını damgalamaya çalışmaktadırlar. Böylece girişimci işletmeler endüstride başlangıcı oluşturur veya daha sonradan girecek işletmelerinde niteliklerinin belirlenmesinde etkilidirler. Rakipleri aşarak saldırmak ve ürün pazarında öncü olmak ile iç girişimcilikte faaliyet alanını yeniden tanımlama durumu gerçekleşmektedir (Covin ve Miles , 1990:54).

2.BÖLÜM

Bu bölümde inovasyon konusu incelenmiştir. İnovasyonun tanımı, önemi, özellikleri, çeşitleri etkileyen unsurlar gibi konulara yer verilmiştir.

2. İNOVASYON

2.1. İnovasyon Kavramı

Türkçe kaynaklarda yenilik yapma, yenilikçi olma ve yenilenme olarak kullanılıp tam anlamını vermese de yeni tekniklerin toplumda, kültürde ve idari anlamda kullanılması olarak anlamı olan Latince "innovation" kelimesinden türemektedir (Şahbaz A. , 2017: 21). İktisatçı Joseph Schumpeter tarafından ilk olarak incelenen inovasyon kavramını kalkınmayı etkileyen bir güç olarak tanımlamaktadır (Oğrak ve Karta , 2019:33). Aynı zamanda Schumpeter Ekonomik Kalkınma Teorisinde (1934) inovasyon ile ilgili çeşitli yollar belirlemiştir. Bunlar

- Yeni bir ürün veya olan bir ürünün yeni kalitesinin tanıtımı
- Yeni bir üretim yönteminin geliştirilmesi
- Yeni bir pazarda faaliyet gösterilmesi
- Yeni bir hammadde veya yarı mamul ürünlerin geliştirilmesi
- Pazarda tekelci bir durumda olmak veya tekel pozisyonlarını parçalayabilecek yeni organizasyonlar gerçekleştirmektir (Jain , Triandis ve Weick, 2010: 239).

Drucker için inovasyon yeni veya farklı bir ürün ya da hizmetin yaratılmasına yol açan bir fırsat olarak görülmeli ve uygulanmalıdır. Dahası bir inovasyon yeni problem çözme fikrini bir uygulamaya dönüştüren ve bir birey tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama, süreç veya ürün olarak tanımlamaktadır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005.206).

OECD OSLO El Kitabı inovasyonu yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi veya iş uygulamaları, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyon yöntemi olarak tanımlamaktadır (Palcic, Koren ve Buchmeister, 2015:142).

Tablo 4 İnovasyon Tanımları

Howard ve Sheth (1969)	İşletmeye yeni olsun veya olmasın alıcıya getirilen yeni öğeler.
Mohr (1969)	Bir kuruluşta belirli yeni değişikliklerin uygulama derecesi.
Damanpour ve Evan (1984)	Belirli bir çalışmanın belirli bir gereksinimini ve özelliğini yansıtmak için çeşitli şekillerde tanımlamak.
Kenneth Simmonds (1986)	İnovasyon yeni ürünler ve hizmetler, mevcut ürünlerin yeni kullanımı, mevcut ürünler için yeni pazarlar ve yeni pazarlama yöntemleri için fikirlerdir.
Damanpour (1991)	Bir firmanın yeni fikirleri geliştirmesi ve benimsemesi.
Davenport (1991)	Görev geliştirmeyi tamamen yeni bir şekilde tamamlamak.
Evans (1991)	Yeni ilişkiler keşfetme, yeni süreçlerden bir şeyler görme ve mevcut kavramlardan yeni kombinasyonlar oluşturma.
Covin Slevin (1991), Lumpkin ve Dess (1996) , Knox (2002)	İnovasyon işletmelere, tedarikçilere ve müşterilere katma değer ve yenilik derecesi sağlayan, yeni prosedürler, çözümler, ürünler ve hizmetler ve yeni pazarlama yöntemleri geliştiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Avustralya İş Konseyi (1993)	Kuruma doğrudan ve dolaylı olarak müşterileri için katma değer yaratmak için yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş unsurların benimsenmesi.
Henderson ve Lentz (1995)	Yenilikçi fikirlerin uygulanması.
Nohria ve Gulati (1996)	Çalışan bir iş biriminin yöneticisinin yeni olarak algılaması gereken herhangi bir politika, yapı, yöntem, süreç, ürün veya pazar fırsatı.
Rogers (1998)	Hem bilgi yaratmayı hem de mevcut bilginin yayılmasını içerir.
Yeşil Avrupa Komisyonu (1999)	Ekonomik ve sosyal ortamlarda yeniliğin başarılı bir şekilde üretilmesi, benzeşmesi ve kullanılması.
Boer ve During (2001)	Yeni bir birlik ürün pazarının teknoloji-organizasyonun oluşturulması.

Kaynak: (Popa , Preda , Boldea , 2010:151-152).

İnovasyon yaratıcı fikirlerin bir organizasyon içinde başarılı bir şekilde uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Pazara bir fikir getirmek için potansiyel sınırlı veya en azından rekabet eden kaynakların çevresini finanse etmek gerekir ve teknolojik zorluklar, rekabetçi baskılar ve diğer çeşitli engeller gibi potansiyel engellerin üstesinden gelmektir (McLean, 2005 : 227).

Pazar ortamı ve işletmelerin stratejik duruşu inovasyonun itici gücünü oluşturmaktadır. Pazar ortamı ise endüstrinin rekabetçi yapısı, çalışma ortamı, teknolojik gelişme ve müşterileri ifade etmektedir. Yenilikçi işletmelerin genel iş stratejilerinin bir parçası olarak inovasyon yönelimi ile risk alma tutumu, öğrenme istekliliği ve inovasyon stratejilerine sahip olduğunu göstermektedir (Laforet, 2011:381-384).

İnovasyon bir işletmenin temel değer yaratma kapasitesi ve sadece büyük işletmelerin yanında küçük işletmeler içinde en önemli rekabet edebilme aracı olarak görülmektedir (Bigliardi, 2013:246). İnovasyonu yönetmede sürekli başarılı olan işletmelerin büyüme, finansal performans ve istihdam açısından akranlarını geride

bırakmakta ve inovasyonun daha geniş sosyal faydalarından yararlanmaktadır. Ancak inovasyonu yönetmek kolay olmamaktadır. İşletme terimini korumaya yönelik olması nedeniyle standart yönetim araç takımı ve deneyiminden önemli ölçüde farklı beceri ve bilgi gerekmektedir. (Tidd ve Bessant, 2018).

İnovasyonun başarıya ulaşmasında işletme kültürünün etkisi vardır. Yenilik ve değişimin önemini anlayamamış yönetim kadroları ile inovasyon faaliyetlerinde başarıya ulaşılamaz (Çubukcu ve Tolon , 2018: 89). İnovasyon kültürü işletme üyelerinin inovasyon sürecini kolaylaştırabilecek ortak değerlerini, inançlarını ve varsayımlarını ifade eder. İşletme kültürü veya iklimi çalışanların inovasyon kapasitesini teşvik ettiğinde riskleri görmezden geldiğinde ve kişisel gelişmeyi desteklediğinde işletmede inovasyon kültürü de oluşmaktadır (Martin-de Castro, Delgado-Verde, Navas-Lopez ve Cruz-Gonzalez, 2013: 353).

İnovasyon kültürünün oluşmasında çalışanların düşüncelerindeki değişimlere bağlıdır. Buda belli bir zaman gerektirmektedir. Bu zamanın ne kadar süreceği ise işletmedeki yönetici ve liderlerin inovasyon faaliyetlerini benimsemeleri, bu amaca ulaşmada yaratacakları farklılıklar ve çalışanların motivasyonu önemli olmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin yüksek olduğu, çalışanların söz hakkı olduğu ve güven ortamının oluşması inovasyon kültürünün oluşmasını sağlamaktadır (Tetik , Emeklier ve Emeklier, 2019: 171-172).

İnovasyon işletmelerin pazardaki faaliyetlerinde, başarıya ulaştığı stratejilerinde yapılan yatırımları ve diğer işletmelerle olan etkileşiminin bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Her anlamda hızlı değişimlerin yaşandığı çevre koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmek, beklenti ve hedeflerine ulaşmak için değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir (Korkmaz , Taşkesen ve Çetinkaya , 2018:115). İşletmeler için mecburi bir durum olsa da maliyetlerin azaltılmasında, işletme karlılığının ve verimin yükselmesi avantajını sağlamaktadır. Yaratılan yeniliklerle farklı iş alanlarının oluşturulup üretimin artması ve çeşitlenmesi yanında istihdama da katkısı olmaktadır (Çetinkaya ve Gülbahar , 2019:352).

İnovasyon kaynaklarının gelişimiyle ilgisi ekonomik büyüme için önemli olmaktadır. Ülkeler için Gayrisafi yurt içi hasılanın büyümesinde etkili bir güç olarak inovasyonun önemi giderek daha fazla kabul etmektedir ve bunların çoğu proaktif olarak inovasyonu kolaylaştırmak için doğru altyapıyı oluşturmak için önlemler almaktadır. Hem bilim ve teknolojinin temelini hem de güçlü bir inovasyon altyapısını oluşturan ülkeler Gayrisafi yurt içi hasılasında büyüme ve yüksek yaşam standartlarına ulaşmaktadır (Braha , Qineti, ve Serencés, 2015:7). İnovasyonun makro seviyelerde ekonomik büyümeye olumlu etkileri olurken mikro seviyede de işletmelerin karlılıklarında, pazar paylarında ve rekabet edebilirliklerini de olumlu etkilemektedir (Açcı, 2018: 544).

2.2. İnovasyon ile Benzer Kavramlar

Yaratıcılık, araştırma ve geliştirme, icat kavramları inovasyon ile benzerlik göstermektedir (Günay ve Çalık, 2019 : 8-9).

2.2.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık yeni olan ve yararı olan fikirlerin oluşturulmasıyken inovasyon ise yaratıcı fikirlerin oluşturulması ve bunların uygulanması olarak görülmektedir (Anderson , Potocnik ve Zhou, 2014:1298). İnovasyon genellikle yaratıcılığı içerir, ancak onunla aynı değildir. İnovasyon inovasyonun gerçekleştiği alanda belirli ve somut bir fark yaratmak için yaratıcı fikirler üzerinde hareket etmektir. Yaratıcılık problem tanımlama, fikir üretmek, inovasyon ise fikir seçimi, geliştirme ve ticaretleştirmedir. İnovasyon yaratıcılıktan daha zor bir durumdur ve yaratıcılıkta fikir üretme, inovasyonda fikirleri eyleme geçirme vardır (Gandotra, 2010: 54).

İnovasyon için bir basamak olan ve gerekli ama tek başına yetersiz olan yaratıcılık işletme çalışanlarında da görülmesiyle yeni ürünlerin, fikirlerin ortaya çıkmasında olumlu etkileri vardır (Açıkgöz Ersoy ve Muter Şengül, 2008:61). Çalışanların kişisel özelliklerinin birbirinden farklılıkları genel yeteneklerinde, bireysel yaratıcılıklarında, takım süreçleri ve işbirlikçi yaratıcılıklarında önemli etkilere sahiptir (Ma ve Corter, 2019: 2) .

Yaratıcılık ile faydalı ve yeni fikirler geliştirilerek başarıyı sağlamak için yönetim uygulamaları, örgütsel motivasyon, uzmanlıklar, yaratıcı olmadaki beceriler ve iç motivasyon gibi işletme kaynaklarıyla olmaktadır. Aynı zamanda yeterli kaynaklara ve örgütsel inovasyonu destekleyen işletmeler çalışanlarında yaratıcılık özelliklerini de geliştirmektedir (Wang ve Tsai, 2014:314).

İnsanlara doğuştan gelen bir özellik olsa da yaratıcılık sadece çok az kişi tarafından gerçekleşmektedir. Kişilerde yaratıcılık işletmelerin inovasyon yapma gücünü ortaya çıkarmaktadır. Yaratıcılık işletmelerin sürdürülebilirliği yanında rekabet gücünü de arttırmaktadır (Ahlin , Drnovsek, ve Hisrich, 2014:103).

2.2.2. Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge)

Bilimsel ve teknolojik alanda gelişmeler gösterecek yeni bilgiler edinmek ya da sahip olunan bilgileri yaratıcı fikirlerle düzenli biçimde yeni ürünler hizmetler ve süreçlerde değişimler yapmaktır (Zerenler, Türker Şahin , 2007:656-657). Ar- Ge aynı zamanda yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirmeyle birlikte insani, kültürel, toplumsal bilgi deneyimleri ve tecrübe kazanmayı da sağlamaktadır (Polat, 2018:999).

Teknoloji ve teknolojik gelişmeler inovasyon ve ekonomik büyümede etkili olmaktadır. Ar-Ge yatırımları da teknolojik potansiyeli yüksek böylece inovasyonu ve ekonomik büyümeyi güvence altına alan kilit stratejilerden biri olarak görülmektedir.

Ar-ge yatırımları ile yeni ya da gelişmiş ürün veya süreçler yaratarak yüksek gelir ve büyüme sağlamaktadır. Böylece işletme ve bölgelerde yüksek teknolojik standartlara ulaşma söz konusu olmaktadır (Bilbao-Osorio ve Rodriguez-Pose, 2004: 434-435).

İşletmelerin inovasyondan yararlanmaları için ar-ge ve işletme içindeki diğer ticari faaliyetler olan pazarlama ve üretim arasında güçlü bir tamamlayıcılık olmalıdır. İnovasyon süreci doğru ürünlerin üretilmesi ve bu ürünlere uygun fiyatlandırmalar yapılmasıdır. İnovasyon ve ar-ge işletmelerin piyasa değerlerinin artmasının yanında gelir ve satış büyümeleri ile finansal performansını da etkilemektedir (Martin M. , 2015: 441).

İşletme ve ülkelerin üretim miktarlarının artması, teknolojik gelişmelere ayak uydurmanın önemi, kişilerin ve yaşanan toplumun gereksinimlerinde değişimler araştırma ve geliştirme giderlerini daha da arttırmaktadır. Rekabet gücünü yükseltmek ve varlığını sürdürmek isteyen işletmelerde sermaye emek gücünün yerine teknolojik güce bırakmıştır (Avdar, 2019:209).

2.2.3. İcat (Buluş)

Yenilik ve buluş eşdeğer görülmemesi gereken iki farklı kavramdır. Buluş, bir ürün veya süreçle ilgili yeni bir fikrin veya yeni bir kavramın ilk ortaya çıkmasıdır. Buluş rastgele bir süreç değildir. Ancak araştırma çalışma veya tekrarlanan girişimlerin sonucudur. Buluş bilinmeyen koşulları veya gerçekleri bulmayı veya vurgulamayı içermektedir (Despa, 2014: 139).

Buluşlar yeni fikirleri yaratmanın yanında bir öğrenme şeklidir. Çünkü bilgiyi yeniden birleştirerek ve problemleri çözerek yeni bilgilerin yaratılmasıdır. Buluşları ticarileştirilebilir ürünlere dönüştürürken yeni fikirlerin öğrenilmesi ve uygulanması inovasyonu oluşturmaktadır. Buluşların seçilmesi ve bunu inovasyona

dönüştürülmesi büyük zorluklar gerektirir. Çünkü seçildikten sonra icatlar her zaman gerçekleşmeyebilmektedir (Cohen ve Caner, 2016:31-32).

2.3. İnovasyon Türleri

İşletmelerin rekabet ortamına uyum sağlamak, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ve bunları uygulayacak yönetim anlayışı oluşturmak için inovasyonu benimsemektedir. Yıllarca inovasyon türlerinin sınıflandırılması yapılmıştır. Knight (1967) inovasyon türlerini ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu, organizasyonel inovasyon olarak sıralamaktadır (Güçlü ve Karakaş, 2018: 82-83).

2.3.1. Ürün İnovasyonu

Yeni bir ürün veya hizmetin gelmesi, yeni bir özelliğin geliştirilmesi, eklenmesi ya da mevcut ürün veya hizmette kullanım amaçlarındaki değişiklikler ürün inovasyonu olarak tanımlanmaktadır. Ürün inovasyonu işletmelerin pazardaki stratejik konumunu ve ürün teslimat yeteneklerini arttırmaktır (Chaudhry, Roomi, ve Dar, 2020,349).

İşletmelerin yeni ürünler geliştirmesiyle ürün pazar performanslarının yükselmesini sağlayacak yeni ürünler sunmalarını ve ürün portföylerini yenilemelerini sağlamaktadır. İşletmelerin yeni ürünler geliştirmeleriyle birlikte yeni bilgiler kazanılabilir ve yeni teknolojileri de özümseyerek böylece teknolojik yeteneklerinde de yenilenmeye etkisi olmaktadır (Wang ve Chen , 2018:785).

Ürün inovasyonu ürün yaşam döngüsü yönetim sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Ürünlerin özellikleri ve üretim maliyetlerinin belirlendiği ve işletmelerin gelecekte rekabetçi pozisyonunu etkilemektedir. Ürün inovasyonu ile yeni ürünlerin tasarlanması ve uygulaması sürecinde teknik tasarım, araştırma geliştirme, ürünlerin pazarlanması gibi tüm ticari faaliyetleri de içermektedir. Zorlu ve maliyetli olsa da stratejik açıdan önemli olmakla birlikte işletmelere gelecekte gelir kaynağı oluşturmaktadır (Löfsten, 2014: 61-62).

Ürün inovasyonu ile tüketicilerin ihtiyacını karşılamaya yönelik olup öncelik müşteri ve pazar hedeflidir. Bu müşteri ve pazar payını elde tutmak, rekabet edebilirlik içinde yeni ürünlerde patent uygulamasıyla korunmaktadır. Aksi halde diğer işletmeler tarafından bu durum kendi lehine çevrilebilmektedir. Rakip işletmeler tarafından tescil korumaları ihlal edilmeden ürünlerde yeni değişimler ve farklılıklar yapılabilmektedir (Damanpour, 2010:997-999).

2.3.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu iş sürecinin iç işleyişini yeniden yapılandırma ve geliştirmektedir. Bir işletme için teknik tasarım, araştırma ve geliştirme, üretim, yönetim ve ticari faaliyetler gibi birçok işlevi kapsamaktadır. Süreç inovasyonu tekniklerin oluşturulması ya da iyileştirilmesi ile süreç ve sistemdeki gelişmelerle ilgilenmektedir (Rosli ve Sidek , 2013: 4).

Süreç inovasyonu ile ürünler ve hizmetlerin oluşturulmasında, müşterilere sunulmasında değişiklikler yapılmaktadır. Süreç inovasyonu verimliliği arttırarak, maliyetleri azaltarak, üretim hacmini arttırarak, üretim süresini azaltır ve kaliteyle güvenirliği arttırarak işletmelerin rekabet gücünü olumlu etkilemektedir. Örgütsel süreç inovasyonu örgütsel uygulamalar, strateji, idari süreçler, örgüt yapısı, yönetim

süreçleri gibi alanlarda gelişmeleri kapsamaktadır. Teknolojik süreç inovasyonu ise işletmenin üretim sistemi veya hizmet hareketlerini yani daha hızlı teslimat süresi, daha yüksek harekette esneklik, daha az üretimde maliyet ve iyileştirilmiş çevresel performans gibi yeni bir ürün ve teknolojiyi kapsamaktadır (Radnejad ve Vredenburg, 2019:65-66).

Bir sürecin teknolojik yönü geliştirildiğinde süreç yeniliği daha görünür olsa da başarılı bir sonuç yönetimsel gelişmelerin uygulanmasıyla olmaktadır. Bu nedenle süreç inovasyon teorisi dört örgütsel seviyeyi tanımlamaktadır. İlk olarak süreç inovasyonunun strateji seviyesi, işletmenin hedeflerinin veya faaliyet alanlarının tanımındaki değişikliklere, ortaklar ve ağlar aracılığıyla yeni ilişkilerin kurulmasıdır. İkincisi süreç inovasyonunun yapısal seviyesi, işletmenin iş fonksiyonlarının ayrılması ve yönetim kontrolünü merkezileştirmesiyle kurumsal organizasyonun kapsamaktadır. Üçüncüsü süreç inovasyonunda sistem seviyesi, bilgi yönetimi, kalite yönetimi ve kaynakların bulunması için yeni veya geliştirilmiş sistemlerin uygulanması ve benimsenmesine yöneliktir. Son olarak da işlemsel yeniliklerin prosedür düzeyinde işletme verimliliğini arttırmak için idari, kontrol ve optimizasyon seviyelerinde değişiklikler uygulanmasıdır (Jespersen , Rigamonti , Jensen ve Bysted , 2018:881).

Süreç inovasyonun temelini üretim hedefleriyle ilgili istekli ve düzenli bir gelişme oluşturmaktadır. Bu durumda üretim yöntemlerini oluşturmak ve geliştirmek için yeni öğelerde üretim sürecine eklenmelidir. Süreç inovasyonunda üretim sisteminin bir bölümünde yapılan değişiklikler birçok alt bölümü ve süreci etkilemektedir. Yeni süreçlerin birim olarak veya makine teçhizat olarak geliştirilmesi bölgesel etkilese de geniş sonuçlar yaratmaktadır (Sjödin, 2019:138).

2.3.3. Pazarlama İnovasyonu

İşletmelerin tüketici beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak, yeni pazarlara ulaşmak, işletme satış hacmini arttırmak için daha önce kullanılmamış yeni pazarlama yöntemleri olarak tanımlanmaktadır (Ajayi ve Morton , 2015:4). Pazarlama inovasyonuyla tüketicilerin ihtiyaçlarını belirleme, tüketicilerle daha yakın ilişkiler geliştirme temel amacı oluşturmaktadır. Bunun yanında işletmelerin yeni pazarlara nüfus ederek görünürlük düzeyini ve ürünün varlığını iyileştirerek büyük çaplı satışlar yapmakta vardır (Voytovych ve Polyak , 2019: 11).

İşletmeler ürünlerini sunduğu pazarda yenilikçi faaliyetlerin etkilerini önceden tahmin edebilmektedirler. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri, tüketici talepleri, yasal düzenlemeler, ekolojik, sağlık ve diğer standartlar işletmeleri pazar durumuna göre ürün geliştirmeye motive etmektedir. İşletmeler açısından performanslarını arttırmak, rekabet avantajı elde etmenin yanında pazarlara girmek ve sürdürülebilirlik için ürünlerinde değişimlere gitmektedirler. Uluslararası pazarda mevcut olan işletmeler inovasyon faaliyetlerinin ürün kalitesini, ekolojik ve sağlık yönlerini geliştirmekte ve yasal standartlara, düzenlemelere daha çok uymaktadır (Simiyu, 2013 : 201-202).

İşletmeler pazarlama çalışmaları için yeni teknik ve yöntemler geliştirmektedirler. Bu durum işletmelerin başarısını ve verimliliğini arttırarak yeni yöntemler kazandırmaktadır. Pazarlama inovasyonu ile ürünlerin tasarlanmasında, tanıtımında, fiyatlandırma çalışmalarında belirli değişimlere giderek yeni pazarlama yöntem ve teknikleri uygulanmaktadır (Shaukat , Nawaz ve Naz , 2013: 246).

2.3.4. Organizasyonel İnovasyon

İşletmelerin ticari faaliyetlerinde, işletme içi organizayon yapısında ya da işletme dışı ilişkilerinde fayda sağlayacak yeni yöntemlerin oluşturulması, ugulanması olarak tanımlanmaktadır (Esmer , Özbek ve Alan , 2019:132). Kullanılan yeni yöntemler ile işletmelerde öğrenme ve bilginin paylaşımını kolaylaştıran iş ve uygulamaların yanında işletmenin standart işleyişine katkıları olmakla birlikte stratejik yenilikleri takip etmek isteyen işletmeler açısından önemlidir (Ganzer , Chais ve Olea , 2017. 323).

Organizasyonel inovasyon maddi ve beşerî kaynakların farklı biçimde birlikte kullanılmasıdır. Üst kademe yöneticiler tarafından alınan stratejik kararlar tüm işletme çalışanları tarafından uygulanmalı ve desteklenmelidir (Yavuz, 2010:147). İşletmelerdeki inovatif stratejiler organizasyonel inovasyonların başarıyı ulaşmasını sağlamaktadır. Bunun yanında işletmelerde yenilikçi ve yaratıcılığın desteklenmesi yetersiz kalmakla birlikte ekonomik, stratejik hedefler için daha farklı stratejilerde yaratılmalıdır (Burmaoğlu ve Şeşen , 2011:4).

Organizasyonel inovasyonlar işletmelerin bilgiyi edinebilmesinde, geliştirilmesi ve yönetilmesinde ön şart olmakla birlikte teknolojide yenilenmeyi desteklemektedir. Organizasyonel inovasyon işletmelerde yaratıcı kültürü ve esnekliği oluşturur. Maliyetlerin azaltılarak çalışanların verimliliğini, performansını, örgütsel bağlılıklarını da arttırmaktadır. Üretimin, kalitenin gelişmesiyle işletmelerin karlılık ve rekabette sürdürülebilirlikleri de etkili olmaktadır (Eren , Karaca ve Kılıç , 2015:161-162). Bu olumlu durumların sonucunda işletmelerde yaşanan büyümeler yeni istihdamların olmasını ve böylece ülke ekonomilerini de geliştirmektedir (Yılmaz ve İncekaş , 2018:157).

2.3.5. Radikal İnovasyon

Süreksiz inovasyon, gelişen teknoloji, mimari yenilik, yıkıcı yenilik gibi radikal inovasyon için birçok tanımlama bulunmaktadır. Radikal inovasyon fikirleri yeni bir pazar altyapısı ile sonuçlanan yeni bir teknolojiyi somutlaştıran ve daha önce tüketiciler tarafından bilinmeyen yenilikler olarak tanımlanmaktadır. Radikal inovasyon genellikle pazarda ve teknolojide belirsizlik, yeni pazarların oluşturulması, inovasyon alanındaki yeni yeteneklerin ve yeniliklerin işletmelere uyarlanması ile ilgilidir (Robbins ve O'Gorman , 2015: 78).

Radikal inovasyon için yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasını sağlayan devrimci inovasyon olarak tanımlanmaktadır. Radikal inovasyon ile işletmelerde yeni teknoloji ve yeni iş modelleri kullanılmaktadır. Bu durum ile yeni endüstriler yaratılırken mevcut endüstrilerde yok olmaktadır (Ilieva-Nawfal , 2020: 25).

Radikal inovasyonlar genellikle teknolojiler, ürünler ve hizmetler ile ilgili olsa da işlerin yapılış süreçleri ve işin mantığında da olabilmektedir. Radikal inovasyonda iş durumlarında farklı olasılıklar vardır. Ancak belirsizlik ve riskler daha fazla olmaktadır (Martinsuo, 2019: 432).

İnovasyonu benimseyen işletmelerde radikal yenilikler stratejik ve örgütsel değişimler yaratmaktadır. İnovasyon üreten işletmelerde radikal yenilikler rekabet gücünü ve işletme performansını olumlu olarak etkilemektedir (Bakovic , Lazibat , ve Sutic , 2013:76). Radikal inovasyonlar işletmelerin yeni pazarlar oluşturmalarını, pazardaki seçeneklerin daha da artmasını veya tekelleşme yaratarak pazarda daha önemli noktalara gelmelerini sağlamaktadır. Yeni ürünler geliştirmek için risk vardır. Ancak stratejik olarak başarı elde etmek için araştırmalara yatırımlar yapmak gerekir. Radikal inovasyonlar artımsal inovasyonlar gibi mevcut örgütsel bilgiler yerine daha farklı teknolojik bilgiler, yetenekler ve süreçler yaratılmalıdır (Barba-Aragon ve Jimenez-Jimenez , 2020: 2-3).

Radikal yeniliklerle karşılaşmak, artımsal yeniliklerden çok daha zor ve seyrektir ama radikal yenilikler işletmelere uzun vadeli başarılar, pazarlar ve endüstrilerin gelişiminde daha önemli etkileri olmaktadır. Radikal yenilikler hem riskler hem de yüksek getiriler sağlasa da inovasyon uygunluğu kritik bir koşuldur (Ritala , Husted , Olander ve Michailova , 2018: 7).

2.3.6. Artımlı (Kademeli) İnovasyon

İşletmelerin küçük değişikler yaparak müşteri ve rekabet avantajları sağlamak için mevcut ürün ve hizmetlerin genişletilmesi olarak tanımlanmaktadır. Radikal yeniliklere göre daha düşük yenilik seviyesine sahip olan artımlı yeniliklerde risk ve fırsatlarda daha az olmaktadır. Artımlı yenilikler ile kısa bir dönemde belirli bir pazarın ihtiyaçları karşılanmaktadır. Ancak artımlı yenilikler ile işletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmelerinde kilit rol oynamaktadır (Woschke , Haase ve Kratzer, 2017: 196-197).

Artımlı yenilikler radikal yeniliklere göre daha az yıkıcı olarak görülmektedir. Artımlı yenilikler yapan işletmeler bildikleri bilgiler üzerine çalışmalar yapmaktadırlar. Daha az belirsizlikle karşılaşırlar ve sahip oldukları pazardaki durumunu korumaya çalışmaktadırlar (Ashok , Narula , Martinez- Noya , 2016:1004).

Artımlı inovasyon daha az teknolojik değişimler gerektirir. İşletmelerin yenilik başarılarını tahmin ve analiz etmelerini kolaylaştırmaktadır (Chao , Reid, ve Mavonda , 2013: 616). Bunun yanında artımlı inovasyonlar radikal inovasyonlara göre daha az risk ve maliyetlerinin olmasıyla potansiyeli de az olmaktadır. Bu durumda işletme performansını da etkilemektedir. Artımlı inovasyonlar yapılırken önceki ürünler, süreçler veya organizasyonel yöntemler terk edilmemektedir. Çünkü düşük bir yenlik derecesinin yanında önceki ürünler, süreçler ve organizasyonel yöntemlerde de önemli iyileştirmeler yapmaktadır. Birbirini izleyen artımsal inovasyonlar ile radikal inovasyonlar ile sonuçlanabilmektedir (Souto , 2015: 144).

2.3.7. Sosyal İnovasyon

Yeni sosyal ilişkilerin oluşturulmasıyla sosyal ihtiyaçların giderilmesi amacıyla yeni fikirleri geliştirmek ve uygulamak olarak tanımlanabilmektedir. Sosyal inovasyon ile yaşanan sosyal sorunlara yeni fikirler, stratejiler geliştirme sürecidir. Böylece yaratılan inovatif çalışmalar ile kişilerin yaşamlarındaki sorunlara çözüm getirilerek dolaylı olarak toplumsal gelişimi ve değişimi gerçekleştirmedir (Özmete ve Akgül Gök , 2015:132).

Sosyal inovasyonların yaratılmasında sosyal girişimcilik önemli bir aktördür. Sosyal girişimler ile kar elde etmeye çalışmadan özel veya kamu sektörlerinde sosyal değerler yaratmaktır. Teknolojik gelişmeler, kişilerin gelir düzeyinde artış, eğitim seviyesinin artması, toplumun sosyal ihtiyaçlarındaki değişimler ve yaşam kalitesini geliştirme düşüncesi de sosyal inovasyonları etkilemektedir (Özdemir ve Ar, 2015:22).

Sosyal inovasyonlar ile yeni girişimleri yaratmak ve sayısını arttırmanın yanında toplumsal sorunların çözümünü kavrayarak, teşvik edilmesi olmaktadır. Sosyal inovasyonlar karşılaşılan sorunlara ve ihtiyaçlara toplumsal anlamda uzun vadeli çözümler bulmaktır. Kamusal değerleri korumak ve onları iyileştirmek önemlidir (Şardağı ve Öztürk , 2020:126). Sosyal inovasyonlar yeni sosyal etkileşim alanları, yeni politikaların, yeni sektörler ve işletmelerin oluşmasını sağlayan yaratıcılıktır. Sosyal inovasyonlarda başarıyı sağlamakta kültürel anlamda uygunluk, ekonomide sürdürülebilir ve teknolojiye uyarlanabilir olmasıyla ilişkilidir. Sosyal inovasyonlar sadece yeni çözümler ve anlayışların yaratılmasının yanında kullanılan çözümleri geliştirerek, yaygınlaştırarak da olmaktadır. Mevcut fikir ve sonuçlara olumlu ilaveler yapılarak başlangıçtaki fikirler geliştirilerek daha iyi çözümlemeler yapılmaktadır (Seçkin Halaç , Eren ve Bulut , 2014: 170-171).

2.3.8. İş Modeli İnovasyon

İş modeli terimi 90'lı yıllarla birlikte internetin ve e-ticaretin gelişmesiyle yönetim literatüründe yerini almıştır. İş modeli iki farklı kullanımı ile tanımlanmaktadır. Birincisi durağan, gelişmeyen, ilerleme göstermeyen bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. İş modeli açıklama ve sınıflandırmayı sağlamak için önemli işlevleri yerine getiren plan olarak tanımlanmaktadır. İkinci kullanımı ise dönüşümsel yaklaşımı temsil etmektedir. İş modeli işletmede veya iş modelinin kendisinde değişimi ele almak ve yeniliğe odaklanmak için bir kavram ya da araç olarak görülmesidir (Demil ve Lecocq, 2010:227-228).

İşletmelerin varlıklarını sürdürmek ve piyasada rekabet ortamında avantajlar sağlaması için işletme içindeki süreçlerinde radikal değişiklikler yapmasıdır. İş modelinin iki ya da daha fazla bileşeninde yapılan değişimlerin ve bu değişimlerle yaratılan değerlerin tüketicilere yeni olarak aktarılmasıyla iş modeli inovasyonu yapılmış olmaktadır. İş modeli inovasyonlar ile yeni pazarlarda yeni tüketicilere ulaşmak, farklı pozisyonlarda pazarda faaliyet göstermek ve sahip olduğu tüketicilere yeni değerler yaratmaktır. Bununla beraber işletmede yapılan radikal değişiklikler ile tüketici tabanı, değer zinciri için ürün ve hizmetlerin yeniden tanımlanarak değiştirilmesi gerekmektedir. Bu değişimler büyük risklerin yanında belirsizliklere de neden olmaktadır. İş modelleri de kademeli olarak değiştirilerek modellerde kökten değişimler çokta gerekli olmamaktadır (Bağıran Özşeker , Kurgun ve Kurgun , 2018:138-139).

İş modelinin temelinde işletmelerin elde ettikleri gelir ve maliyetleri ile tüketicilere verdikleri değer ve bu değeri elde etmek vardır. Karşılaşılan fırsatların iyi değerlendirilmesi, başarıyı sağlayacak projelerin geliştirilmesi, işletmeleri yeniliğe hazırlamaları, başarıyı sürekli hale getirecek beceri ve yetenekler ile bu çalışmaları

sistemleştirmeleri iş modeli inovasyonunda başarıyı sağlamaktadır (Demir ve Bekmezci , 2020:19).

2.4.İnovasyonun Önemi

İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmek, artan rekabet ortamında ayakta durabilmek açısından inovasyon yapmak mecburi bir hal almıştır. Küreselleşen dünyada rekabet gücü üretim faktörlerine yapılan harcamalar ve fiyat ilişkisi yerini inovasyon yapma durumuna bırakmıştır (Terzioğlu , Avcı ve Gökovalı , 2008:378).

Günümüz dünyasında tüketicilerin istek ve beklentilerinde yaşanan hızlı değişimler ürünlerde sıradan olmak yerine görsel bakımdan zenginleştirilmiş yeni özellikler eklenmiş ürünlere bırakmıştır. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin büyüklükleri fark etmeksizin tüketicilerin istek ve beklentilerini karşılayabilmek, diğer işletmelerle rekabet edebilmek için ürünleri ve hizmetlerinde inovasyon yapmaları gerekmektedir (Işık ve Keskin , 2013:44).

Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamayla birlikte sadık müşteriler kazanmak, azalan maliyetlerle verimliliği arttırmak, araştırma geliştirme faaliyetlerine önem vermek pazarda rekabet gücünü arttırmak, işletmenin kurumsallaşmasını ve marka değerini yaratmak bununla beraber sosyal sorumluluklar üstlenmek gibi işletmelere önemli sonuçlar sağlamaktadır (Çetin ve Gedik, "İşletmelerde İnovasyona Etki Eden Faktörler: Karaman İli Örneği", 2017:162).

İnovasyon ulusların ekonomik rekabet gücünün önemli belirleyicisidir. Ekonomik ilerlemenin ve refahın sağlanması yanında çevre ve sağlık alanlarında görülen küresel sorunlarında çözülmesinde etkilidir. Bu durum işletmelerin

sürdürülebilir kalkınmasının, artan üretim, istihdam ve çevre korunmasını desteklemek için yeni fikirler üretme yeteneklerinin sonucu olmaktadır (Diaconu, 2011: 137).

2.5. İnovasyon Engelleri

Küresel dünyada rekabetin daha da artması, ürünlerin kullanım süresinin azalması, gelişen teknoloji ve tüketici beklentilerindeki değişimler inovasyonu önemli hale getirmektedir. Rekabet edebilirlik ve ekonomik gelişme açısından önemli olan inovasyonu yapmak isteyen işletmeler çoğu zaman çeşitli sorunlar ve zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bunun içinde işletmeler inovasyon faaliyetlerini engelleme durumlarından eksikliklerinin giderilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesiyle üstesinden gelebilmektedir (Demirdöğen, 2019).

İşletmeler için inovasyon yapmaya birçok önemli engel bulunmaktadır. Bu engeller içsel ve dışsal olarak birbirinden ayrılarak sınıflandırılmaktadır. Yeni teknolojiler benimsemek, yeni ürünler ve işletme yapısında yenilikler getirmek işletme içinde direnç yaratmaktadır. İçsel ve dışsal değişimler genellikle yenilikçiliği teşvik ederken içsel değişimlere karşı olan direnç yeniliği engellemektedir (Hölzl ve Janger , 2012: 3).

Yenilik yapanlar inovasyon faaliyetlerinde açık engellerle karşılaştıklarında bu durum onların inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmelerini engellemez aksine engellerin üstünden gelmek için kazanılan doğrudan deneyim yoluyla bilinçlerini ve bilgilerini arttırmaktadır (Hartono ve Kusumawardhani, 2019:1198).

(Das, Verburg , Verbraeck ve Bonebakker , 2018: 99) Çalışmalarında en yaygın içsel inovasyon engellerini işletmenin stratejisi, örgütsel mimari, , liderlik, örgüt kültürü, araştırma ve geliştirme organizasyonu ve performans teşvikleri olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında dışsal inovasyon engellerini de piyasa dinamikleri, rakip davranışları, pazar ve teknoloji değişimleri olarak tanımlamaktadır.

Dışsal inovasyon engelleri işletmelerin faaliyette bulundukları bölge ve çevreden olmaktadır. İnovasyon faaliyetlerinde tüketicilerin tepkileri de yeniliğin yaratılmasında ve karar verilmesinde etkilidir. Bunun yanında ülke ekonomilerin de olan cari açık, dış borcun artması, istihdamda yaşanan olumsuzluklardan dolayı işletmeler yenilik yapmak istemeyebilirler. İşletmeler yaşanabilecek krizlere karşı da risk almak istemez ve öz kaynaklarını harcamamaktadır (Bozkurt, 2015: 102).

İçsel inovasyon engellerinde ise işletmenin yapısının yenilik için yeterli olmaması, yenilikte kullanılmak istenen kaynaklarının az olması, araştırma ve geliştirme çalışmalarına gereken önemin verilmemesi, personelin aldığı eğitimin, iş becerilerinin eksik olması ve yeniliğe bakış açıları etkili olmaktadır. Bunun yanında teknolojiyi kullanamamak, faaliyet gösterilen pazarda bilgi sahibi olmamak, yeniliğin maliyeti çok olması ve zaman gerektirmesi içsel inovasyonu engellemektedir (Sabuncu , 2014:109).

2.6. İnovasyon Kültürü

İnovasyon kültürü organizasyon sürecinin inovasyon sürecini kolaylaştırabilecek ortak değerleri, inançları ve varsayımları ifade etmektedir. Yenilik yapmak işletmelerin yeni süreçler, ürünler veya fikirler geliştirme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmenin de yenilik yapma eğilimini örgüt kültürünün yönlendirmesi etkilemektedir (Dabic, Laznjak , Smallbone ve Svarc , 2018: 527).

İnovasyon faaliyetleriyle işletmelerde yeni fikir ve davranışlar benimsenmektedir. İnovasyonla işletmelerin geliştirdikleri yeni ürün, hizmet ve teknolojilerinin en kolay haliyle kullanıma dönüştürmektir. Tabi işletmelerin iş uygulamalarında benimsemeleriyle olmaktadır. Bunun için de işletmelerin inovasyonu kabullenen ve teşvik eden kültüre sahip olmaları gerekmektedir (Halim , ve diğerleri, 2015: 86).

İşletmelerde inovasyonu destekleyen kültürün olması çalışanların inovasyonu engellemek yerine inovasyonu üretmeye yönlendiren normlar oluşturacaktır. Russell (1989) bu normları

- İşletme üyelerinin yaratıcı faaliyetlerinin desteklenmesi
- İnovasyonu stratejik işletme sorunlarına uygun bir çözüm olarak görmek
- İşletme içerisinde serbest ve açık bilginin paylaşılabilmesini sağlamak
- Yapılabilecek inovasyonlar hakkında işletme dışındaki gruplarla yakın temas kurulması ve bilgi alınması
- Yeni fikirlerin açık fikirli düşünülmesini sağlamak
- Yeni fikirler geliştirenlere psikolojik ve işletme maddi kaynaklarıyla destek olmak
- Yeni girişimlerde belirli oranlarda risk alınmasını desteklemek ve değişimlerin etkili uygulanması olarak aktarmaktadır (Russell, 1989).

İşletmeler için inovasyon uzun sürmeyebilir, ancak sistematik inovasyon kabiliyeti ile avantajları uzun sürebilmektedir. Bu avantajlarda işletme de inovasyon kültürünün oluşturulmasıyla gerçekleşmektedir. İnovasyon kültürü ise beş ana aşama içermektedir. Bunlar

- İnovasyonu desteklemek için gerekli temel koşulları belirleme stratejileri

- Yenilik yapmak istenen sorun veya fırsatlara odaklanmak ve bunların belirlenmesi
- Sorunların çözülmesi veya fırsatların desteklenmesi için fikirlerin geliştirilmesi
- Yeniliklerin paylaşılması olarak tanımlanmaktadır (Losane, 2013:2757).

Güçlü bir örgüt kültürü işletmelerde çalışanların davranışlarının yönlendirilmesi ve dengelenmesinde etkili olmaktadır. İşletme sürdürülebilirliğini sağlayan değer, norm, ritüel ve inançların benimsenmesinde önemli bir araçtır. Böylece çalışanlarda örgütsel bağlılığı yaratmak, işletmelerin birbirleriyle bütünleşip uyum sağlamalarına yardımcı olmakta ve kontrolünü yapmaktadır (Abdullah , Shamsuddin , Wahab ve Abdulhamid, 2013).

Genellikle işletmeler kendi değerlerini paylaşabilecek kişilerin işe alımlarına çalışır ve bunun sonucunda kişiler işletme ile benzer değerlere sahiptir. Yenilikçi kişilerin yenilikçi işletmelerde istihdam edilmesi anlamına gelmektedir. Bir örgütün günlük düzenleri ile bunların senkronizasyonu örgütsel yeniliği destekler ve örgütsel kültürü teşvik ederek oluşturabilmektedir (Sharifirad ve Ataei, 2012:498).

2.7.İnovasyon Stratejileri

İnovasyon stratejileri işletmeleri diğerlerinden farklı olmasını sağlayan, yapılması belirlenen yeniliklere ve bu yenilikler için izlenmesi gereken aşamalar olarak tanımlanmaktadır. Stratejileri belirlerken işletme çalışanları, müşteriler, ürün çeşitliliği, sektörün ülke ve dünyadaki yapısı hakkında bilgi edinilmesi gerekmektedir. İnovasyon stratejileri işletmenin inovasyonu gerçekleştirmek için uyguladığı hareket planlarını kapsamaktadır. Başarıya ulaşmakta işletme genelinde stratejinin etkili bir şekilde aktarılmasıyla olmaktadır (Korucuk, Memiş ve Ergün , 2020:159).

Yazarlar	Tanım
Gilbert(1994)	İnovasyon stratejisi, bir firmanın iş stratejisini yürütmek ve performansını iyileştirmek için inovasyonu ne derecede ve ne şekilde kullanacağını belirler.
Dodgson,Gann ve Salter(2008)	Firmaların, kurumsal hedeflere en uygun inovasyon türü hakkında, birikimli ve sürdürülebilir bir şekilde karar vermelerine yardımcı olur. Bir firmanın yenilik hedeflerine ulaşmak için kaynakların nasıl kullanılacağına ilişkin kararları yönlendirir ve böylece değer sağlar ve rekabet avantajı oluşturur.
Strecker(2009)	İnovasyon stratejisi, bir firmanın inovasyon faaliyeti ile ilgili yaptığı stratejik seçimlerin toplamı olarak tanımlanır.
Tidd,Bessant(2007)	İnovasyon Stratejisi, inovasyon faaliyetlerinin ne, neden ve ne zaman gerçekleştirileceğini anlamaya yardımcı olur.

Tablo 5 İnovasyon Stratejileri Tanımı

Kaynak: (Hittmár, Varmus ve Lendel, 2014: 1195).

Piyasa da rekabet gücünü arttırmak isteyen işletmeler için vizyon ve değerlerine uygun olarak inovatif özellikleri olan bir işletme yaratmayı amaçlayan ve sonuçlarını ödüllendiren yapı için inovasyon stratejileri oluşturmalıdırlar (Pınar , 2014: 18).

2.7.1. Saldırgan (Agresif) Strateji

Saldırgan strateji mücadeleci bir duruşa vurgu yapmaktadır. İşletmelerin çevre fırsatlarından yararlanmak ve pazarda ilk hareket eden olmak için radikal yenilikleri karlılıklarından ödün vererek rakiplerinden önce geliştirmek ve riskin yüksek olmasıdır (Akhlagh , Moradi, Mehdizade ve Ahmadi, 2013: 36).

İşletmeler saldırgan inovasyon stratejisi ile pazarda etkisini güçlendirerek payını arttırmak amaçlanmaktadır. Teknolojik gelişmeler takip edilirken işletme bünyesinde arge çalışmaları da desteklenerek geliştirilmektedir. İnovatif ürünler piyasaya diğer rakiplerinden önce sokularak pazarda rekabet avantajını lehine çevirerek gücünü arttırmak ve gelecekte de inovatif sonuçlar yaratılabilmektedir (Tekin, Avados ve Gümüş , 2016: 851).

Yeni ürün ve üretim aşamalarında rakiplerinden daha önce hareket ederek pazarda yer almak hatta liderlik etmektir. İşletmeler saldırgan inovasyon stratejileriyle yeni ürün ve süreçler yaratıp faaliyet göstermesinin dışın da müşterilerin değer anlayışına göre ürünler belirlemek, pazarlama aşamalarını uygulamak ve fırsatlar oluşturmalıdır (Yıldırım , Sunman , Oruç, 2018: 216).

2.7.2. Taklitçi Strateji

Taklitçi inovasyon kavramı benzerlik, başkalarının emeğini çalmak, tembellik ve düşünmeye isteksizlik olarak da tanımlanmaktadır. Ancak taklitçi inovasyonun temelinde işletmenin yeni ürünlerini geliştirmek için kendi gerçek durumu ve ihtiyaçları ile birlikte öncekilerin teknolojisi temelinde yenilik üretmektir. Tamamen kopyalamak yerine özü bir inovasyon gerçekleştirmektir (Hu, 2018:1779).

Taklit inovasyon stratejisi işletmelerin piyasa da ilk harekete geçenden daha ucuz üretim yaklaşımı geliştirmesidir. Taklit inovasyonu sonucu hala mevcut ürün ve hizmetler olmalıdır. Pazarda yer almak ve fırsat kaybını önlemek için pazara sunma süresinin hızlı olması ve ürün, hizmetlerin benzerini yapabilecek yeteneklere sahip olmalıdır. Taklitçi inovasyon piyasada ilk hareket eden ya da yaratıcı yenilikçi stratejilere göre daha güvenilir bir strateji olmaktadır. Taklitçi inovasyon işletmelerin maliyet ve riski en aza indirebilen stratejisidir (Huang , Chou ve Lee, 2010:954-955).

2.7.3. Savunmacı Strateji

Savunmacı inovasyon stratejisini benimseyen işletmelerde teknolojik geliştirmede lider, pazarda ilk faaliyet gösterme gibi amaçları taşımamaktadır. Ancak teknolojiden de sonuna kadar yararlanmak istemektedirler. Savunmacı stratejiyle işletmeler radikal yenilik yapmak yerine, var olan yenilik üzerinde değişimler ve iyileştirme yapmaktadırlar. Ürün ve hizmetlerinde değişim ve iyileştirmeyi yapan işletmeler pazarda genel bir faaliyet gösterme yerine pazarın belirli alanlarında etkili ve verimli olmayı amaçlamaktadır (Şahbaz ve Tanyeri, 2018: 241).

Standart düzen ve belirsizliklerin olmadığı pazarda faaliyet gösteren işletmeler dağıtım ve üretim ağlarında maliyetlerin az olması için çalışmalarda bulunmaktadır. Maliyetleri azaltırken ürün ve hizmet kalitesinde de geliştirme yapmaktadır. Bu şekilde kaliteli ürünleri daha az maliyetle sunarak pazarda rekabet avantajını elde etmektedir (Akman , Özkan , ve Eriş, 2008:100).

2.7.4. Bağımlı Strateji

Faaliyetlerini büyük işletmelerin bir bölümü veya atölyesi gibi gerçekleştiren, yine de gelecekte farklılaşıp, pazar paylarını genişletme düşüncesiyle biçimsel olarak bağımsız olan işletmelerin benimsediği inovasyon stratejisidir. Ürün ve hizmet geliştirmek, Ar-Ge çalışmaları yapmak gibi bir amaçları bulunmamaktadır. Pazarlama güçleri zayıf olsa da genel maliyetleri düşük belirli alanlarda uzmanlık ve yetenekleri sayesinde kar elde edebilmektedir (Örücü , Kılıç ve Savaş, 2011:63-64).

Bağımlı işletmeler ürün ve hizmetlerinde yenilik ve değişimi ancak tüketicilerden gelen istek talepler doğrultusunda yapmaktadırlar. Teknik değişikleri yaparak tüketici beklentilerini karşılamaktadır. Genel olarak teknoloji de ve yenilik yapmada büyük işletmelere bağımlı olarak onları takip etmektedirler (Tekin, Avados ve Gümüş , 2016: 852)

3.BÖLÜM

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları eğitimi konusu incelenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları eğitimi tanımı, önemi, özellikleri, çeşitleri etkileyen unsurlar gibi konulara yer verilmiştir

3. İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde çalışan kişilerin istihdamı, gelişimi ve refahına yönelik stratejik, birbirine bağlantılı ve tutarlı yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar aracılığıyla başarıya ulaşırken işletmenin etkinliği ve yetenekleriyle, işletme kaynaklarının en iyi şekilde kullanılarak hedeflere ulaşmak ve geliştirmek amaçlanmaktadır (Mwaniki ve Gathenya , 2015: 433).

(Tan ve Nasurdin , 2011)'e göre İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları işletme ve çalışanlarına etkin bir şekilde uygulanarak, işletme yaşamını sürdürmek için çalışanları çeken, geliştiren, motive eden ve elinde tutan bir sistem olarak tanımlamaktadır. Ayrıca İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları bir işletmede insan sermayesinin iş hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmasını sağlamak için tasarlanmış ve uygulanan politikalar olarak kavramsallaşmasıdır.

İşletmelerin performansını yükseltmek çalışanların kalitesine ve işletme yönetimine bağlı olduğunu, insan kaynakları stratejileriyle, iş stratejilerinin ihtiyaçları ile eşleştirilmesi vurgulanmaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları

- Çalışanların performanslarını arttırma ve çalışanların bir bütün olarak işletmeyi benimsemelerini sağlamak.
- İşletmedeki çalışan kalitesi, tüketici ve işletmeye olumlu etkileri olan kaliteli mal ve hizmet üretimini sağlamak.
- İşletmede esnekliği sağlayarak çalışanlarda örgütlenmede bulunmasını ve yapılan değişimlere uyum sağlamalarını gerçekleştirmek
- İnsan kaynakları politikalarını işletme tüm kademelerine uygulayarak işletme hedeflerini stratejik planlamaya dâhil etmek gibi durumları da içermektedir (Adenji , Osibanjo ve Abiodun, 2013).

İnsan faktörü işletmeler için en önemli gücü oluşturmaktadır. Yönetilmesi, yönlendirilmesi zor olmasına rağmen eğitim ve geliştirilerek doğru bir şekilde yönetilerek işletmelere avantajlar sağlamaktadır. 1980'li yıllarla birlikte demografik değişimler, rekabet edebilirliğin artması, çalışanların istek ve ihtiyaçlarıyla, teknolojide yaşanan değişimler işletmelerin insan kaynaklarına olan bakış ve tutumlarını da değiştirmektedir (Dursun, 2020: 51).

Küreselleşmenin rekabet gücünde yarattığı değişimler ile işletmelerin rekabet gücünü arttıran ve sürdürülebilir hale getiren unsurların başında var olan insan kaynakları gelmektedir. İşletmeler için finansal sermayenin yanından insan sermayesi daha önemli hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi işletmeye, kişiye ve çevreye yararı olması yanında belirlenen kanunlara uyarak işletmenin etkili bir biçimde yönetilmesindeki fonksiyon ve çalışmalar olarak da ifade edilmektedir (Acar , 2018:198).

Günümüz dünyasında işletmeler için hammadde, enerji, makine teçhizat yerine sosyal sermaye olan insan kaynağı daha önemli olmuştur. İnsan kaynağını iyi bir zamanda iyi bir yerde ve en iyi şekilde kullanan işletmelere başarıyı da getirmektedir. İnsan kaynaklarının gücünü bilen işletmeler için gelişmelerin para ile değil insan faktörünün etkisi olduğunu bilmektedirler. Bunun içinde işletmelerde, insan kaynağına ve bu kaynağın etkili yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü insan kaynağı, işletmeleri yaratan, yöneten, üreten, üretileni tüketen, işletmenin dinamiklerini oluşturmaktadır (Tüfekci , Erdoğan ve Tüfekci , 2017: 29).

İnsan kaynakları işletme içi en üst kademeden en alt kademedeki niteliksiz çalışanları da kapsamaktadır. Bunun yanında işletme ile bağlantısı olmayıp yararlanabilecek potansiyeldeki iş gücüde insan kaynakları yönetimi için önemli olmaktadır (Dulkadir, 2015:619).

İnsan kaynakları yönetimi işin başarıya ulaşmasında ciddi bir etkendir. İnsan kaynakları yönetimi işletmeler için vizyonun belirlenmesinde ve fırsatları değerlendirmede etkilidir. İnsan kaynakları yönetiminde etkili olamamak kaynakların yetersiz kullanılmasına ve çalışanların potansiyelini tam gösterememelerine neden olmaktadır (Zengin ve Bozçalı , 2020:683).

İşletmeler için rekabet koşullarına ayak uydurabilmek ve ilerleme gösterebilmek için çalışanların ihtiyacı, beklentilerini karşılayarak motivasyonlarını yüksek tutmak etkili olmaktadır. Üretim faktörlerini elde etmek, taklit etmek ve birbirine benzer olmalarının yanında insan kaynağındaki çalışanların farklı nitelik ve özelliklere sahip olmaları diğer üretim faktörlerinden ayırt eden durumdur (Tiyek ve Balkan , 2020:35).

Geleneksel rekabet avantajı yaratan kalite durumu, teknolojinin kullanılması ve işletmede benimsenerek uygulanan politikalar diğer işletmeler tarafından benzer şekilde taklit edilebilmektedir. Ancak işletmede uygulanan insan kaynakları politikaları taklit edilemez ya da edilse bile aynı sonuçları vermemektedir. Bu durumda

insan kaynaklarının rekabette ne derece önemli olduğunu göstermektedir (Yılmaz H. , 2020:15).

Çalışanlar işletmelerin hedeflere ulaşmasındaki değerli varlıklardır. İnsan kaynakları yönetimindeki uygulamalar ve politikalar ile yönetsel faaliyetler, nitelikli iş gücü geliştirilmektedir. İnsan kaynakları yönetimindeki uygulamalar örgütsel bağlılık ve örgütsel davranış ile ilgilidir, örgütsel etkinliği, çalışan memnuniyetini, iş tatminini ve örgütsel adaleti sağlamaktadır. İşletmede doğru yetenek ve becerilere sahip çalışanları ve esnek çalışma ortamı oluşturmaktadır (Nwachukwu ve Chladkova, 2017: 24).

İnsan kaynakları yönetimi ile çalışanlara, işletmeye ve devlete olumlu sonuçları olmaktadır. Çalışanlarda iş tatminini ve örgütsel bağlılığı arttırırken işten çıkma düşüncesini ve işi boşlama düşüncesi gibi olumsuz durumların önüne geçmektedir. İşletmeler için rekabet avantajı, karlılığın artması, marka değerini yükseltmektedir. Devlet için ise kayıtlı işgücünü sağlayarak istihdamı arttırmak, kişilerin niteliklerine uygun işlerde çalışmasını ve aydın sermayeyi yaratmaktadır (Başol , Öztürk ve Akıncıoğlu , 2020:61-62).

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin hem işletmelere hem de çalışanlara önemli etkileri olmuştur. İnsan faktörünün makine, teçhizat, hammadde gibi faktörlere göre artan önemi rekabette üstünlük sağlamaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi ile çalışanlara işletme hedefleri aktarılmış, çalışanlarda kariyer hedeflerine ulaşması ve bu hedefler içinde yönlendirilmesi sağlanmıştır (İri, 2020: 65).

İşletmede işi bırakma sayısının artması, çalışanların iş motivasyonları ve çalışma isteklerinin azalması, iş kazalarının daha fazla yaşanması insan kaynaklarına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi mevcut ve yaşanabilecek

sorunları araştırır, çözümler üretmektedir. Maddi kaynakları iyi olan işletmede insan kaynakları yetersiz kaldığında başarı ve verimlilikte yüksek olmamaktadır. Çünkü işi yapan, yönlendiren, teknolojiyi takip eden ve rekabeti yaratan insan kaynağıdır (Göktaş ve Baysal , 2018: 1414).

İnsan kaynaklarının temel amacı işletmeler için çalışanlarda verimliliği en üst seviyede elde etmektir. Bunun yanında faaliyetleri sürdürmek için çalışanların işe alınması, geliştirilmesi ve başarıyı yakalamaktır. Bunları gerçekleştirirken de çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, iş tatminini sağlamaktır (Bozçalı , 2020:9).

(Bayraktaroğlu ve Yılmaz , 2012). İnsan kaynakları yönetiminin amacını genel olarak şöyle sıralamaktadır.

- İşletme stratejilerini belirlemek, uygulamak ve işletmede desteklemek.
- Piyasada taklit edilmesi zor olan rekabet ortamı yaratmak.
- İnsan faktörüne yatırım yapmak ve insan kaynağını en iyi şekilde kullanmak.
- Örgütsel adaleti sağlayarak, çalışanların aktif yönetmek, yönlendirmek.
- Çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirerek işletme hedeflerine ulaşmak.
- Çalışanlarda esnekliği, örgütsel bağlılığı, iş tatminini sağlamak
- İşletme ve çalışanlar arasındaki hukuki sorunları, çalışanlara yapılan yatırımlarda yaşanabilecek çevresel sorunları çözmek olarak sıralanmaktadır.

3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Bir işletme için insan kaynakları, faaliyetleri gerçekleştiren bütün çalışanları kapsamaktadır. İşletme için çalışanları ve nasıl çalıştıklarını etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanları ilgilendiren politikaları, yönetimsel uygulamalar ve

sistemlerdir. Başlıca insan kaynaklarının fonksiyonları planlama, iş analizi, işe alma ve ücretlendirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirmedir (Hassija , 2014).

3.3.1. Planlama

İnsan kaynakları planlaması genel olarak işletmenin ihtiyaç duyduğu çalışan sayısını yüksek nitelik ve nicelik açısından belirleyen süreç olarak tanımlanmaktadır. Böylece düzenli olarak devam eden insan kaynağını doğru şekilde istihdam eden bir planlama olarak görülmektedir. İnsan kaynakları planlamasıyla çalışanların işlerinde en üst düzeyde etkileşimde olmalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda planlama ile çalışan sayısının yeterliliği sağlanırken ne fazla ne de eksik iş gücü elde edilmektedir. İnsan kaynakları planlamasının işlevleri ise

- İşletmede yer alacak iş gücünü tahmin etmek
- Çalışanlar için talebi ve piyasadaki mevcut arzı yönetmek
- İşgücü arzı ve talepler arasında dengeyi sağlamak (Aslam , Aslam , Ali, Habib ve Jabeen , 2013).

Planlama yapılan işletmelerde çalışanlar daha avantajlı bir durumdadırlar. Planlama stratejilerine göre neler yapması gerektiği, nasıl davranması gerektiği ve nasıl sonuçlarla karşılaşacağını bilmektedir. Çalışanın kendisini ne derecede geliştirebileceğini tahmin etmekte ve faaliyetlere de katkısı olmaktadır. Planlama ile çalışanların yetenek ve becerileri ölçülür, terfi ve emeklilik durumları, işten çıkarılmalar, görev alanlarında değişiklikler, gelecekte oluşabilecek pozisyonlarda genişletme ve daraltma gibi durumları da kapsamaktadır (Işık M. , 2018).

Planlama insan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetlere rehberlik etme sürecidir. İnsan kaynakları planlaması iki adımı içermektedir. Bunlar

- İşletme hedeflerinin analizi: Bu adım işletme hedeflerini inceleme ve anlamayı içermektedir. İşletmelerin stratejik planlamalarının ayrılmaz bir parçasıdır

ve stratejik hedefleri karşılamaktır. İşletme için iç ve dış ortam dikkate alınmalı, değerlendirilmelidir.

- İzleme ve değerlendirme: işletme için güçlü ve zayıf yönleri belirlemeye yönelik değerlendirmedir. İnsan kaynaklarının planlama sürecidir ve insan kaynaklarının etkinliğini belirleyecektir. İzleme ve değerlendirme istihdamın boyutu, elde edilen verimlilik, insan kaynaklarının akış oranları ve işletmenin stratejik hedeflerine odaklanmalıdır (Al-Qudah, Osman , Ab Halim ve Al-Shatanawi , 2014).

Planlamayı işletmeler kısa ve uzun vadeli olarak yapmaktadırlar. Kısa vadeli planlama en fazla iki yıllık olarak alt-orta düzey yöneticiler tarafından belirlenirken, üst düzey yöneticiler tarafından iki yıl üstünde yapılan planlamalar ise uzun vadeli olarak tanımlanmaktadır. Kısa ve uzun vadeli planlama birbiriyle bağlantılı şekilde yapılmalıdır (Karakaya ve Bayraktar , 2020:172).

3.3.2. İşe Alma ve Ücretlendirme

İşe alma ve seçme işletmelerin hayatta kalması ve başarılı olmasını sağlayan kişileri belirleyen ve güvence altına alan genel kaynak sağlama da kısa ve orta vadeli stratejilerin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İşe almanın temelinde uygun niteliklere sahip kişileri belirleyerek en iyi ve uygun kişinin seçilmesidir. Çünkü işletme performansının artmasında, işe alım ve seçme aşamasında alınan kişiler etkili olmaktadır (Ekwoaba, Ikeije ve Ufoma , 2015:25).

İşe alma başarılı iş performansı ve hedefleri belirleme için gerekli yetenek, beceri ve özelliklere sahip açık pozisyonlar için adayları çekmektir. İşe alımda en iyisini bulmanın yanında yeterli adayları da bulmak vardır. Seçim aşamasında ise önceden belirlenmiş, standart yöntem ve teknikleri kullanarak istenilen pozisyonun

niteliklerini karşılayanı belirlemektir. Seçim süreci ile çalışanların ve işletmenin gelecekteki performansını tahmin ederek üst seviyeye çıkarmak amaçlanmaktadır (Klepić, 2019:16).

Genellikle kamu kuruluşları merkezi işe alımları tercih ederken özel sektör işletmeleri merkezi olmayan sisteme dayalı yapmaktadır. Özel sektör için transferler, terfiler, emekli veya işten çıkarılmış kişiler, işletmede çalışan kişilerin yakınları gibi iç kaynaklarının yanında eğitim öğretim kurumları, iş arama siteleri gibi kaynakları da kullanmaktadır (Lamba ve Choudhary, 2013: 409).

3.3.3. Ücretlendirme

Ücretlendirme çalışanların yapacakları işin içeriğinin belirlenmesi, işin nasıl yapılacağının ve işe alımdan önce yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem ile çalışanların performanslarının, yapabilecekleri katkıların, başarılarının ve genel olarak işletmedeki çalışan gücün emeğinin değeri ortaya çıkmaktadır (İnce ve Tan , 2019:11).

Ücretlendirme temelinde işgücünün emeğinin karşılığı olarak görülse de aslında işgücünün geçim kaynağını da oluşturmaktadır. İşletmelerin kurum içi politikaları ya da insan kaynakları yapısı birbirinden farklı ücretlendirme yöntemleri belirlemektedir. Bunun yanında çalışanların kıdemlerine, performanslarına, bilgi becerilerine, satış potansiyellerine göre de belirlenmektedir. Bunun yanında çalışanların emeklerinin karşılığı olarak aldıkları primler, teşvikler, ek ödemeler çalışanın işi benimsemesini, performansını da olumlu etkilemektedir. İşletmelerin ücret politikaları belirli dönemlerde değiştirilmelidir. Piyasada rekabet gücünü

kaybetmeye başladığında, çalışanların işi bırakmalarının artması, rakip işletmelerde yüksek ücret ve ekonomik olanakların artması, vasıflı personel bulmada zorluklar yaşanması sonucunda işletme ücret politikalarını değiştirmelidir. Ücret politikalarındaki hatalar işletme hedeflerinin düşmesine, rekabet gücünü kaybetmeye, insan kaynakları fonksiyonlarının etkisiz hale gelmesine neden olmaktadır (Zaim ve Polat , 2013: 41).

İşletmeler için çalışanların ücretlendirilmesi doğrudan ve dolaylı olarak yapılabilmektedir. Doğrudan ücretlendirme maaşlar, ikramiyeler, komisyonlar, kardan pay olarak nakit şekilde olmaktadır. Dolaylı ücretlendirme ise işsizlik sigortası, emeklilik sigortası, sağlık sigortası, yıllık izinler, doğum izinleri olarak yapılmaktadır. Dolaylı ve doğrudan ücretlendirme politikaları çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak için becerilerine, yeteneklerine, performansına, bilgi ve deneyimlerine göre ödüllendirilmesidir (Bao , Cheng , Vejayaratman , Anathuri ve Bakar, 2021:18).

3.3.4. Performans Değerlendirme

İşletmeler için performans değerlendirme birbirinden farklı bilgi ve yeteneklere sahip çalışanların tespit edilmesi ve bunun sonucunda işverenler ve yöneticiler tarafından işletmeye kazandırmaktır. Bu çalışanların tespit edilmesi işe alımlarda, çalışırken ücret ödemelerinde ve çalışanları geliştirme aktivitelerinde olabilmektedir. Bunun içinde işletme tarafından belirlenen değerlendirme kriterleri oluşturulmalı ve bir sistem yaratılmalıdır (İnce ve Tan , 2019:12).

Performans değerlendirme sadece çalışanları kapsamaz. İşletmenin insan kaynakları bölümünü ve faaliyetlerini de değerlendirmektedir. Yapılan değerlendirme sonuçlarında başarının düşük olması işgücünün seçiminde, çalışanlara verilen eğitim ve geliştirme etkinliklerinin az olduğunu göstermektedir. Bunun sonucunda işletme ve

çalışanların performansını arttıracak etkinliklerde yeni düzenlemeler yapılmalıdır (Akbaş Tuna ve Çelen , 2020: 2717).

Performans yönetimiyle amaçlanan işletmenin faaliyetlerinin, becerilerinin, yeteneklerinin her zaman geliştirmek ve işletme bünyesindeki çalışanların sorumluluk üstlendikleri kültürü oluşturmak vardır. Bu kültürde de verimliliği sağlamak, kaliteyi geliştirmek ve insan ilişkilerini güçlendirmek yer almaktadır. Performans değerlendirme ile işletmede çalışanların ücret politikalarında, terfi düzenlemelerinde, eğitim ihtiyaçlarını belirleme de ve uygun personel seçimi içinde yapılmaktadır (Erdil, Alpkan, ve Biber , 2004:103).

3.3.5. İş Analizi

İş analizi görevler, sorumluluklar, yetki ve çalışma koşullarını kapsayan bir işin içeriğini ve eğitim, beceri, yetenekler gibi gerekli nitelikler hakkında bilgi edinmek için sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İş analizi işletmede her birimdeki organizasyon yapısının gelişimine dayalı olarak, organizasyon hedeflerine göre ayarlanabilmektedir (Hanafi , Bahri ve Majid , 2019: 41).

İş analizi içerik ve gereksinimleri insanların çalışma yerinde yaptıklarıyla ilişkilendirerek sınav içeriği ve diğer yetki verme programı gereksinimleri için temel sağlamaktadır. Farklı yöntemlerin güçlü ve zayıf yönleriyle ve bazı mesleklerde belirli yöntemlerin uygulanması gerekliliğiyle beraber görev envanteri yöntemi, kritik olay tekniği, profesyonel uygulama modeli gibi yöntemler kullanılmaktadır (Wyse ve Babcock, 2018:1).

İş analizleri işletmede yapılan performans değerlendirmelerinde başarıyla iş arasındaki ilişkinin kurulmasında etkili olmaktadır. İş analizleri işin değerlendirilmesi içinde hazırlanıyorsa çalışanlara verilen ücret, maaş, pirimler ve tazminatların belirlenmesinde de etkilidir (Yürük & Bal, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Kavramsal Bir Bakış", 2019:1298).

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

3.4.1.Liyakat İlkesi

Liyakat kelime anlamıyla bir işte yeterlilik, uygunluk, yararlılık gibi karşılığı vardır. Çalışanın bir iş için yeterli donanımlara sahip olmasının yanında uygunluğu ve bunun sonucunda da yararı da olması gerekmektedir. Bu durumdan birisinin eksik olması liyakati sağlamamaktadır (Cançelik, 2016: 90).

Liyakat işletmede işi en iyi yapacak kişiyi bulmak olarak da yorumlanabilmektedir. Liyakat kavramıyla çalışanların cinsiyet, ırk veya diğer demografik özellikleri yerine beceri ve yeteneklerine göre değerlendirilip, ödüllendirilmesidir (Foley ve Williamson , 2019:35). İşletmeler için işe alımlarda çalışanların liyakatları hakkında bilgi, beceri, yetenekleri ve karakteristik özelliklerini analiz edebilecek çeşitli testler uygulanabilmektedir (Özçelik ve Yılmaz , 2019: 93).

İşletmelerde güçlü insan kaynakları sistemi oluşturmak için en iyi çalışanların seçilmesi önemlidir. Seçim aşamalarında liyakata önem verilmemesi bazı yanlış sonuçlara sebep olurken bu yanlışların düzeltilmesi de kolay olmamaktadır. Liyakat

ilkesinin temelinde kayırmacılık, ayrıştırıcılık, yandaşlık yerine hak eden bireyin istihdamıyla herkese eşit olanakların sunulmasıdır. Toplumların politik, ekonomik, sosyal yapılarının gelişmişliği liyakat sisteminin etkili olarak kullanılmasını sağlamaktadır (Yılmaz ve Çakıcı , 2021: 376-377).

3.4.2. Eşitlik İlkesi

Eşitlik genel hedef kişiler arası iyi ilişkiler geliştirmek veya sürdürmek, bir topluluk duygusu kazanmak veya sosyal birliktelik sağlayarak dağıtım adaletine ulaşmanın temeli olarak kabul edilmektedir. Eşitlik başarıyı hem isteklendiren hem de ödüllendiren ekonomik faaliyetlerde etkili olmaktadır (Morand ve Merriman, 2012:134-135).

Küresel ekonomideki yapısal bozukluklar bazı ülke ve şirketlerde insanlar için ilan edilen eşitlik ve fırsat eşitliği politikasının uygulanmasında sorunlar çıkarmaktadır. Bu süreçlerde insan kaynakları yönetimi sadece insanlığın vicdanı olarak değil, aynı zaman da şirket performanslarının artmasında ve hedeflere ulaşmada güçlü etkiye sahip ön hazırlık olarak hareket etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi politika ilkelerini ve pratik boyutunu birleştirerek, iş sistemin de uyum ve işleyiş sürecinde teşvik etmede önemli rol oynamaktadır. Eşitlik ilkesiyle çalışanların iş süreçlerinde, istihdam olanaklarında fırsat eşitliğine sahip olmaları ve eşit davranılmasıdır. Bunun içinde insan kaynakları yönetiminin toplum ve işletmelerde daha fazla desteği olmalıdır (Obradoviç ve Sad, 2014:254).

3.4.3. İnsana Saygı İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin temelini insan faktörü oluşturmaktadır. İşletmede çalışanların işe alınmaları, verilen eğitimler, terfi ettirilmeleri, performans değerlendirilmesi insan faktörü düşünülerek yapılmaktadır. İnsan işletme için en değerli varlık olarak görülüp alınan kararlarda, yapılan planlamalar, eğitimlerde insana saygı ilkesi esas alınmalıdır. İşletmeler için insana saygı ilkesi bünyesinde çalışanları kapsamanın dışında işe alımlarda, mülakat süreçlerinde, çalışma potansiyeli olabilecek kişilerde, tüketicilerde ve toplumun diğer bireylerine de olmalıdır (Gültekin ve Altuntop, 2014).

İnsan faktörü saygının merkezinde yer almaktadır. Saygı, başkalarını tanıyarak, karşısındaki insanı anlayıp dinleyip başkalarının iyi niteliklerini vurgulayıp, ihtiyaçlarını gidererek olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde de sürdürülebilirliği sağlamak için işletme içi paydaşlara olan saygı gelmektedir (Stankevi˘ci, Staniškiene ve Cigane, 2020: 6).

3.4.4. Kariyer İlkesi

Kariyer planlaması çalışanların kariyerlerine yönelik ihtiyaçları, istekleri, fırsatları için insan kaynakları programları geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında kariyer planlamasını sürdürmek için ihtiyaçları, istekleri, kişisel hedefleri ve insan kaynakları planlamalarını uygulamaktır. İşletmeler, çalışanlarının kariyer planlamalarını güçlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Çalışanları için başarılı kariyer yaratmanın yanında motivasyon sağlayarak işten ayrılma durumlarının da önüne geçmektedir. İşletmeler tarafından çalışanın desteklenmesiyle birlikte maaş, ek

ücretler, büyüme gelişme fırsatları yaratılması kişinin kariyer tatminini de arttırmaktadır (Salleh, Omar, Aburumman, Mat ve Almhairat, 2020: 219).

İnsan kaynakları yönetimi tarafından yapılan kariyer planlamaları işletme ve çalışan arasındaki uyumu sağlayarak ortak hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu hedefler sonucunda çalışanlarda iş tatmini, işi benimseme, kendine güven ve geliştirme görülürken işletmeye ise faaliyetlerini ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Taşlıyan , Arı ve Duzman , 2011). İnsan kaynakları yönetimi tarafından yapılan kariyer planlaması nitelikli çalışanları bulma, iş süreçlerinde geliştirme, örgütsel bağlılıklarını sağlayarak güncel ve gelecekte olabilecek çalışan ihtiyaçlarını belirlemektedir. Bu durum gelecekte çalışan sorunlarının da önüne geçmektedir (Koçak ve Argon , 2019:329).

Geleneksel yaklaşıma göre işletmeler çalışanlarının kariyer geliştirmelerinden sorumludurlar. Ancak çalışanların kariyer süreklilikleri değişen ekonomik koşullara, işletme yapısına ve yaşanan küçülmelere göre de etkilenmektedir. Yaşanan bu durumlar çalışanların mesleki disiplinlerinin değişmesine, iş güvenliğinin azalmasına ve kişilerin kariyerlerini kendileri kontrol etmesine neden olmaktadır (Alonderienė ve Šimkevičiūtė, 2018:472).

3.5. İnsan Kaynakları Eğitimi

İnsan kaynakları eğitimi kişilerin ya da kişilerin oluşturduğu grupların işletmede üstlendikleri veya üstlenebilecekleri görevlerde başarıyı yakalamaları için mesleki bilgilerini geliştiren, onların düşünce, karar alma, davranışlarında etkili olmaya yarayan eğitsel durumlardır. Bunun yanında eğitimin temelinde çalışanları istenilen davranışlara yönlendirmekte vardır (Muradova, 2007: 77-78).

Eğitim ile çalışan gelişimi işletmelerde başarıya hayati katkılar sağlayan ve muhtemelen gelecekte de öyle olacaktır. Küreselleşme ve ekonomik değişimler insan kaynaklarını önemli hale getirirken sürdürülebilir rekabet avantajının temelinde de vasıflı bilgili çalışanlar yer almaktadır. İşletmeler için üretim arttırma, teknolojiye uyma, karşılaşılan sorunlara çözüm bulma eğitim ihtiyacını her geçen gün gerektirmektedir (Martin H. J., 2010: 87).

Etkili çalışan ve işletme performansı için eğitim vazgeçilmez bir stratejik araçtır. Bu nedenle işletmeler rekabet avantajı kazandıracağından emin olarak eğitime bütçe ayırmaktadır. İşletmelerin rekabetçi piyasalarda amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışanların yeterli ve ilgili eğitimine önem verilmelidir. Çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve işgücünden en yüksek şekilde yararlanmak için eğitim programları oluşturulmalıdır (Falola , Osibanjo ve Ojo , 2014).

Eğitimin işletmelere olan olumlu etkisi bilinse de küçük ölçekli işletmelerde büyük ölçekli işletmelere göre daha az yer verilmektedir. Bunun sebebi eğitimin önemini bilmemelerinde değil eğitim için ayrılması gereken maliyetlerdendir (Rahman , Hamid ve Mustaffa , 2018: 68). Maliyetlerin dışında eğitimin istenilen amaca ulaşmasında üst kademe yönetici tarafından desteklenmesi, teknolojide ki gelişmeler, çalışanların daha fazla iş yapması, insan kaynakları işlevlerinin eğitime destek vermesidir (Çorum ve Öge , 2018: 26).

3.6. İnsan Kaynakları Eğitiminin Önemi

İşletmeler için pazar şartları, stratejilerdeki görülen benzerlik insan kaynağında benzeri olmayan yeteneklerdir. İnsana verilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçları her zaman işletmeler için önemli sonuçlar vermiştir. Eğitim planlı olarak çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirmek ve etkilemektir.

Çalışanların işe alımdan, işe alıştırmaya kadar her alanda bilgi becerilerini arttırmak geliştirmek ve işteki eksikliklerini gidermek için eğitim uygulamaları önemlidir (Kahraman ve Fındıklı , 2018: 53-54).

Eğitim işletme etkinliğinin geliştirilmesinde kilit rol üstlenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde personel faaliyetleri için en hızlı büyüme gösteren bölümdür. Çalışanlarda üretkenliği arttırmanın yanında işletme hedeflerinin de çalışanlara ulaştırmasında etkilidir. Öte yandan işletme tarafından yaratılan bir pozisyonda istihdam edilmek için bireylerin vasıflı hale getirmektedir. Bu durum işletmenin gelecek stratejilerinde avantaj, büyüme ve deneyimler elde etmesinde yardımcı olmaktadır (Obi-Anike ve Ekwe, 2014:67).

Eğitimin bireyleri işlerle eşleştirme sürecinin bir alt süreci olduğunu, bir işletme de üç önemli işleve hizmet ettiğini belirtmişlerdir. Bunlar

- İşletmenin gerektirdiği şekilde çalışanların mevcut performansını sürdürmek
- Çalışanların iş yapma yeteneklerine olan inançlarını güçlendirerek çalışan motivasyonunu arttırmak
- Çalışanların sosyalleşmesine yardımcı olmak ve işletme öncelikleri, normlarını, değerlerini anlamak olarak sıralamaktadır (Adesola, Oyeniyi ve Adeyemi, 2013:110).

Modern toplumlar için kişilerin eğitim seviyelerindeki artış gelirlerinde ve iş hayatlarında da verimli olmasıyla doğru orantılıdır. Eğitimin kişiye sağladığı özel fayda sosyal faydasını arttıracak bu durum da toplumsal faydanın da artmasına neden olacaktır. Toplum refahı için de eğitim doğrudan ve dolaylı olarak da etkilidir. Gelişmiş ülkeler de eğitim insan sermayesi için en önemli ekonomik araçlardan biri olarak görülmektedir (Ertuğral , 2018: 53).

Tablo 6 Eğitimin çalışanlar, yönetim ve işletme için önemi

ÇALIŞANLAR	YÖNETİM	İŞLETME
- İş zevkini artırır - Bilgi ve becerileri artırır - Gelişimi ve özgüveni artırır - Kişisel hedeflere ulaşmak - Sorunları çözer - Verimliliği artırır	-Çalışan performansının değerlendirilmesine yardımcı olur - Sistem ve standartların korunmasına yardımcı olur - Terfi veya ilerleme için çalışanları belirlemeye yardımcı olur	- Gelirin iyileşmesine yol açar - Kazaları azaltır - İşletmenin gelişime yardımcı olur -Çalışan devretmesini azaltır

(Gazija, 2011: 4).

3.7.İnsan Kaynakları Eğitim Sürecinin Aşamaları

İnsan Kaynakları Eğitim süreçleri başlığında eğitim ihtiyaç analizi, eğitim programının belirlenmesi uygulanması, eğitim yöntemlerinin belirlenmesi ve teknoloji destekli eğitim konularına yer verilmiştir.

3.7.1.Eğitim İhtiyacının Analizi

İşletmelerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak eğitimin geliştirilmesine hangi eğitim ihtiyaçlarının mevcut olduğunu belirlemek için sürekli veri toplama süreci olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler en uygun performans ve bilgiyi sağlamak, mevcut performans hakkında bilgi edinmek, çalışanların düşünceleri ve tutumları, sorunların nedeniyle bunlara çözüm üretmek için eğitim ihtiyaç analizine başvurmaktadır (Cekada, 2010:28).

Çalışanların belirli bir standardı veya beklenen performansı göstermemesi durumunda eğitim verilmelidir. Gerçek iş performansı ile beklenen iş performansı arasındaki tutarsızlık olmasıyla eğitim ihtiyacı belirlenmelidir. Başarılı eğitim ihtiyacı analizi eğitime ihtiyacı olan çalışanları ve ne şekilde bir eğitimin verilmesi için yardımcı olmaktadır. İhtiyacı olmayan çalışanlara ve yanlış eğitim verilmesi çalışanlarda verimsizliğe neden olmaktadır. Eğitim ihtiyaç analizi işletmenin eğitim kaynaklarının etkili ve adil olarak kullanılmasında etkilidir (Adora , Sannadan , Saguibo, Bawer , 2020: 2470).

Bir iş stratejisi olarak eğitimin rolü göz önüne alındığında, herhangi bir eğitim çabasının hedeflenmiş ve ilgili olması önemlidir. Bu nedenle, eğitim ihtiyaçları analizinin yapıldığı ve ele alındığı süreç işletmeler için kritik bir durumdur (Ferdous ve Razzak , 2012: 64).

Eğitim ihtiyacı analizinde bir hedef grubun eğitim gereksinimlerinin kursiyer sayısı, eğitimsel ve mesleki geçmişleri, mevcut düzeylerinin ve istenilen bilgi beceri ile yeteneklerini değerlendirmektir. Her sistemde adımlar aynı her zaman aynı olmayabilir, ancak sınırlık ve rehberlik sağlamaktadır. Böylece istenen sonuç tekrar ve tutarlı şekilde az hata ile elde edilmektedir. Eğitim ihtiyaç analizi eğitimle doldurulması gereken performans boşluğunu, yani çalışanların bildikleri ve yapabilecekleri ile bilmesi ve yapabilecekleri arasındaki farkı tanımlamaktadır. Hangi çalışanların eğitilmesi, ne konuda eğitilmesi, eğitimin nerede ve ne zaman yapılması ile ilgili sorunlara çözüm bulmaktadır (Rodič, Vukovič, Završnik, ve Miglič, 2012:157).

3.7.2. Eğitim Programının Belirlenmesi ve Uygulanması

İşletmeler için eğitim ihtiyacı ortaya çıkıp tespit edildikten sonra bu ihtiyacın giderilmesi için eğitim programları oluşturulmaktadır. Eğitim tespiti ve kararın

verilmesi ile eğitim programı belirlemek işletme içindeki insan kaynakları bölümü tarafından yapılmaktadır (Dumansız, 2017:17).

Eğitim işletmelerin hedefledikleri amaçlarına ulaşmasında etkili bir araçtır. Bunun içinde hedeflenen amaçlarda ortaya çıkan eksiklikler işletme eğitimleriyle giderilmeye çalışılmaktadır. İşletmelerde belirlenen amaçlar doğru olduğunda yapılacak eğitim programı da o derece doğru olmaktadır. Eğitim programı oluştururken işletmenin tümünü kapsayacak şekilde eğitim verilmesi, bir departmanın da çıkan sorunların çözümü için eğitim verilmesi, ya da işletmede yeni ve köklü değişiklikleri yapmak amacıyla eğitim programları belirlenmektedir (Uygun, 2015:33)

İşletmeler verilecek eğitim programlarını belirlerken genel olarak

- Gerekli olan eğitim konularının belirlenmesi
- Eğitim kim veya kimler tarafından verilecek belirlenmesi
- İşbaşı ve iş dışı eğitim yöntemlerinin hangisinin tercih edileceği
- Eğitime ihtiyacı olan işletme bireylerinin belirlenmesi
- Eğitimin ne kadar süreceğinin belirlenmesi
- Eğitimin nerede verileceğinin belirlenmesi gibi durumlar göz önüne alınmaktadır (Aktuna, 2007: 41).

3.7.3. Eğitim Yöntemlerinin Belirlenmesi

Eğitim yöntemleri belirlenmesi başlığında işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri ve çeşitlerine yer verilmiştir.

3.7.3.1.İşbaşı Eğitim Yöntemi

İşbaşı eğitim yöntemleri çalışanların görev ve sorumluluklarını yaparken aldıkları eğitim olarak tanımlanmaktadır. Bu eğitim yöntemiyle temel amaç çalışanı işletmeden ve işinden ayırmadan eğitimi yapmaktır (Çetin, Aşkın, ve Kaygın, 2017:155).

Çalışanlara işe alındıkları ve çalışma saatleri içinde bireysel ve grup olarak eğitim verilebilmektedir. İşbaşı eğitim de işletmenin deneyimli çalışanları da eğitimin etkili olmasında önemli bir yer almaktadır. Eğitimde başarı işletmenin ilk yöneticisi, eğitimden sorumlu kişi ve deneyimli çalışanlara da bağlı olmaktadır (Akşit, Kalfa ve Arpat , 2016: 1100).

İşbaşı eğitim yönteminin avantajları:

- Mevcut çalışan bilgilerinin yeni çalışanlarla paylaşıldığı düşük maliyetli eğitim programıdır.
- Eğitimin içeriği eğitim alacak çalışanlar tarafından bilinmektedir.
- Eğitim bilinen bir ortamda olduğu için çalışanlar kendisini daha rahat hissetmektedir.
- Yeni çalışanları taramanın bir yolu ve işletmeye bağlılık duygusu oluşturulmaktadır.
- Esnek bir eğitim yöntemidir ve eğitimin performansıyla ilgili çabuk geri bildirim alınabilmektedir

İşbaşı eğitimin dezavantajları:

- Eğitmen başkalarını eğitmek için yeterli beceriye sahip olamayabilir, bu nedenle eğitim kalitesi düşük olabilmektedir.

- Eğitmen işini kaybetmek korkusuyla yeni çalışanları eğitmekle ilgilenmeyebilmektedir.
- Eğitimin yetersiz ve uygunsuz olması ürün kalitesi etkilenebilir, üretim de kesinti olabilmektedir.
- Pratik yapmak için zaman olmayabilmektedir (Vasanthi ve Basariya , 2019: 213).

3.7.3.1.1.Rotasyon Yöntemi

Rotasyon yöntemi hem yöneticileri hem yönetici olmayanları kapsayan işletmelerde yapılan eğitim yöntemidir. Çalışanların daha fazla beceri, yetenek ve bilgi edinmek amacıyla iş, görev veya bölüm de belirli bir süre çalıştıktan sonra farklı bir işe, göreve veya bölüme geçirilerek çalıştırılmasıdır. Rotasyon işletmeler için en iyi yöntem ve araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. İyi uygulanan yöntem çalışanların performansını etkilemesinin yanında, eğitimin sonunda çalışanlar da farklı bilgi becerileri de kazandırmaktadır (Oparanma ve Nwaeke, 2015:184).

İşletmelerdeki insan kaynakları bölümü tarafından uygulanan rotasyon eğitimleri işlevsel esnekliğe sahip çalışanları yaratmaktadır. Çalışanlar için bilgi, becerilerinin gelişmesinin yanında sıradanlığın önüne geçer, eğitim fırsatları yaratır, üst kademe yöneticilik için temel oluştururken çalışanlarda kariyer gelişimi oluşturmaktadır (Kaymaz , 2010:71-72).

Rotasyon yöntemi işletmelerin eğitim harcamalarını da azaltmaktadır. Her çalışan ayrı ayrı seminer kurslar veya eğitim çalışmaları yerine işinin başında çalışırken öğrenme imkânı sağlamaktadır. Çalışanlar rotasyon sürecinde bildiklerini

başkalarına aktararak eğitimi pekiştirmektedir. İşletmenin birçok bölümünde çalışan kişi kazandığı tecrübe sayesinde karşılaştığı sorunlara daha hızlı çözüm bulmakta ve bunu da diğer çalışanlara da aktarabilmektedir (Hayırlıoğlu ve Hayır Kanat , 2015:30).

3.7.3.1.2. Staj ile Eğitim

Staj eğitiminin temel amacı çalışanların görev alacakları işte becerilerini geliştirmek, güçlendirmek ve mesleğe hazırlamaktır. Çalışanı planlı ve performansı deneyim ile birleştiren işbaşı eğitim yöntemidir. Staj eğitimleri ile yeni adaylara ekonomik olarak destek olmanın yanında gelecekte ki işlerinde bilgilendirmeyi ve ilgilerini arttırmaktadır. Bireylerin teorik olarak aldıkları eğitimin profesyonel iş ortamında, çalışma koşullarında uygulamasına katkı sağlamaktadır (Parveen ve Mirza , 2012: 488).

Staj çalışanlara teşvik edici ve gelecekte istihdam için gerekli becerilerin kazanılmasında etkilidir. Aynı zaman da çalışan da üretkenlik, kararlılık, başkalarıyla iletişimin güçlenmesini, takım çalışmasını, liderlik özelliklerini, eleştirme becerisini, teknik beceriler ve mesleki bilgi edinmesi gibi birçok faydası da olmaktadır (Khalil , 2015:204). Staj çalışanın iş yaşamına ayak uydurmasını sağlamak için tecrübe kazandırmaktadır. İşin bütün özellikleri yapısı hakkında fikir sahibi olmasını ve çözüm yollarını öğretmektedir. Bulunduğu işkolunun yapısını, yeniliklerini bilerek daha donanımlı ve kendine güvenini arttırmaktadır (Nalçakan , 2020:103).

Staj eğitimi çalışanların birtakım şeyleri öğrenmesinin temelini oluşturmaktadır. Öğrenmek ile çalışanların tutum ve davranışların da olumlu etkileri olmaktadır. Gerçek iş yaşamını deneyimlemelerinin yanın da özgeçmişlerine bir tecrübe de eklemiş olacaklardır. Staj çalışmalarında kazandıkları bilgi beceri ve

tecrübenin olumlu bir durum da olması da bulundukları işkolunda istihdam edilmelerinde yardımcı olmaktadır (Olcay , Yıldırım ve Sürme , 2015:325).

3.7.3.1.3 Koçluk Eğitimi

Koçluk çalışanların deneyimli bir yönlendiricinin liderliğinde güçlü ve zayıf özelliklerini fark etmesini eksikliklerini geliştirmesini, ortaya çıkan sorunlara çözümler üretmesini sağlayan uygulamalı eğitim öğretim yöntemidir. İşletmede çalışanların ulaşmak istedikleri hedeflerde yol gösteren, dışa vuramadıkları güçlerini tanımalarını ve harekete geçmelerini sağlamaktadır. Koçluk eğitimi işletmenin bilgi birikimini çalışanlara vererek iş tatminlerinin artmasını böylece verimliliğin de artmasını sağlayan öğrenme geliştirme etkinliğidir. Verimliliğin yanında performansı da artan çalışanlarda bu durum işletmeye düşük maliyetlerde daha fazla kazançlar getirmektedir (Karaman , 2018: 302).

Koçluk işletmeler için doğal bir yönetim eğitimi ve geliştirme süreci haline gelmiştir. Koçluk eğitimi ile bir kişiyi veya takımı düşünme, var olma ve öğrenme yolları geliştirmesi için zorlama ve destekleme süreci olarak da tanımlanabilmektedir. Amaç kişisel ve kurumsal hedeflere ulaşmaktır. Koçluk eğitimi geleneksel yönetici eğitimine karşı bir seçenek olarak da yapılmaktadır. Koçluk motivasyonel eğitimi temsil eder çalışanların işletme de etkinliklerini arttırmasına yardımcı olmaktadır (Berg ve Karlsen , 2012:178-179).

3.7.3.1.4 Oryantasyon Eğitimi

Oryantasyon eğitimi kişilerarası ilişkileri, hedef açıklamalarını ve yeni çalışanların işletme politikaları hakkında bilgi edinmesini, sosyalleşmesini sağlayan işbaşı eğitim yöntemidir. Yeni bir çalışma ortamın da öğrenmeyi ve çalışmayı keyifli hale getirmek için çalışanlar bir ekibe dâhil edilmektedir. Oryantasyon eğitimi çalışanların göreve yaklaşımını, üretkenliğini ve iş tatminini olumlu yönde etkileyebilecek, bireyin tutum ve algılarını da geliştirebilmektedir (Rowland , Ruth , ve Ekot , 2017:220-221).

İşletmelerin yeni çalışanları için hazırladığı oryantasyon eğitim programları iş için gerekli olan bilgi ve teknikleri işe başlamanın öncesinde çalışanlara öğretmektedir. İşletmeler tarafından hazırlanmayan eğitim programları çalışanların işi yaparken diğer işletme çalışanlarından alacağı bilgi eksik yetersiz olabilmektedir. Bu durumun da önüne geçmek için oryantasyon eğitim programlarına gerek duyulmaktadır (Fasal , 2020: 587).

Oryantasyon eğitimi ile yeni işe başlayan bireye işletmenin bir parçası olduğu değeri kazandırılmaktadır. Diğer çalışanlar ile daha çabuk kaynaşarak takım ruhunu oluşturmaktadır. Çalışanlar işletme amaç ve isteklerini daha hızlı öğrenerek üretkenliği ve verimliliği arttırmaktadır (Çakır ve Kacır, 2018: 127).

3.7.3.1.5. Yetki Devri Eğitimi

Yetki devri temelinde karar alma gücünün devredilmesidir. Yetki devri eğitiminde yönetici karar alma gücünü astı olan bir çalışana geçici bir süre olarak

vermesi durumudur. Yetki devrini alan çalışanlarda sorumluluk duygusu artarken yönetimsel becerilerde kazanmaktadır. Yetkiyi veren yönetici tarafından astın aldığı kararlar daha sonra kontrol edilmektedir. İşletme bünyesinde uygun ortam hazırlandığında bu eğitimin verilebilmesi kolay olmaktadır. Merkezi yönetim olan işletmelerden çok yerinde yönetim anlayışı olan işletmeler için daha uygun olmaktadır (Geylan,Tonus,Kağnıcıoğlu,Benligiray,Baraz,Ergun Özler, 2013).

3.7.3.2. İş Dışı Eğitim Yöntemi

İşletme dışında veya işletme bünyesinde olsa da iş dışında yapılan eğitim yöntemleridir. İş dışı eğitim yöntemleri ile daha çok teorik eğitimler yer almaktadır. Teorik eğitimler yapılan planlamalar ile sistemli olarak yapılmaktadır.

İş dışı eğitim yönteminin avantajı

- İş dışı eğitimleri konusunda uzman kişiler tarafından verildiği için daha etkili olmaktadır.
- İş dışı eğitim yöntemleri ile aynı anda birden fazla kişiye eğitim verilebilmektedir.
- Planlı yapılan eğitim ile çalışanlar işin zor yanlarını da öğrenmektedir.
- Belirli bir sistem ve plana göre eğitim verilmektedir (Yürük, 2020)

İş dışı eğitim yönteminin dezavantajı

- Eğitim bitiminde çalışma alanına gelen kişilerde uygulama ve adaptasyon sorunları yaşayabilmektedir.

- Eğitimler iş dışında olması sonucunda eğitim sürecinde üretim de azalma olacaktır.
- İş dışı eğitim yöntemleri daha maliyetli ve organize edilebilme yeteneği gerekmektedir (Gümüştaş, 2007: 27).

3.7.3.2.1.Rol Oynama Eğitimi

Eğitim sırasında çalışanlara farklı farklı roller verilerek başka bir görev üzerinden olayı değerlendirmesi sağlanmaktadır. Böylece başkasının yerinden sorunlara ve çözümlerini öğrenmesi amaçlanmaktadır. Düşünce ve yetenekleri gelişirken başkalarının da sorunlarına çözüm bulmasında yardımcı olmak için etkilidir (Ersöz ve Şahin : 200).

3.7.3.2. 2.Örnek Olay Eğitimi

Genellikle işletme de daha önce yaşanmış durumlara benzer olay ve sorunları eğitim alan çalışanlara aktararak tartışmalarını sağlamaktır. Yaşanan veya yaşanabilecek olaylar için kişilerin bilinçlenmesini, daha doğru kararlar almasını ve sorunlara etkili çözümler üretmesini amaçlamaktadır (Muhaceri, 2019, s. 65).

Örnek olay eğitimi ile çalışan karşılaştığı sorunları ve çözümlerini öncesinde zihninde canlandırabilmektedir. Araştırarak öğrenen çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerini daha hızlı hatırlamalarına etkisi olmaktadır. Çalışanlarında zihinsel

becerilerinin artmasını analiz, sentez ve değerlendirme yeteneklerini geliştirmek için örnek olay eğitimi etkili bir yönetmedir (Purtaş, 2020:26).

3.7.3.2.3. Anlatım Yöntemi

Belirli bir konu da uzman olan kişinin çalışan topluluğuna görsel araçları da kullanarak konuyu tanıtarak aktarması yöntemidir. Anlatım yöntemiyle konuşmacı bahsedeceği konunun amaçlarının dışına çıkmadan sade ve akıcı bir şekilde aktarmalıdır. Dinleyicilerin ilgisini kaybetmeden örneklere de yer vererek konuyu özetleyebilmelidir. Geleneksel bir eğitim yöntemidir ve iletişim tek taraflı olarak sadece konuyu anlatan kişidedir (Ersöz ve Şahin , s. 198-199).

Bu yöntem ile işletme tarihi, uygulanan politikalar, kalite anlayışı, işin yapılış şekli ve kullanılan malzemeler, teçhizatlar konuya hâkim işletme çalışanı ya da tecrübeli yöneticiler tarafından verilir. Teknik gerektiren ve bilimsel alanda verilecek eğitimler için ise işletme dışı konusunda uzman kişiler tarafından eğitim verilmektedir. Eğitimin maliyeti uygun olsa da eğitim alan kişilerin özellikleri, yetenekleri, ilgi alanlarının birbirinden farklı olması olumsuz bir durum yaratmaktadır. Eğitimin ne derece yararı olduğu tespit edilemese de bireylerin de konuşmaya dâhil edilmesi gerekmektedir (Demirer, 2016, s. 23).

3.7.3.2.4. İşletme Oyunları Yöntemi

Bu yöntem yaşanan sorunların benzerinin oluşturulup işletmeyi etkileyecek durumda eğitim verilen çalışanın nasıl kararlar aldığının ve nasıl davrandığının ortaya

çıkmasını sağlamaktadır. Daha çok yönetici kadrolarına verilen eğitim yöntemidir (Muhaceri, 2019: 66).

Eğitim verilen çalışanlara gruplar oluşturarak işletmeyle ilgili bilgiler verilmektedir. Bu bilgiler genelinde yönetimsel kararlar alınmakta ve bilgisayar yardımıyla toplanarak değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu eğitim ile çalışanlarda bilgi seviyelerini arttırmak, yönetimsel deneyimler kazandırmak, karar verebilme becerilerini geliştirme ve takım anlayışını benimsemeleri amaçlanmaktadır. İşletme oyunları eğitimi ile çalışanlar eğitimde gördüğü durumu gerçek iş yaşamında da karşılaşabilmektedir. Analiz yapabilme becerilerinin yanın da işletmenin farklı bölümlerinde karar verebilme yeteneği elde etmesi, stratejiler ve politikalar oluşturabilmesi de eğitim alan çalışanların daha kolay ve hızlı öğrenmelerinde etkili olmaktadır (Ersöz ve Şahin : 201).

3.7.3.2.5. Duyarlılık (T-Grup) Eğitimi

Duyarlılık eğitimi yönteminin temel amacı bireyin kendini anlamasını öğrenmesi ve başkalarının da farklılıklarını takdir etmesidir. Duyarlılık eğitimin de üç önemli unsurunu burada ve şimdi oryantasyonu, anında geri bildirim ve grup sürecine odaklanma oluşturmaktadır. İşletmelerin problem çözme yeteneklerini geliştirmek için çalışanları eğittikleri işletme geliştirme sürecinde grup hareketine yönelik yöntemdir. Çalışanların işletmedeki yeri ve konumunun farkına varmasında yardımcı olmaktadır. Duyarlılık eğitiminin etkili grup işleyişini sağlama özelliği de bulunmaktadır. Duyarlılık eğitimi üretim, güvenlik, çalışanların işletmeye bağlılığı, sağlık ve kaliteli müşteri hizmeti yaratma gibi iş performansı üzerinde etkisi olabilecek gizli, ancak karmaşık engellerinde öğrenilmesinde etkili olmaktadır. Eğitimi alan çalışanlarda kendisine güven duymasını ve yaşanabilecek sorunlara çözüm üretebilecek yetenekte

olduğu vurgulanmaktadır. Durumu analiz edebilme, yaşanan süreçte davranış ve tutumlarını görmesini belirsizliklere karşı tahammül etmeyi öğrenmektedirler (Gupta , 2017: 1-2).

3.7.4. Teknoloji Destekli Eğitim

Teknoloji de yaşanan gelişmeler hayatın her alanında olduğu gibi eğitimde de yerini almıştır. Eğitimi ekonomik ve çok kişiye ulaşmak teknoloji sayesinde daha kolay hale gelmiştir. Eğitim de teknolojiden yararlanarak eğitim yeri ve zamanı gibi sorunları ortadan kaldırmaktadır (Yılmaz ve Düğenci , 2010:67). Eğitim işletme hedeflerine ulaşmak için iş ortamı dışında dahi verildiğinde işletmenin rekabet gücünü arttırmasına olanak sağlamaktadır. Teknolojik yenilikler çalışan eğitim maliyetlerini azaltmasının yanında eğitim alanını da daha geniş tutarak eğitimin işletme hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Purtaş, 2020: 27-28).

Simülasyon eğitimi çalışanların performanslarını arttıracak beceriler kazanmalarını sağlamak için yapay bir uygulama olarak verilmektedir. İş yaşamında uzun yıllarda kazanacakları deneyim olan örgüt yapısını, işleyişini ve faaliyetlerini daha kısa sürede derinlemesine incelemeleridir. Simülasyon eğitimi ile eğitim ortamının gerçekçi olması eğitim alan çalışanlarda daha fazla uygulamalar yaparak mesleki becerileri ve deneyimlerini de arttırmaktadır. Gerçekçi bir his yaratılması çalışanların eğitime olan ilgisini arttırarak, eğitimden daha fazla yararlanmasını sağlamaktadır (Dereköy ve Erden Ayhün , 2017:782-783).

Sanal gerçeklik bilgisayar teknolojisini kullanarak bireylere gerçeklik duygusu yaratarak yapılan eğitim çeşididir. Bireyin görme, duyma, dokunma gibi

birçok duyu organına etkisi olan birebir gerçek ortam hissi yaratmaktadır. Simülasyon eğitiminin geliştirilmiş durumudur. Sanal gerçeklik eğitimi somut ortam oluşturmanın yerine soyut ortamı oluşturmaktadır (Demirkaya ve Sarpel , 2018:237-238).

Uzaktan eğitimin uygulanmasının ve potansiyelinin artması geleneksel sınıf eğitimiyle, teknoloji tabanlı uzaktan eğitim arasında bir farklılık yaratmıştır. İşletmelerin öğretim, teknik, idari personel için uzaktan eğitim ile ilgili insan kaynakları geliştirme politikalarına yer vermesi gerekmektedir. Uzaktan eğitim hem bireysel hem de işletme etkinlikleri için yatırım yapılmasında etkilidir (Owusu-Mensah , Anyan ve Denkyi, 2015: 82).

Uzaktan eğitimin çalışana yararı olacak özelliği eğitimi almak için fiziksel olarak bir sınıfta bulunmamak ve potansiyeli olan ancak fırsat verilmeyen kişilere de eğitim verilebilmektedir. Sistem eğitim alanlara daha açık, kendi planlamalarına göre eğitim almaktadırlar. Eğitim süreci daha esnek tartışılır bir ortam yaratılmaktadır. Eğitim alan kişiler her ne kadar birbirinden farklı yerlerde olsa da eğitim konusuna uyum sağlayabilmektedirler. Uzaktan eğitim için teknolojik araç gereçler ise vazgeçilmezdir (Lama ve Kashyap , 2012: 242-243).

3.8. KOBİ'lerde İç Girişimciliğin İnovasyon Faaliyetlerine Etkisinde, İnsan Kaynakları Eğitiminin Aracılık Rolü Üzerine Yapılan Araştırmalar

Kobi'lerde iç girişimciliğin inovasyon faaliyetlerine etkisinde, insan kaynakları eğitiminin aracılık rolü hakkında benzer çalışmalar yapılmıştır. Bu bölümde daha önceden yapılmış çalışmaların sonuçlarından bahsedilmiştir.

Kızıloğlu ve İbrahimoğlu'nun Gaziantep ilinin Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı ve 2010 yılında yenilik dalında ödül alan firmalarında yaptığı çalışma da iç girişimcilik olgusunun yenilik yapabilme becerisine etkisini incelemiştir. İç girişimcilik ve yenilik becerileri arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir (Kızıloğlu ve İbrahimoğlu , 2013).

İçerli, Yıldırım ve Demirel'in Kobi'lerde iç girişimciliğin incelenmesine yönelik araştırması incelenmiştir. Aksaray ilinde Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin karar verme yetkisindeki kişiler ile çalışma yapılmıştır. Çalışma da iç girişimcilik konusunun yenilik boyutu sektörlere göre incelendiğinde inşaat sektörüne göre tekstil ve otomotiv sektörünün daha yenilikçi olduğu sonucu elde edilmiştir. Büyük ölçekli işletmelerde görülen iç girişimciliğin küçük ve orta ölçekli işletmelerde de olduğu sonucu elde edilmiştir (İçerli, Yıldırım ve Demirel , 2011).

Atar ve Konaklıoğlu'nun Ankara ilinde 4 ve 5 yıldızlı otellerin orta ve üst düzey yöneticilerin de stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütsel inovasyon ve iç girişimcilik üzerindeki etkisine yönelik araştırması incelenmiştir. Stratejik insan kaynakları uygulamalarının alt boyutu olan eğitim sürecinin iç girişimcilik ile anlamlı bir ilişkide olduğu ve eğitim sürecinin iç girişimciliğe anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmanın stratejik insan kaynakları uygulamaları alt boyutundan eğitim sürecinin inovasyon ile anlamlı bir ilişkide olduğu ve eğitim sürecinin inovasyona anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Atar Konaklıoğlu , 2016).

Çetin ve Gedik Karaman Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı işletmelerin inovasyona etki eden faktörler üzerine yaptığı çalışma incelenmiştir. Çalışma da işletmelerin yaşı ile çalışan sayılarının inovasyona etkisi üzerinde durulmuştur. Çalışmaya göre işletme yaşı ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İşletme de çalışan sayısı ile inovasyon arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çalışan sayısının artmasının inovasyona da olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Çetin ve Gedik, 2017).

Altan'ın inovasyon ve girişimcilik arasındaki ilişkide kişiliğin aracılık etkisini x ve y kuşaklarına ait bireylerden seçtiği bir çalışma incelenmiştir. Örneklemi İstanbul ilinde bankacılık sektöründe çalışan kişilerden oluşmaktadır. X kuşağında inovasyon yönlülük ile iç girişimcilik davranışı arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki sonucu elde edilmiştir. Y kuşağında inovasyon yönlülük ile girişimcilik davranışı arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki sonucu elde edilmiştir (Altan , 2019).

Öztürk tarafından yazılan orta ve küçük ölçekli perakende mağazalarının insan kaynakları eğitimi ile ilgili derleme makalesi incelenmiştir. Çalışma da insan kaynakları eğitimi, eğitimin amaçları, türleri ve sürecinin detaylı bir literatür çalışması yapılmıştır. Sonuç olarak eğitimin işletmeler açısından vazgeçilmez bir öneme sahip olduğu ve işe başlama sürecinden itibaren teoride, pratikte eğitim almaları çalışma kalitesini arttırmaktadır. Çalışanlara verilen eğitim ile bulundukları sektörü de tanıması önemlidir (Öztürk İ. , 2007).

Kılıç ve Keklik'in Balıkesir ilinde bulunan Kobi'lerdeki genel firma özelliklerinin inovasyon uygulamalarına etkisini araştırdığı çalışması incelenmiştir. İnovasyon konusunda bilgi alabilecekleri firma sahibi, genel müdürler, bölüm müdürleri ve bölüm şefleri pozisyonundaki kişilere anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma hipotezlerinden biri olan firma büyüklüğünün uygulanan inovasyon türleri arasındaki pozitif ilişki olduğudur. Firma büyüklüğünün inovasyon türlerinden pazar ve organizasyonel inovasyon arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki tespit edilirken, firma büyüklüğü ile ürün ve süreç inovasyonları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Kılıç ve Keklik , 2012).

Çankaya, Aksay ve Enginyurt'un insan kaynakları stratejilerinin çalışanların yenilikçilik kapasitesi üzerine yaptıkları çalışma incelenmiştir. Ordu Üniversitesi

Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan doktor ve diğer sağlık çalışanları ile yapılan anketin araştırmasının hipotezlerinden biri olan insan kaynakları stratejilerinden olan stratejik eğitimin süreç yenilikçiliği performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu sonucu çıkmıştır. Bir diğer hipotez insan kaynakları stratejilerinden stratejik eğitim ile çalışanların hizmet yenilikçiliği performansı arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu sonucu çıkmıştır. Yapılan çalışmaya göre çalışanların yenilikçilik performanslarının arttırılmasında stratejik eğitimin önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Çankaya , Aksay ve Enginyurt , 2013).

Turan'ın kurumsal girişimcilik profilinin firmanın yenilikçilik performansı üzerindeki etkisinde iç girişimcilik davranışının aracı rolünü araştırdığı çalışması incelenmiştir. İstanbul ilinde birbirinden farklı sektörlerdeki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Araştırma hipotezlerinden olan iç girişimcilik davranışı firmanın yenilikçilik performansını anlamlı olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır sonucu çıkmıştır. Bunun yanın da kurumsal girişimcilik profili ile firmanın yenilikçilik performansı arasındaki ilişkide iç girişimcilik davranışının tam aracılık etkisinin olduğu sonucunu da ortaya çıkarmıştır (Turan , 2019).

Pelenk'in inovatif insan kaynakları uygulamalarının yenilik kültürüne etkisini araştırdığı çalışma incelenmiştir. Capital listesinde yer alan Kocaeli'nde imalat sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler de nitel bir çalışma yapılmıştır. Araştırma da yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının, yenilik kültürü arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki tespit edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarından yürütme ve farkındalığın yenilik kültürü üzerinde direk bir etkiye sahip olmadığı ancak diğer alt boyut olan tatminin yenilik kültürü üzerinde pozitif ve direk bir etkiye sahip olduğu çıkmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların yenilikçi uygulamalardan memnun olması yenilik kültürüne de destek vermelerini arttıracağı sonucu çıkmaktadır (Pelenk , 2020).

Alkan'ın girişimcilerin, girişimcilik, inovasyon yapma, inovatif düşünce ve inovatif girişimcilik düzeylerini araştırdığı çalışma incelenmiştir. Araştırma

kapsamında Marmara bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin girişimci sahiplerine uygulanmıştır. Araştırma da katılımcıların girişimcilik düzeyleri ile inovasyon kavram düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Araştırma da katılımcıların girişimcilik düzeyleri ile inovatif düşünce düzeyleri, inovatif düşünce düzeyleri ile inovatif girişimcilik düzeyleri, inovasyon düzeyleri ile inovatif girişimcilik düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır (Alkan, 2014).

Sayın'ın inovasyon kültürü ile örgüt içi girişimcilik etkileşiminin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisini araştırdığı çalışması inceleniştir. İstanbul Sanayi Odasının 2017 yılında belirlediği Türkiye'nin en büyük 1000 sanayi firmasının genel müdür, müdür yardımcısı, kalite müdürü, arge müdürü, pazarlama müdürü pozisyonlarında çalışan kişilerde uygulanmıştır. Araştırma da örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı, örgüt içi girişimciliğin inovasyon kültürünü pozitif yönde anlamlı ve örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinde, inovasyon kültürünün aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sayın, 2019).

4. BÖLÜM

Bu bölümde araştırmacının amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezler, araştırmanın kısıtları, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi yapılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

"Kobi'lerde İç girişimciliğin İnovasyon Faaliyetlerine Etkisinde İnsan Kaynakları Eğitiminin Aracılık Roü" adlı bu araştırmanın amacı içgirişimcilik ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkide insan kaynakları eğitiminin aracılık rolünün incelenmesidir.

Kobi'lerde çalışanların iç girişimcilik ile inovasyon yaratmaları hem işletmelere hem de çalışanlara olumlu katkıları olmaktadır. Kobi'lerde girişimci fikirlere şans vermek, işletme düzeyinde ve pazarda inovatif sonuçları yaratmaktadır. Kobi'ler de içgirişimciliği ortaya çıkarmak ve inovasyon yaratmak için işletme bünyesinde çalışanlara verilen insan kaynakları eğitiminin ne düzeyde etkilediği açısından önemlidir.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın tüm sektörlerde yapılması için işletmelere ulaşılması zaman ve maliyet olarak zor olduğundan araştırma sadece gıda sektöründe çalışanlar ile sınırlı kalmıştır. Bunun dışında çoğu işletmenin anket çalışmasına izin vermemesi ve bir tek ilin seçilmesi de araştırma kısıtlamalarındadır.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma verileri anket çalışmasıyla elde edilmiştir. Araştırma için kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sosyodemografik bilgilere ulaşıldığı beş adet soru bulunmaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve kaç yıldır işletmede çalışıldığı ile ilgili soruları cevaplaması istenmiştir.

İkinci bölümde iç girişimcilik ölçeği için Ayhan (2015)'ın çalışmasında 21 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Bu anket üç alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel faktörler alt boyutu 12,13,14,15,16,19'uncu sorulardan, çevresel algıya ilişkin özellikler alt boyutu 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,17,18'nci sorulardan, performans faktörler alt boyutu ise 20 ve 21'nci sorulardan oluşmaktadır (Ayhan, 2015:64).

Üçüncü bölümde inovasyon ölçeği için Sanrı (2011)'nın çalışmasında 13 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Bu anket iki al boyuttan oluşmaktadır. Mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutu 1,2,3,4,5,7,8,11'nci sorulardan, yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutu 6,9,10,12,13'ncü sorulardan oluşmaktadır (Sanrı, 2011:25).

Dördüncü bölümde insan kaynakları eğitimi ölçeği için Hussein (2016)'in çalışmasında 22 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Çalışmada 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılara "kesinlikle katılmıyorum-katılmıyorum-kararsızım-katılıyorum- kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinden uygun birini seçmeleri istenmiştir (Hussein, 2016: 81)

4.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma 227 kişi üzerinde Kobi'lerde iç girişimciliğin inovasyon faaliyetlerine etkisinde insan kaynakları eğitiminin aracılık rolünü bulmak amacıyla, Lüleburgaz'da gıda sektöründe faaliyet gösteren bir Kobi'de 61 sorudan oluşan anket çalışması yapılmıştır. Ankette demografik sorular 1-5, iç girişimcilik 1-21, inovasyon 1-13, insan kaynakları eğitimi 1-22 arasındaki sorulardan oluşan anket kullanılmıştır.

İstatistiksel analizler için NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007 (Kaysville, Utah, USA) programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (ortalama, standart sapma, medyan, frekans, yüzde, minimum, maksimum) kullanılmıştır. Nicel verilerin normal dağılıma uygunlukları Shapiro-Wilk testi ve grafiksel incelemeler ile sınanmıştır. Normal dağılım göstermeyen nicel değişkenlerin iki grup arası karşılaştırmalarında Mann-Whitney U test kullanıldı. Normal dağılım göstermeyen nicel değişkenlerin ikiden fazla grup arası karşılaştırmalarında Kruskal-Wallis test ve Dunn-Bonferroni test kullanılmıştır. Nicel değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde Sperman korelasyon analizi kullanılmıştır. Aracı etki analizinde dolaylı etkinin anlamlılığı Bootstrapping methodu (%95 güven düzeyinde 5000 örneklem ile) kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi ile sınanmıştır. İstatistiksel anlamlılık $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir.

4.5. Araştırma Hipotezleri

Kobi'lerdi iç girişimciliğin inovasyon faaliyetlerine etkisinde, insan kaynakları eğitiminin aracılık rolünü ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_0: İç girişimcilik boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_1: İç girişimcilik boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{1a}: Örgütsel faktörler alt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Çevresel algıya ilişkin özellikler alt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{1c}: Performans faktörler alt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_0: İç girişimcilik boyutları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H_2: İç girişimcilik boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Örgütsel faktörler alt boyutu yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Çevresel algıya ilişkin özellikler alt boyutu yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Performans faktörler alt boyutu yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_0: İç girişimcilik boyutları eğitime göre farklılık göstermemektedir.

H_3: İç girişimcilik boyutları eğitime göre farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Örgütsel faktörler alt boyutu eğitime göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Çevresel algıya ilişkin özellikler alt boyutu eğitime göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Performans faktörler alt boyutu eğitime göre farklılık göstermektedir.

H_0: İç girişimcilik boyutları medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

H_4: İç girişimcilik boyutları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{4a}: Örgütsel faktörler alt boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{4b}: Çevresel algıya ilişkin özellikler alt boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{4c}: Performans faktörler alt boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_0: İç girişimcilik boyutları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

H_5: İç girişimcilik boyutları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{5a}: Örgütsel faktörler alt boyutu kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{5b}: Çevresel algıya ilişkin özellikler alt boyutu kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{5c}: Performans faktörler alt boyutu kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_0: İnovasyon boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_6: İnovasyon boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{6a}: Mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutu cinsiyete göre bağlı farklılık göstermektedir.

H_{6b}: Yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_0: İnovasyon boyutları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H_7: İnovasyon boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{7a}: Mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{7b}: Yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutu yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_0: İnovasyon boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H_8: İnovasyon boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{8a}: Mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{8b}: Yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_0: İnovasyon boyutları medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

H_9: İnovasyon boyutları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{9a}: Mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{9b}: Yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_0: İnovasyon boyutları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

H_{10}: İnovasyon boyutları kurumda çalışmasına göre farklılık göstermektedir.

H_{10a}: Mevcut paradigmalara bağlı inovasyon alt boyutları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{10b}: Yeni paradigmalara bağlı inovasyon alt boyutları kurumda çalışma süresine farklılık göstermektedir.

H_0: İnsan kaynakları eğitimi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_{11}: İnsan kaynakları eğitimi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_0: İnsan kaynakları eğitimi yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H_{12}: İnsan kaynakları eğitimi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H0: İnsan kaynakları eğitimi medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

H13: İnsan kaynakları eğitimi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H0: İnsan kaynakları eğitimi eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H14: İnsan kaynakları eğitimi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H0: İnsan kaynakları eğitimi kurumda çalışma durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H15: İnsan kaynakları eğitimi kurumda çalışma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H0: İç Girişimcilik ile İnovasyon arasında anlamlı ilişki yoktur.

H16: İç Girişimcilik ile inovasyon arasında anlamlı ilişki vardır.

H0: İnsan kaynakları eğitimi ile iç girişimcilik arasında anlamlı ilişki yoktur.

H17: İnsan kaynakları eğitimi ile iç girişimcilik arasında anlamlı ilişki vardır.

H0: İnsan kaynakları eğitimi ile inovasyon arasında anlamlı ilişki yoktur.

H18: İnsan kaynakları eğitimi ile inovasyon arasında anlamlı ilişki vardır.

H0: İç girişimciliğin inovasyon faaliyetlerine etkisinde, insan kaynakları eğitiminin aracılık rolü yoktur.

H19: İç girişimciliğin inovasyon faaliyetlerine etkisinde, insan kaynakları eğitiminin aracılık rolü vardır.

4.6. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi ve eğitim düzeylerine ait frekanslara ve yüzdelere yer verilmiştir.

Tablo 7 Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

		n (%)
Cinsiyet	**Kadın**	92 (40,5)
	Erkek	135 (59,5)
Yaş	*Ort±Ss*	33,06±7,86
	Medyan (Min-Maks)	32 (20-54)
Eğitim durumu	**Ortaokul**	44 (19,4)
	Lise	93 (41,0)
	Yüksekokul	72 (31,7)
	Lisans	18 (7,9)
Medeni durum	**Bekar**	79 (34,8)
	Evli	148 (65,2)
Kurumda çalışma süresi	**0-5 yıl**	110 (48,5)
	6-10 yıl	68 (30,0)
	11-20 yıl	49 (21,6)

Araştırmaya katılanların cinsiyetine göre dağılımlarda erkek çalışan sayısının kadın çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Katılım oranlarında %59,5 oran ile erkek çalışanlar oluştururken, %40,5 oran ile kadın çalışanlar tarafından oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 20 ile 54 yaş arasında değişmekte olup, ortalama 33,06±7,86 yaş olarak belirlenmiştir. Ortalama yaş oranı göz önüne alındığında işletme çalışanlarının genç kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Çalışmaya katılanların eğitim durumu incelendiğinde %19,4'ünün ortaokul, %41'inin lise, %31,7'sinin yüksekokul, %7,9'unun lisans mezunlarından oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlarda en yüksek eğitim düzeyinin lise olduğu görülmektedir. Ankette yüksek lisans seçeneğine ise hiçbir katılımcının cevaplamadığı görülmüştür.

Çalışmaya katılanların %65,2'si evlidir. Çalışanların %34,8 i bekar kişilerden oluşmaktadır.

Kurumda çalışma süreleri incelendiğinde, katılımcıların %48,5'inin 0-5 yıl, %30'unun 6-10 yıl, %21,6'sının 11-20 yıl olarak belirlenmiştir. Ankette 21 ve üstü seçeneği ise hiçbir çalışan tarafından işaretlenmemiştir.

4.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde iç girişimcilik, inovasyon ve insan kaynakları eğitimi ölçeklerinin betimsel istatistiklerine yer verilmiştir. İç girişimcilik, inovasyon ve insan kaynakları eğitimi ölçeklerinin sorularının dağılımı, ölçek alt boyutlarının ortalama puanları ve ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik sonuçları bulunmaktadır.

Güvenirliği belirlemek için birçok yöntem kullanılsa da en yaygın olanı Cronbach Alfa tarafından bulunan Alfa modelidir. Güvenirlik analizi kullanılan ölçeğin, incelenen konunun ne kadar güçle belirleyip ortaya koyabildiğini belirleyen yöntemdir (Lorcu , 2015:207). Cronbach Alfa analizinde güvenirlik durumları $0,0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenirliktedir .$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilirdir. $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Karagöz , 2014: 698).

4.7.1. İç girişimcilik Ölçeğinin Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanların iç girişimcilik ölçeğine verdiği cevaplara göre dağılımına, alt boyutları ve iç tutarlılıklarının incelenmesine yer verilmiştir.

Tablo 8 İç Girişimcilik ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöneticilerimiz çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.	19	8,4	39	17,2	0	0,0	142	62,6	27	11,9
Kurumumuzda proje geliştirenlere, kendi projelerinde karar ve sorumluluk alma hakkı verilir.	17	7,5	41	18,1	2	0,9	160	70,5	7	3,1
Kurumumuzda çalışanlar, iş yapma yöntemlerini değiştirebilirler.	0	0,0	40	17,6	18	7,9	147	64,8	22	9,7
Kurumumuzda tüm bölüm ve birimler arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır	8	3,5	40	17,6	25	11,0	152	67,0	2	0,9
Kurumumuzda çalışanlar yenilik yapmak için risk alamaya cesaretlendirilir.	10	4,4	40	17,6	14	6,2	163	71,8	0	0,0
Çalışanlara işleri yürütmede kendi metodunu deneme şansı verilir.	3	1,3	42	18,5	13	5,7	145	63,9	24	10,6
Kurumumuzda çalışanların işle ilgili yaptığı hatalar sert bir şekilde eleştirilmez ve cezalandırılmaz.	18	7,9	35	15,4	14	6,2	151	66,5	9	4,0
Kurumumuzda yeni projeler geliştirmek için maddi kaynak sağlanır.	12	5,3	43	18,9	90	39,6	82	36,1	0	0,0
Kurumumuzda yenilik yapmak için ilgi elde etmeye, yaratmaya ve paylaşmaya yönelik harcamalar bir gider değil, bir yatırım olarak görülür	13	5,7	47	20,7	95	41,9	72	31,7	0	0,0
Kurumumuzda üst yönetim fikirlere ve önerilere açıktır ve destekler	8	3,5	38	16,7	12	5,3	147	64,8	22	9,7
Kurumumuzda risk alan kişiler başarısız da olsa saygı görür	12	5,3	41	18,1	6	2,6	168	74,0	0	0,0
Üst yönetim çalışanların geliştirdiği iş metotlarını kullanmaya isteklidir	13	5,7	41	18,1	4	1,8	150	66,1	19	8,4
Karar alma sürecinde en çok söz hakkının konuyla ilgili uzman olanlara tanınması yönünde güçlü bir eğilim vardır.	5	2,2	42	18,5	18	7,9	47	20,7	115	50,7
Kurumunuzda yeni ve yaratıcı fikirleri olan kişi, grup veya birimlere bunu uygulama fırsatı tanınmaktadır.	0	0,0	58	25,6	2	0,9	151	66,5	16	7,0
Kurumumuzda çeşitli yeni girişimler gerçekleştirmiş veya desteklemiştir	0	0,0	58	25,6	2	0,9	91	40,1	76	33,5
Belirsizlik içeren bir karar verme sürecinde kurumunuz cesur bir tavır sergiler.	0	0,0	58	25,6	0	0,0	63	27,8	106	46,7
Kurumunuzda yeniliğe ilişkin risk alan bireyler başarılı olmasalar bile itibar görürler	0	0,0	58	25,6	8	3,5	161	70,9	0	0,0
Kurumunuzda departmanlar arası oldukça rahat iletişim kurulabilir.	0	0,0	54	23,8	17	7,5	156	68,7	0	0,0
Kurumunuzda çalışanların iş yükü yeni fikirler geliştirmesini engellemeyecek biçimde belirlenmiştir.	3	1,3	67	29,5	48	21,1	95	41,9	14	6,2
Faaliyet gösterdiğimiz pazara yeni rakipler girme oranı çok yüksektir	0	0,0	52	22,9	17	7,5	121	53,3	37	16,3

Faaliyet gösterdiğimiz pazarda müşteri tercihleri çok sık değişir	6	2,6	43	18,9	21	9,3	89	39,2	68	30,0

Katılımcıların İç Girişimcilik Anketi sorularına verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 8'de görülmektedir.

İç girişimcilik anketine verilen cevaplar incelendiğinde en yüksek yüzdeye sahip maddenin %74 ile katılıyorum yanıtı verilen "Kurumumuzda risk alan kişiler başarısız da olsa saygı görür" oluşturmaktadır. Aynı maddeye %5,3 ile kesinlikle katılmıyorum, %18,1 ile katılmıyorum, %2,6 ile kararsız cevaplar verilmiştir. Kesinlikle katılıyorum seçeneği ise hiç işaretlenmemiştir.

İç girişimcilik anketinde ikinci en yüksek yüzdeye sahip maddenin ise %71,8 ile katılıyorum yanıtı verilen "Kurumumuzda çalışanlar yenilik yapmak için risk alamaya cesaretlendirilir" oluşturmaktadır. Aynı maddeye %4,4 ile kesinlikle katılmıyorum, %17,6 ile katılmıyorum, %6,2 ile kararsızım yanıtı verilmiştir. Kesinlikle katılıyorum seçeneği ise işaretlenmemiştir.

Ankette katılımcıların kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlediği soru %8,4 ile "Yöneticilerimiz çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır." Olmuştur. Kesinlikle katılmıyorum seçeneği "Kurumumuzda çalışanlar, iş yapma yöntemlerini değiştirebilirler." "Kurumunuzda yeni ve yaratıcı fikirleri olan kişi, grup veya birimlere bunu uygulama fırsatı tanınmaktadır." "Kurumumuzda çeşitli yeni girişimler gerçekleştirmiş veya desteklemiştir" "Belirsizlik içeren bir karar verme sürecinde kurumunuz cesur bir tavır sergiler." "Kurumunuzda yeniliğe ilişkin risk alan bireyler başarılı olmasalar bile itibar görürler" "Kurumunuzda departmanlar arası oldukça rahat iletişim kurulabilir." "Faaliyet gösterdiğimiz pazara yeni rakipler girme oranı çok yüksektir" sorularında hiçbir katılımcı tarafından işaretlenmemiştir.

İç girişimcilik anketine verilen cevaplarda katılmıyorum seçeneğinin en çok işaretlendiği soru %29,5 ile "Kurumunuzda çalışanların iş yükü yeni fikirler

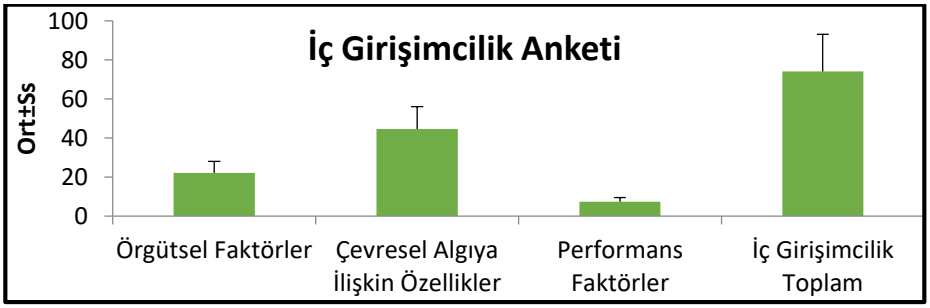
geliştirmesini engellemeyecek biçimde belirlenmiştir.” Anket cevapların da katılmıyorum seçeneğinin en az işaretlendiği soru %17,2 ile “Yöneticilerimiz çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.

İç girişimcilik anketinde verilen cevaplarda kararsızım seçeneğinin en çok işaretlendiği soru %41,9 ile “Kurumumuzda yenilik yapmak için ilgi elde etmeye, yaratmaya ve paylaşmaya yönelik harcamalar bir gider değil, bir yatırım olarak görülür” oluşturmuştur. Anket cevapların da kararsızım seçeneği “Yöneticilerimiz çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.” “Belirsizlik içeren bir karar verme sürecinde kurumunuz cesur bir tavır sergiler.” sorularını hiçbir katılımcı işaretlememiştir.

Tablo 9 İç Girişimcilik Anketi Alt Boyutlarının Ve İç Tutarlılıklarının İncelenmesi

	Soru sayısı	**Ort±Ss**	**Medyan (Min-Maks)**	**Cronbach’s Alfa**
Örgütsel Faktörler	6	22,07±6,00	25 (10-28)	***0,955***
Çevresel Algıya İlişkin Özellikler	13	44,61±11,47	50 (22-58)	***0,986***
Performans Faktörler	2	7,38±2,05	8 (3-10)	***0,875***
İç Girişimcilik Toplam	21	74,06±19,16	84 (37-93)	***0,988***

Çalışmaya katılanların İç Girişimcilik Anketi *“Örgütsel Faktörler”* alt boyutundan aldıkları puanlar 10 ile 28 puan arasında değişmekte olup, ortalama puan 22,07±6,00; *“Çevresel Algıya İlişkin Özellikler”* alt boyutundan aldıkları puanlar 22 ile 58 puan arasında değişmekte olup, ortalama puan 44,61±11,47; *“Performans Faktörler”* alt boyutundan aldıkları puanlar 3 ile 10 puan arasında değişmekte olup, ortalama puan 7,38±2,05 olarak belirlenmiş olup, katılımcıların İç Girişimcilik Anketi toplamından aldıkları puanlar 37 ile 93 puan arasında değişmekte olup, ortalama puan 74,06±19,16 olarak belirlenmiştir.



Şekil 1 İç Girişimcilik Puanlarının Dağılımı

Ölçek iç tutarlılıkları incelendiğinde, İç Girişimcilik Anketi *"Örgütsel Faktörler"* alt boyutu için Cronbach's Alfa değeri α=0,955 olarak, *"Çevresel Algıya İlişkin Özellikler"* alt boyutu için Cronbach's Alfa değeri α=0,986 olarak, *"Performans Faktörler"* alt boyutu için Cronbach's Alfa değeri α=0,875 olarak belirlenmiştir. İç Girişimcilik Anketi toplamı için Cronbach's Alfa değeri α=0,988 olarak belirlenmiş olup, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

H_0: İç girişimcilik boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_1: İç girişimcilik boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{1a}: Örgütsel faktörler alt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Çevresel algıya ilişkin özellikler alt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{1c}: Performans faktörler alt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_0: İç girişimcilik boyutları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H_2: İç girişimcilik boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Örgütsel faktörler alt boyutu yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Çevresel algıya ilişkin özellikler alt boyutu yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Performans faktörler alt boyutu yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_0: İç girişimcilik boyutları eğitime göre farklılık göstermemektedir.

H_3: İç girişimcilik boyutları eğitime göre farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Örgütsel faktörler alt boyutu eğitime göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Çevresel algıya ilişkin özellikler alt boyutu eğitime göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Performans faktörler alt boyutu eğitime göre farklılık göstermektedir.

H_0: İç girişimcilik boyutları medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

H_4: İç girişimcilik boyutları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{4a}: Örgütsel faktörler alt boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{4b}: Çevresel algıya ilişkin özellikler alt boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{4c}: Performans faktörler alt boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_0: İç girişimcilik boyutları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

H_5: İç girişimcilik boyutları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{5a}: Örgütsel faktörler alt boyutu kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{5b}: Çevresel algıya ilişkin özellikler alt boyutu kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{5c}: Performans faktörler alt boyutu kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 10 Tanımlayıcı Özelliklere Göre İç Girişimcilik Anketinin Değerlendirilmesi

		İç Girişimcilik Anketi							
		Örgütsel Faktörler		**Çevresel Algıya İlişkin Özellikler**		**Performans Faktörler**		**İç Girişimcilik Toplam**	
		Ort±Ss	*Medyan (Min-Maks)*	*Ort±Ss*	*Medyan (Min-Maks)*	*Ort±Ss*	*Medyan (Min-Maks)*	*Ort±Ss*	*Medyan (Min-Maks)*
Cinsiyet	**Kadın (n=92)**	21,53±6,16	24 (10-28)	43,74±12,09	50 (23-58)	7,12±2,13	8 (3-10)	72,39±20,04	83 (39-93)
	Erkek (n=135)	22,43±5,89	25 (11-28)	45,21±11,04	50 (22-58)	7,56±1,98	8 (3-10)	75,19±18,53	84 (37-93)
	P	***[a]0,363***		***[a]0,648***		***[a]0,116***		***[a]0,340***	
Yaş	*R*	0,142		0,042		0,061		0,078	
	P	***0,032****		***0,528***		***0,362***		***0,240***	
Eğitim durumu	**Ortaokul**	23,70±5,54	26 (11-28)	46,91±9,92	50 (22-58)	7,89±1,82	8,5 (3-10)	78,50±16,85	85 (37-93)
	Lise	21,34±6,15	24 (10-28)	43,38±12,11	50 (22-58)	7,18±2,1	8 (3-10)	71,90±20,02	83 (38-93)
	Yüksekokul	22,40±5,70	25 (11-28)	45,79±11,15	50 (23-58)	7,44±1,95	8 (3-10)	75,64±18,40	85 (39-92)
	Lisans	20,44±6,94	23,5 (12-27)	40,67±11,99	48 (25-52)	6,89±2,52	8,5 (3-9)	68,00±21,29	82,5 (41-87)
	P	***[b]0,036****		***[b]0,042****		***[b]0,243***		***[b]0,026****	
Medeni durum	**Bekar (n=79)**	21,75±6,01	24 (10-28)	44,66±11,7	50 (22-58)	7,38±2,11	8 (3-10)	73,78±19,43	84 (38-93)
	Evli (n=148)	22,24±6,01	25 (11-28)	44,59±11,39	50 (22-58)	7,38±2,01	8 (3-10)	74,2±19,08	84 (37-93)
	P	***[a]0,368***		***[a]0,503***		***[a]0,636***		***[a]0,860***	
Kurumda çalışma süresi	**0-5 yıl**	21,47±6,18	24 (10-28)	43,69±11,92	50 (22-58)	7,25±2,16	8 (3-10)	72,42±19,92	83 (38-93)
	6-10 yıl	22,18±5,89	25 (11-28)	44,65±11,41	50 (22-58)	7,28±1,95	8 (3-10)	74,1±18,94	83 (37-93)
	11-20 yıl	23,24±5,68	26 (11-28)	46,63±10,48	50 (23-58)	7,8±1,88	8 (3-10)	77,67±17,54	85 (39-93)
	P	***[b]0,095***		***[b]0,170***		***[b]0,278***		***[b]0,074***	

[a]Mann Whitney U Test *[b]Kruskal Wallis Test*

r: Spearman Korelasyon Katsayısı

**p<0,05*

Cinsiyetlerine göre katılımcıların İç Girişimcilik Anketi "Örgütsel Faktörler", "Çevresel Algıya İlişkin Özellikler", "Performans Faktörler" alt boyutlarından ve anket toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Çalışmaya katılanların yaşları ile İç Girişimcilik Anketi "Örgütsel Faktörler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,142; p=0,032; p<0,05).

Çalışmaya katılanların yaşları ile İç Girişimcilik Anketi "Çevresel Algıya İlişkin Özellikler", "Performans Faktörler" alt boyutlarından ve anket toplamından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır (p>0,05).

Medeni durumlarına göre katılımcıların İç Girişimcilik Anketi "Örgütsel Faktörler", "Çevresel Algıya İlişkin Özellikler", "Performans Faktörler" alt boyutlarından ve anket toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Eğitim durumlarına göre katılımcıların İç Girişimcilik Anketi "Örgütsel Faktörler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,036; p<0,05). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; eğitim durumu lise olanların aldıkları puanlar, ortaokul olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek saptanmıştır (p=0,026; p<0,05).

Eğitim durumlarına göre katılımcıların İç Girişimcilik Anketi "Çevresel Algıya İlişkin Özellikler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,042; p<0,05). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; eğitim durumu yüksekokul olanların aldıkları

puanlar, lise olanlardan ve lisans olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek saptanmıştır (p=0,046; p=0,020; p<0,05).

Eğitim durumlarına göre katılımcıların İç Girişimcilik Anketi "Performans Faktörler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Eğitim durumlarına göre katılımcıların İç Girişimcilik Anketi toplamından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,026; p<0,05). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; eğitim durumu ortaokul olanların aldıkları puanlar, eğitim durumu lise olanlardan ve lisans olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek saptanmıştır (p=0,013; p=0,029; p<0,05).

Kurumda çalışma sürelerine göre katılımcıların İç Girişimcilik Anketi "Örgütsel Faktörler", "Çevresel Algıya İlişkin Özellikler", "Performans Faktörler" alt boyutlarından ve anket toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

4.7.2. İnovasyon Ölçeğinin Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanların iç girişimcilik ölçeğine verdiği cevaplara göre dağılımına, alt boyutları ve iç tutarlılıklarının incelenmesine yer verilmiştir.

Tablo 11 İnovasyon ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Firmamız ürettiği ürünlerin işlevsel, kullanım karakteristikleri vb. özelliklerinde yenilikler yapmaktadır.	3	1,3	38	16,7	17	7,5	143	63,0	26	11,5
Firmamız ürettiği ürünlerin parça, malzeme vb. teknik özelliklerinde yenilikler yapmaktadır	8	3,5	39	17,2	11	4,8	140	61,7	29	12,8
Firmamız ürettiği mevcut ürünlerden tamamen farklı yeni ürünleri koleksiyonuna dahil etmektedir	9	4,0	45	19,8	4	1,8	144	63,4	25	11,0
Firmamız satın alma, üretim, teslimat vb. ana süreçlerde yenilikler yapmaktadır	5	2,2	38	16,7	32	14,1	126	55,5	26	11,5
Firmamız imalat, montaj, tahsilat vb. alt süreçlerde yenilikler yapmaktadır	14	6,2	44	19,4	18	7,9	137	60,4	14	6,2
Firmamız ürettiği yeni ürünlerin tasarımında müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır	14	6,2	32	14,1	36	15,9	124	54,6	21	9,3
Firmamız ürün koleksiyonunu hazırlarken ulusal ve uluslararası pazarı takip etmektedir	11	4,8	46	20,3	20	8,8	147	64,8	3	1,3
Firmamız ambalajlama, konumlandırma, promosyon, fiyatlandırma vb. pazarlama yönetimi faaliyetlerinde yenilikler yapmaktadır	12	5,3	42	18,5	20	8,8	134	59,0	19	8,4
Firmamız yönetim sistemlerinde değişim mühendisliği, tedarik zinciri vb. yeni yönetsel uygulamalar gerçekleştirmektedir	12	5,3	42	18,5	25	11,0	131	57,7	17	7,5
Firmamız bölümler arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırmaya yönelik yeni organizasyonel uygulamalar gerçekleştirmektedir	13	5,7	42	18,5	27	11,9	134	59,0	11	4,8
Firmamız müşterileri, tedarikçileri, araştırma enstitüleri vb. dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler kullanmaktadır	11	4,8	48	21,1	29	12,8	127	55,9	12	5,3
Firmamız ürün koleksiyonunu hazırlarken kullanıcıları için duygusal, sembolik vb. değerleri yansıtarak anlam ifade eden ürünler geliştirmektedir	20	8,8	47	20,7	32	14,1	120	52,9	8	3,5
Firmamız sosyo-kültürel modelleri inceleyerek gelecekte trend olabilecek yeni ürün anlamları ortaya çıkarmaktadır	9	4,0	47	20,7	27	11,9	126	55,5	18	7,9

Katılımcıların İnovasyon Anketi sorularına verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 11'de görülmektedir.

İnovasyon anketine verilen cevaplar incelendiğinde en yüksek yüzdeye sahip sorunun %63,4 ile "Firmamız ürettiği mevcut ürünlerden tamamen farklı yeni ürünleri koleksiyonuna dahil etmektedir" oluşturmaktadır. Aynı soruya %4 ile kesinlikle katılmıyorum, %19,8 ile katılmıyorum, %1,8 ile kararsızım, %11 ile kesinlikle katılıyorum cevapları verilmiştir.

İnovasyon anketine verilen cevaplarda kesinlikle katılmıyorum seçeneğinin en çok işaretlendiği soru %8,8 ile "Firmamız ürün koleksiyonunu hazırlarken kullanıcıları için duygusal, sembolik vb. değerleri yansıtarak anlam ifade eden ürünler geliştirmektedir" olmuştur. İnovasyon anketine verilen cevaplarda kesinlikle katılmıyorum seçeneğinin en az işaretlendiği soru %1,3 ile "Firmamız ürettiği ürünlerin işlevsel, kullanım karakteristikleri vb. özelliklerinde yenilikler yapmaktadır" olmuştur.

İnovasyon anketine verilen cevaplar incelendiğinde katılmıyorum seçeneğinin en çok işaretlendiği soru %21,1 ile "Firmamız müşterileri, tedarikçileri, araştırma enstitüleri vb. dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler kullanmaktadır" olmuştur. İnovasyon anketine verilen cevaplar incelendiğinde katılmıyorum seçeneğinin en az işaretlendiği soru %14,1 ile "Firmamız ürettiği yeni ürünlerin tasarımında müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır" olmuştur.

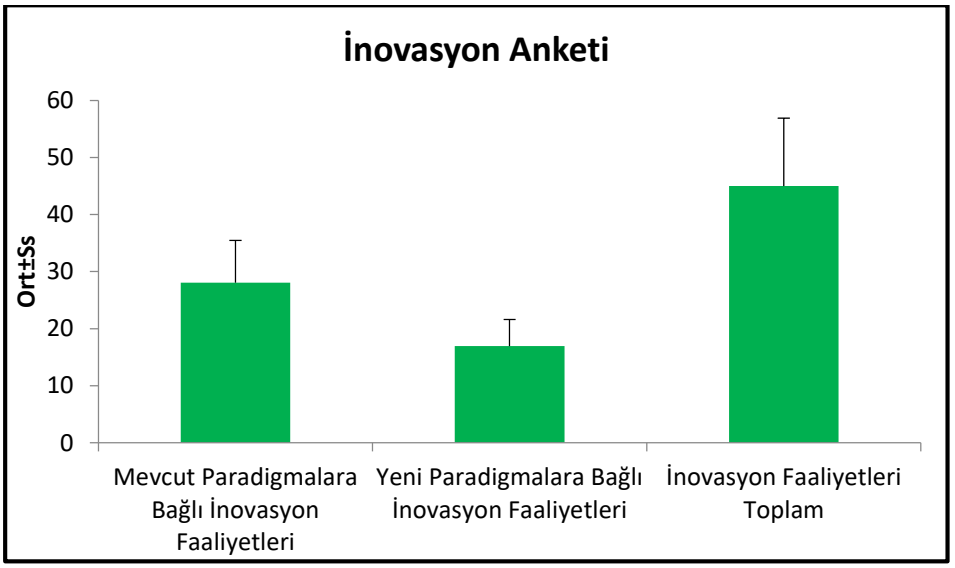
İnovasyon anketine verilen cevaplar incelendiğinde kararsızım seçeneğinin en çok işaretlendiği soru %15,9 ile "Firmamız ürettiği yeni ürünlerin tasarımında müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır" olmuştur. İnovasyon anketine verilen cevaplar incelendiğinde kararsızım seçeneğinin en az işaretlendiği soru %1,8 ile "Firmamız ürettiği mevcut ürünlerden tamamen farklı yeni ürünleri koleksiyonuna dahil etmektedir" olmuştur.

İnovasyon anketine verilen cevaplar incelendiğinde kesinlikle katılıyorum seçeneğinin en çok işaretlendiği soru %12,8 ile "Firmamız ürettiği ürünlerin parça, malzeme vb. teknik özelliklerinde yenilikler yapmaktadır" olmuştur. İnovasyon anketine verilen cevaplar incelendiğinde kesinlikle katılıyorum seçeneğinin en az işaretlendiği soru %1,3 ile "Firmamız ürün koleksiyonunu hazırlarken ulusal ve uluslararası pazarı takip etmektedir" olmuştur.

Tablo 12 İnovasyon Anketi Alt Boyutlarının ve İç Tutarlılıklarının İncelenmesi

	Soru sayısı	Ort±Ss	Medyan (Min-Maks)	Cronbach 's Alfa
Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri	8	28,05±7,44	32 (12-38)	***0,973***
Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri	5	16,93±4,68	19 (6-24)	***0,937***
İnovasyon Faaliyetleri Toplam	13	44,99±11,91	51 (20-59)	***0,979***

Çalışmaya katılanların İnovasyon Anketi "*Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri*" alt boyutundan aldıkları puanlar 12 ile 38 puan arasında değişmekte olup, ortalama puan 28,05±7,44; "*Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri*" alt boyutundan aldıkları puanlar 6 ile 24 puan arasında değişmekte olup, ortalama puan 16,93±4,68; İnovasyon Anketi toplamından aldıkları puanlar 20 ile 59 puan arasında değişmekte olup, ortalama puan 44,99±11,91 olarak belirlenmiştir.



Şekil 2 İnovasyon Anketi Puanlarının Dağılımı

Ölçek iç tutarlılıkları incelendiğinde, İnovasyon Anketi "Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutu için Cronbach's Alfa değeri α=0,973 olarak, "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutu için Cronbach's Alfa değeri α=0,937 olarak belirlenmiştir. İnovasyon Anketi toplamı için Cronbach's Alfa değeri α=0,979 olarak belirlenmiş olup, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

H_0: İnovasyon boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_6: İnovasyon boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{6a}: Mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutu cinsiyete göre bağlı farklılık göstermektedir.

H_{6b}: Yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_0: İnovasyon boyutları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H_7: İnovasyon boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{7a}: Mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{7b}: Yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutu yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_0: İnovasyon boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H_8: İnovasyon boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{8a}: Mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{8b}: Yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_0: İnovasyon boyutları medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

H9: İnovasyon boyutları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H9a: Mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H9b: Yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H0: İnovasyon boyutları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

H10: İnovasyon boyutları kurumda çalışmasına göre farklılık göstermektedir.

H10a: Mevcut paradigmalara bağlı inovasyon alt boyutları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H10b: Yeni paradigmalara bağlı inovasyon alt boyutları kurumda çalışma süresine farklılık göstermektedir.

Tablo 13 Tanımlayıcı Özelliklere Göre İnovasyon Anketinin Değerlendirilmesi

		İnovasyon Anketi					
		Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri		**Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri**		**İnovasyon Faaliyetleri Toplam**	
		Ort±Ss	*Medyan (Min-Maks)*	*Ort±Ss*	*Medyan (Min-Maks)*	*Ort±Ss*	*Medyan (Min-Maks)*
Cinsiyet	**Kadın (n=92)**	27,05±7,47	31 (12-38)	16,54±4,69	19 (7-22)	43,60±11,97	51 (22-58)
	Erkek (n=135)	28,73±7,37	32 (13-38)	17,2±4,67	20 (6-24)	45,93±11,82	51 (20-59)
	P		***[a]0,036****		***[a]0,105***		***[a]0,016****
Yaş	*R*		0,140		0,070		0,123
	P		***0,035****		***0,296***		***0,063***
Eğitim durumu	**Ortaokul**	29,89±6,47	32 (14-38)	17,84±4,13	20 (6-22)	47,73±10,45	52 (22-59)
	Lise	27,55±7,88	31 (13-38)	16,41±4,98	19 (6-24)	43,96±12,63	51 (20-59)
	Yüksekokul	28,25±6,94	31,5 (13-37)	17,32±4,43	20 (7-22)	45,57±11,16	51 (22-58)
	Lisans	25,39±8,69	32 (12-33)	15,89±5,13	19,5 (8-22)	41,28±13,57	51,5 (22-55)
	P		***[b]0,225***		***[b]0,308***		***[b]0,419***
Medeni durum	**Bekar (n=79)**	27,81±7,58	32 (13-38)	16,86±4,78	19 (7-22)	44,67±12,11	51 (22-58)
	Evli (n=148)	28,18±7,40	32 (12-38)	16,97±4,64	19 (6-24)	45,16±11,84	51 (20-59)
	P		***[a]0,722***		***[a]0,763***		***[a]0,956***
Kurumda çalışma süresi	**0-5 yıl**	27,37±7,89	31 (12-38)	16,62±4,81	19 (6-22)	43,99±12,46	51 (20-58)
	6-10 yıl	28,35±7,27	32 (13-38)	16,97±4,68	19 (7-21)	45,32±11,77	51 (23-58)
	11-20 yıl	29,16±6,56	32 (14-37)	17,59±4,38	19 (6-24)	46,76±10,78	51 (22-59)
	P		***[b]0,451***		***[b]0,851***		***[b]0,659***

[a]Mann Whitney U Test *[b]Kruskal Wallis Test*

r: Spearman Korelasyon Katsayısı

**p<0,05*

Erkeklerin İnovasyon Anketi “Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri” alt boyutundan aldıkları puanlar, kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek saptanmıştır ($p=0,036$; $p<0,05$).

Cinsiyetlerine göre katılımcıların İnovasyon Anketi “Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Erkeklerin İnovasyon Faaliyeti toplamından aldıkları puanlar, kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek saptanmıştır ($p=0,016$; $p<0,05$).

Çalışmaya katılanların yaşları ile İnovasyon Anketi “Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf düzeyde ilişki saptanmıştır ($r=0,140$; $p=0,035$; $p<0,05$).

Çalışmaya katılanların yaşları ile İç Girişimcilik Anketi “Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri” alt boyutlarından ve İnovasyon Faaliyeti toplamından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim durumlarına göre katılımcıların İnovasyon Anketi “Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri”, “Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri” alt boyutlarından ve İnovasyon Faaliyeti toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Medeni durumlarına göre katılımcıların İnovasyon Anketi "Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri", "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutlarından ve İnovasyon Faaliyeti toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Kurumda çalışma sürelerine göre katılımcıların İnovasyon Anketi "Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri", "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutlarından ve İnovasyon Faaliyeti toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 14 Eğitim ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşyerimde işimle ilgili eğitimler alırım.	14	6,2	39	17,2	19	8,4	125	55,1	30	13,2
İşyerimde sıklıkla eğitim verilir.	10	4,4	42	18,5	23	10,1	143	63,0	9	4,0
İşyerinde aldığım eğitimler işimle yakından alakalıdır.	16	7,0	38	16,7	20	8,8	121	53,3	32	14,1
İşimi kolaylaştıracak (teorik ders, görsel uygulamalar, tartışma sunum ve seminer gibi) eğitimlere katıldım.	6	2,6	42	18,5	34	15,0	128	56,4	17	7,5
Eğitim sürecinde kullanılan metotların işyerindeki yeteneklerimi geliştirmeme katkısı oldu.	12	5,3	42	18,5	14	6,2	129	56,8	30	13,2
Aldığım iş eğitimlerinin çalıştığım bölümün hedeflerini anlamama yardımcı olduğunu düşünüyorum	12	5,3	40	17,6	12	5,3	150	66,1	13	5,7
İş eğitimlerinin çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirdiğini düşünüyorum.	10	4,4	36	15,9	29	12,8	122	53,7	30	13,2
İşyerinde katıldığım eğitim programlarından memnun kaldım.	12	5,3	39	17,2	19	8,4	130	57,3	27	11,9
İşyerinde aldığım iş eğitimlerinin performansımın artmasında yardımcı olduğuna inanıyorum.	22	9,7	36	15,9	26	11,5	120	52,9	23	10,1
Eğitim amaçları ve işletme amaçlarının yeterli derecede örtüştüğünü düşünüyorum.	14	6,2	39	17,2	17	7,5	133	58,6	24	10,6

Ne zaman yeni bir görev verilirse ben bu süre içerisinde gerekli olan eğitimleri alırım.	15	6,6	41	18,1	13	5,7	138	60,8	20	8,8
İşyerinde eğitim imkanlarının çalışanlara adil bir şekilde sağlandığını düşünüyorum.	11	4,8	36	15,9	18	7,9	146	64,3	16	7,0
İşyerimizde çalışanların eğitim ihtiyaçlarına öncelik verilir.	10	4,4	39	17,2	18	7,9	134	59,0	26	11,5
Katıldığım eğitimlerin beni motive ettiğini düşünüyorum.	5	2,2	43	18,9	10	4,4	145	63,9	24	10,6
İşyerimizde iş eğitimleri çalışanların yetenek ve eğitim seviyesine göre düzenlenmektedir	14	6,2	39	17,2	20	8,8	134	59,0	20	8,8
İşyerimizde verilen eğitim sürelerinin Öğrenme motivasyonunu sağlamak için uygun olduğunu düşünüyorum	15	6,6	38	16,7	20	8,8	139	61,2	15	6,6
Performans iyileştirmesine yönelik motivasyon için ileri düzeyde iş eğitiminin gerekli olduğunu düşünüyorum.	6	2,6	45	19,8	7	3,1	49	21,6	120	52,9
İş eğitimleri aldıktan sonra yaptığım iş için adil bir ücretlendirme yapılacağını düşünüyorum.	21	9,3	43	18,9	121	53,3	41	18,1	1	0,4
Eğitimden sonra aldığım maaşın, diğer şirketlerde aynı pozisyonda çalışanlarla benzer düzeyde olduğuna inanıyorum.	4	1,8	57	25,1	140	61,7	25	11,0	1	0,4
Eğitim yoluyla maaşların artırılması beni motive eder.	0	0,0	46	20,3	12	5,3	6	2,6	163	71,8
Verilen eğitimlerin bir sonucu olarak işim konusunda kendimi güvende hissediyorum.	4	1,8	48	21,1	17	7,5	141	62,1	17	7,5
İş eğitimlerinin, çalışanları daha etkinleştirdiğini düşünüyorum.	8	3,5	41	18,1	24	10,6	140	61,7	14	6,2

Katılımcıların İnsan Kaynakları Eğitimi Anketi sorularına verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 14'de görülmektedir.

İnsan kaynakları eğitimi anketine verilen cevaplarda en yüksek yüzdeye sahip sorunun %64,3 ile "İşyerinde eğitim imkanlarının çalışanlara adil bir şekilde sağlandığını düşünüyorum" oluşturmaktadır. Aynı soruya %4,8 ile kesinlikle katılmıyorum, %15,9 ile katılmıyorum, %7,9 ile kararsızım, %7 ile kesinlikle katılıyorum cevapları verilmiştir

İnsan kaynakları eğitimi anketine verilen cevaplarda kesinlikle katılmıyorum seçeneğinin en çok işaretlendiği soru %9,7 ile "İşyerinde aldığım iş eğitimlerinin performansımın artmasında yardımcı olduğuna inanıyorum" olmuştur. İnsan kaynakları eğitimi anketine verilen cevaplarda kesinlikle katılmıyorum

seçeneğinin en az işaretlendiği soru hiçbir katılımcı tarafından işaretlenmemiş olan "Eğitim yoluyla maaşların artırılması beni motive eder" olmuştur.

İnsan kaynakları eğitimi anketine verilen cevaplarda katılmıyorum seçeneğinin en çok işaretlendiği soru %25,1 ile "Eğitimden sonra aldığım maaşın, diğer şirketlerde aynı pozisyonda çalışanlarla benzer düzeyde olduğuna inanıyorum" olmuştur. İnsan kaynakları eğitimi anketine verilen cevaplarda katılmıyorum seçeneğinin en az işaretlendiği soru %15,9 ile "İş eğitimlerinin çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirdiğini düşünüyorum", İşyerinde eğitim imkanlarının çalışanlara adil bir şekilde sağlandığını düşünüyorum", "İşyerinde aldığım iş eğitimlerinin performansımın artmasında yardımcı olduğuna inanıyorum" oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları eğitimi anketine verilen cevaplarda kararsızım seçeneğinin en çok işaretlendiği soru %53,3 ile "İş eğitimleri aldıktan sonra yaptığım iş için adil bir ücretlendirme yapılacağını düşünüyorum" olmuştur. İnsan kaynakları eğitimi anketine verilen cevaplarda kararsızım seçeneğinin en az işaretlendiği soru %3,1 ile "Performans iyileştirmesine yönelik motivasyon için ileri düzeyde iş eğitiminin gerekli olduğunu düşünüyorum" olmuştur.

İnsan kaynakları eğitimi anketine verilen cevaplarda kesinlikle katılıyorum seçeneğinin en çok işaretlendiği soru %71,8 ile "Eğitim yoluyla maaşların artırılması beni motive eder" olmuştur. İnsan kaynakları eğitimi anketine verilen cevaplarda kesinlikle katılıyorum seçeneğinin en az işaretlendiği soru %0,4 ile "İş eğitimleri aldıktan sonra yaptığım iş için adil bir ücretlendirme yapılacağını düşünüyorum", "Eğitimden sonra aldığım maaşın, diğer şirketlerde aynı pozisyonda çalışanlarla benzer düzeyde olduğuna inanıyorum" oluşturmuştur.

Tablo 15 İnsan Kaynakları Eğitimi Anketi Puanlarının Dağılımı

	İnsan Kaynakları Eğitimi Toplam puan
Soru sayısı	22
Ort±Ss	76,98±20,54
Medyan (Min-Maks)	87 (35-101)
Cronbach's Alfa	***0,988***

Çalışmaya katılanların İnsan Kaynakları Eğitimi Anketi toplamından aldıkları puanlar 35 ile 101 puan arasında değişmekte olup, ortalama puan 76,98±20,54 olarak belirlenmiştir.

İnsan Kaynakları Eğitimi Anketi toplamı için Cronbach's Alfa değeri α=0,988 olarak belirlenmiş olup, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

H_0: İnsan kaynakları eğitimi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_{11}: İnsan kaynakları eğitimi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_0: İnsan kaynakları eğitimi yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H_{12}: İnsan kaynakları eğitimi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_0: İnsan kaynakları eğitimi medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

H_{13}: İnsan kaynakları eğitimi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_0: İnsan kaynakları eğitimi eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H_{14}: İnsan kaynakları eğitimi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H0: İnsan kaynakları eğitimi kurumda çalışma durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H15: İnsan kaynakları eğitimi kurumda çalışma durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 16 Tanımlayıcı Özelliklere Göre İK Eğitimi Anketinin Değerlendirilmesi

		İK Eğitimi Toplam Puanı		
		Ort±Ss	*Medyan (Min-Maks)*	***p***
Cinsiyet	**Kadın (n=92)**	74,93±21,33	87 (35-98)	***[a]0,068***
	Erkek (n=135)	78,37±19,95	88 (37-101)	
Yaş	*r*		0,095	
	p		***0,152***	
Eğitim durumu	**Ortaokul**	81,68±16,83	87 (40-101)	***[b]0,504***
	Lise	75,25±21,47	88 (38-98)	
	Yüksekokul	78,17±20,01	87 (37-98)	
	Lisans	69,67±24,29	85,5 (35-91)	
Medeni durum	**Bekar (n=79)**	76,49±21,22	87 (37-98)	***[a]0,866***
	Evli (n=148)	77,24±20,24	87 (35-101)	
Kurumda çalışma süresi	**0-5 yıl**	75,05±21,45	87 (35-98)	***[b]0,152***
	6-10 yıl	77,15±20,64	88 (38-98)	
	11-20 yıl	81,08±17,94	88 (40-101)	

[a]Mann Whitney U Test [b]Kruskal Wallis Test

r: Spearman Korelasyon Katsayısı

Katılımcıların cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, medeni durumlarına ev kurumda çalışma sürelerine göre İK eğitimi anketi toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Katılımcıların yaşları ile İK eğitimi anketi toplamından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır (p>0,05).

4.8.Korelasyon Analizi Bulguları

Bu bölümde iç girişimcilik ile inovasyon, iç girişimcilik ile insan kaynakları eğitimi, inovasyon ile insan kaynakları eğitimi ölçekleri arasındaki korelasyon analizleri yapılmıştır.

"Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi veya bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analiziyle, analize tabi tutulan değişkenlerin arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı, varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı yoluyla belirlenir. Bu katsayı. "-1 ile +1" arasında değerler alır ve "r" harfiyle gösterilir. Korelasyon katsayısının negatif bulunması ilişki yönünün negatifliğini, değerlerden birinin artmasının diğerini düşürdüğünü gösterir. Katsayının sıfır çıkması analiz edilen değişkenler arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Pozitif çıkması ise değişkenlerden biri artarken diğerinin de arttığını gösterir. Ancak ilişki neden-sonuç ilişkisini göstermez" (Özkan, Tekeli, Muğan Ertuğral, ve Akova , 2019: 157).

Korelasyon katsayısı; 0,00-0,19 arasındaysa değişkenler arasındaki ilişki çok zayıf; 0,20-0,39 arasındaysa değişkenler arasındaki ilişki zayıf; 0,40-0,59 arasındaysa değişkenler arasındaki ilişki orta düzeyde; 0,60-0,79 arasındaysa değişkenler arasındaki ilişki güçlü ve 0,80-1,00 arasındaysa değişkenler arasında çok güçlü bir ilişkiden söz edilir (Evans, 1996).

4.8.1. İç girişimcilik ve İnovasyon Korelasyon Analizi Bulguları

İç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişki derecesini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analizle ilgili sonuçlar tabloda gösterilmiştir.

Tablo 17 İç Girişimcilik Anketi ile İnovasyon Anketi İlişkisi

		İnovasyon Anketi					
		Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri		**Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri**		**İnovasyon Faaliyetleri Toplam**	
		r	***p***	**R**	***p***	**r**	***p***
İç Girişimcilik Anketi	**Örgütsel Faktörler**	0,736	***0,001****	0,608	***0,001****	0,682	***0,001****
	Çevresel Algıya İlişkin Özellikler	0,535	***0,001****	0,438	***0,001****	0,487	***0,001****
	Performans Faktörler	0,590	***0,001****	0,696	***0,001****	0,619	***0,001****
	İç Girişimcilik Toplam	0,604	***0,001****	0,539	***0,001****	0,554	***0,001****

r: Spearman Korelasyon Katsayısı

**p<0,01

H0: İç Girişimcilik ile İnovasyon arasında anlamlı ilişki yoktur.

H16: İç Girişimcilik ile inovasyon arasında anlamlı ilişki vardır.

Çalışmaya katılanların İnovasyon Anketi "Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutundan aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi "Örgütsel Faktörler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,736; p=0,001; p<0,01).

Katılımcıların İnovasyon Anketi "Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutundan aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi "Çevresel Algıya İlişkin Özellikler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,535; p=0,001; p<0,01).

Katılımcıların İnovasyon Anketi "Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutundan aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi "Performans Faktörler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,590; p=0,001; p<0,01).

Katılımcıların İnovasyon Anketi "Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutundan aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi toplamından aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,604; p=0,001; p<0,01).

Çalışmaya katılanların İnovasyon Anketi "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutundan aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi "Örgütsel Faktörler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,608; p=0,001; p<0,01).

Katılımcıların İnovasyon Anketi "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutundan aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi "Çevresel Algıya İlişkin Özellikler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,438; p=0,001; p<0,01).

Katılımcıların İnovasyon Anketi "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutundan aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi "Performans Faktörler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde ilişki saptanmıştır ($r=0,696$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Katılımcıların İnovasyon Anketi "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutundan aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi toplamından aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır ($r=0,539$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılanların İnovasyon Anketi toplamından aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi "Örgütsel Faktörler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde ilişki saptanmıştır ($r=0,682$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Katılımcıların İnovasyon Anketi toplamından aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi "Çevresel Algıya İlişkin Özellikler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır ($r=0,487$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Katılımcıların İnovasyon Anketi toplamından aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi "Performans Faktörler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde ilişki saptanmıştır ($r=0,619$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Katılımcıların İnovasyon Anketi toplamından aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi toplamından aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır ($r=0,554$; $p=0,001$; $p<0,01$).

4.8.2. İnsan Kaynakları Eğitimi ile İç girişimcilik ve İnovasyon Korelasyon Analizi Bulguları

İnsan kaynakları eğitiminin iç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişki derecesini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analizle ilgili sonuçlar tabloda gösterilmiştir.

Tablo 18 İnsan Kaynakları Eğitimi Toplam Puanı ile İç Girişimcilik Anketi ve İnovasyon Anketi İlişkisi

		İnsan Kaynakları Eğitimi Toplam Puanı	
		r	***p***
İç Girişimcilik Anketi	**Örgütsel Faktörler**	0,521	***0,001*****
	Çevresel Algıya İlişkin Özellikler	0,619	***0,001*****
	Performans Faktörler	0,559	***0,001*****
	İç Girişimcilik Toplam	0,574	***0,001*****
İnovasyon Anketi	**Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri**	0,561	***0,001*****
	Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri	0,507	***0,001*****
	İnovasyon Faaliyetleri Toplam	0,528	***0,001*****

r: Spearman Korelasyon Katsayısı **p<0,01

H0: İnsan kaynakları eğitimi ile iç girişimcilik arasında anlamlı ilişki yoktur.

H17: İnsan kaynakları eğitimi ile iç girişimcilik arasında anlamlı ilişki vardır.

Çalışmaya katılanların İnsan Kaynakları Eğitimi toplamından aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi "Örgütsel Faktörler" alt boyutundan aldıkları puanlar

arasında pozitif yönlü (İnsan Kaynakları Eğitimi puanı arttıkça, Örgütsel Faktörler puanı artan) istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,521; p=0,001; p<0,01).

Çalışmaya katılanların İnsan Kaynakları Eğitimi toplamından aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi "Çevresel Algıya İlişkin Özellikler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,619; p=0,001; p<0,01).

Çalışmaya katılanların İnsan Kaynakları Eğitimi toplamından aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi "Performans Faktörler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,559; p=0,001; p<0,01).

Çalışmaya katılanların İnsan Kaynakları Eğitimi toplamından aldıkları puanlar ile İç Girişimcilik Anketi toplamından aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,574; p=0,001; p<0,01).

H_0: İnsan kaynakları eğitimi ile inovasyon arasında anlamlı ilişki yoktur.

H_{18}: İnsan kaynakları eğitimi ile inovasyon arasında anlamlı ilişki vardır.

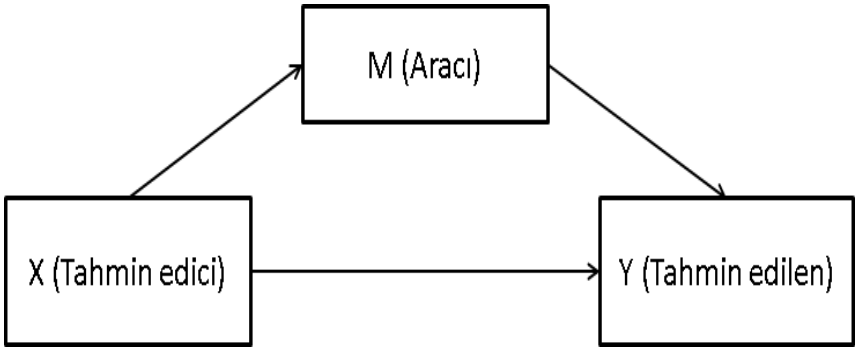
Çalışmaya katılanların İnsan Kaynakları Eğitimi toplamından aldıkları puanlar ile İnovasyon Anketi "Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,561; p=0,001; p<0,01).

Çalışmaya katılanların İnsan Kaynakları Eğitimi toplamından aldıkları puanlar ile İnovasyon Anketi "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,507; p=0,001; p<0,01).

Çalışmaya katılanların İnsan Kaynakları Eğitimi toplamından aldıkları puanlar ile İnovasyon Anketi toplamından aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,528; p=0,001; p<0,01).

4.9. Mediatör (aracı) Etki Analizi

Mediatör etki analizi SPSS PROCESS 3.3 kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

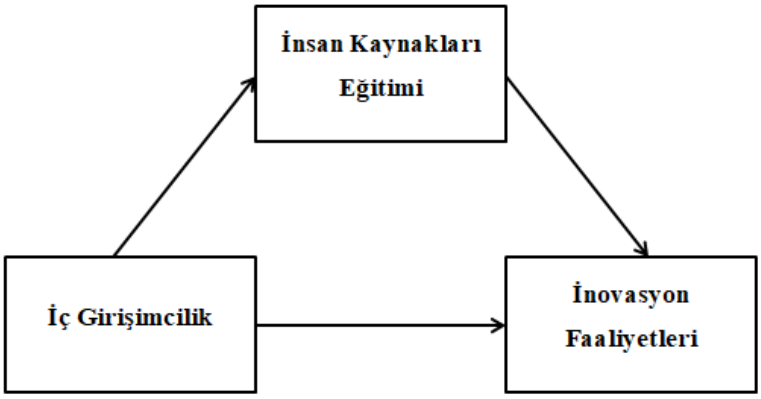


Şekil 3 Aracı Etki Gösterimi

İlk blokta bağımsız değişken tahmin edici değişken olarak modele dahil edilirken, bağımlı değişken ise sonuç değişkeni olarak dahil edilmektedir. İlk blokta, hem bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine etkisinin hem de modelin genel anlamda (R^2) istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. İkinci blokta, aracı değişken de modele tahmin edici değişken olarak eklenmektedir. İkinci blokta modele

eklenen aracı değişkenin istatistiksel olarak anlamlılığı sınanmaktadır. Eğer ikinci blokta tahmin edici değişken anlamsız hale gelir, aracı değişken istatistiksel olarak anlamlı olursa, aracı değişkenin tam aracı etkisi olduğu söylenebilir. Fakat aracı değişken anlamlı olmakla birlikte, tahmin edici değişken anlamlılığını koruyorsa bu durumda kısmi aracı etkiden bahsedilebilir.

•Bu bağlamda İç Girişimcilik puanının İnovasyon Faaliyetleri puanına etkisinde İnsan Kaynakları Eğitimi puanının aracı etkisini incelemek amacıyla process analizi gerçekleştirilmiştir. Modelde İç Girişimcilik puanı tahmin edici değişken olarak yer alırken, İnovasyon Faaliyetleri puanı tahmin edilen, İnsan Kaynakları Eğitimi puanı aracı değişken olarak yer almıştır.



Şekil 4 Aracı Etki Gösterimi

İlk blokta İç Girişimcilik puanının İnovasyon Faaliyetleri puanı üzerine etkisi incelenmiştir. İç Girişimcilik puanının İnovasyon Faaliyetleri puanı üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). İç Girişimcilik puanının İnovasyon Faaliyetleri puanına ait varyansın %93,3 açıkladığı saptanmıştır (F:3125,866, p:0,001, R^2:0,933). İkinci modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu; İç Girişimcilik ve İnsan Kaynakları Eğitimi puanının, İnovasyon Faaliyetleri puanına ait varyansın %93,7'sini açıkladığı saptanmıştır (F:1694,867; p<0,001; R^2:0,937).

Tablo 19 Aracı etkiyi incelemek amacıyla oluşturulan Process modeline ilişkin bilgiler

Model		Std. Beta	t test	*p*	Beta (%95 Güven aralığı)
1	**(Sabit)**		0,649	0,517	0,533 (-1,086-2,151)
	İç Girişimcilik	0,966	55,909	0,001**	0,600 (0,579-0,621)
2	**(Sabit)**		-0,491	0,624	-0,604 (-3,029-1,821)
	İç Girişimcilik	0,607	7,005	0,001**	0,377 (0,271-0,483)
	İnsan Kaynakları Eğitimi	0,363	4,183	0,001**	0,210 (0,111-0,310)
	Yaş	0,012	0,734	0,470	0,018 (-0,031-0,068)
	Cinsiyet	0,022	1,316	0,190	0,533 (-0,264-1,331)

Bağımlı değişken: İnovasyon Faaliyetleri

Std. Beta: Standartlaştırılmış beta katsayısı

**p<0,01

H_0: İç girişimciliğin inovasyon faaliyetlerine etkisinde, insan kaynakları eğitiminin aracılık rolü yoktur.

H_{19}: İç girişimciliğin inovasyon faaliyetlerine etkisinde, insan kaynakları eğitiminin aracılık rolü vardır.

İkinci modelde, İnsan Kaynakları Eğitimi puanının etkisi anlamlı olduğu halde, İç Girişimcilik puanının da anlamlılığını koruyor olması kısmi aracı etki olabileceğini göstermektedir. Bootstrapping methodu (%95 güven düzeyinde 5000 örneklem ile) kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi sonucunda İnsan Kaynakları Eğitimi puanının dolaylı (indirect) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (p:0,001). Bu sonuçlar İç Girişimcilik puanı ile İnovasyon Faaliyetleri puanı arasındaki ilişkide İnsan Kaynakları Eğitimi puanının kısmi aracı rolü olduğunu göstermektedir.

4.10. Hipotez Sonuçları

Araştırmanın hipotezleri ve sonuçları daha net görünmesi için tablo ile sunulmuştur.

Hipotezler	Sonuç	Açıklama
Hipotez1: İç girişimcilik boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red edildi	H_{1a}, H_{1b}, H_{1c} red edildi
Hipotez2: İç girişimcilik boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red edildi	H_{2a}, H_{2b}, H_{3c} red edildi
Hipotez3: İç girişimcilik boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul edildi	H_{3a} ve H_{3b} kabul, H_{3c} red edildi.
Hipotez4: İç girişimcilik boyutları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red edildi	H_{4a}, H_{4b}, H_{4c} red edildi
Hipotez5: İç girişimcilik boyutları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red edildi	H_{5a}, H_{5b}, H_{5c} red edildi
Hipotez6: İnovasyon boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul edildi	H_{6a} kabul H_{6b} red edildi
Hipotez7: İnovasyon boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red edildi	H_{7a} kabul H_{7b} red edildi
Hipotez8: İnovasyon boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red edildi	H_{8a} ve H_{8b} red edildi
Hipotez9: İnovasyon boyutları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red edildi	H_{9a} ve H_{9b} red edildi
Hipotez10: İnovasyon boyutları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red edildi	H_{10a} ve H_{10b} red edildi
Hipotez11: İnsan kaynakları eğitimi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red edildi	
Hipotez12: İnsan kaynakları eğitimi yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red edildi	
Hipotez13: İnsan kaynakları eğitimi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red edildi	

Hipotez14: İnsan kaynakları eğitimi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red edildi	
Hipotez15: İnsan kaynakları eğitimi kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red edildi	
Hipotez16: İç girişimcilik ile inovasyon arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul edildi	
Hipotez17: İnsan kaynakları eğitimi ile iç girişimcilik arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul edildi	
Hipotez18: İnsan kaynakları eğitimi ile inovasyon arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul edildi	
Hipotez19: İç girişimciliğin inovasyon faaliyetlerine etkisinde, insan kaynakları eğitiminin aracılık rolü vardır.	Kabul edildi	

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışması için yapılan literatür araştırmasına göre iç girişimcilik ile inovasyon ilişkisine, iç girişimcilik ve insan kaynakları eğitimi, inovasyon ve insan kaynakları eğitimine yönelik az sayıda çalışma yapılmıştır. Ancak Kobi'lerde iç girişimciliğin inovasyon faaliyetlerine etkisinde, insan kaynakları eğitimin aracılık rolü ile ilgili bir çalışma yapılmamıştır. Bu durum çalışmanın özgün bir çalışma olduğunu, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma evrenini Lüleburgaz'da gıda sektöründe faaliyet gösteren Kobiler oluşturmuştur. Evrenin tamamı kullanılamadığı için gıda sektöründe faaliyette bulunan bir Kobi'de uygulanmıştır. Örneklem için 227 kişiden anket yoluyla sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamın da çalışanlara demografik soruları da cevaplamaları istenmiştir. Demografik soruları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kurum da çalışma süreleri oluşturmuştur. Çalışanların cinsiyetinde %59,5 ile erkek çalışanlar oluşturmuştur. Araştırmaya katılanların yaşları 20 ile 54 arasında olmakla beraber yaş ortalaması 33'tür. Bu durum çalışanların genç olduğunu göstermektedir. Çalışanların eğitim durumu ise %19,4 ile ortaokul, %41 ile lise, %31,7 ile yüksekokul ve %7,9 ile lisans mezunları oluşturmuştur. Bu durum da çalışanların çoğunluğunun lise mezunu olduğu ortaya çıkmaktadır. Ankette yüksek lisans seçeneği olmasına rağmen hiçbir kişi tarafından işaretlenmemiştir. Araştırmaya katılanlarda çalışanların %34,8'i bekar, %65,2 evli seçeneğini işaretlemiştir. Bu durum da çalışanların çoğunluğunun evlilerden oluştuğunu göstermektedir. Araştırmaya katılanların kurum da çalışma sürelerine bakıldığında %48,5 ile 0-5 yıl oluştururken, %30 ile 6-10 yıl, %21,6 ile 11-20 yıl oluşturmaktadır. Ankette 21 ve üstü seçeneği olmasına rağmen hiçbir kişi tarafından işaretlenmemiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların çoğunluğu daha yakın bir zaman da işe girdiğini göstermektedir.

Araştırma kapsamında demografik sorulardan katılımcıların cinsiyetlerine göre İç Girişimcilik Anketi ‘‘Örgütsel Faktörler”, “Çevresel Algıya İlişkin Özellikler”, “Performans Faktörler” alt boyutlarından ve anket toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan çalışanların iç girişimcilik algılarında cinsiyet değişkeni belirleyici rol oynamamaktadır. Durmaz'ın Denizli Organize Sanayi bölgesinde yaptığı çalışmasında cinsiyetlere göre iç girişimciliklerde anlamlı farklılık bulmuştur. Durmaz'ın çalışmasında erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre anlamlılığını daha yüksek bulmuştur (Durmaz , 2011). Arslanoğlu ise İstanbul'da özel hastane çalışanlarını kapsayan çalışmasında cinsiyet ile iç girişimcilik anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaya göre cinsiyetin iç girişimciliği etkileyen bir faktör olmadığı sonucu çıkmaktadır (Arslanoğlu, 2018). Doğan ve Gülay'ın telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmaların Y kuşağı çalışanları üzerinde yaptığı çalışma da cinsiyetin iç girişimcilik alt boyutlarından sadece kararlılık faktörü ile anlamlı bir farklılık olduğu sonucu çıkmıştır. Çalışmanın anket sonuçlarına göre çalışan kadınların erkek çalışanlara göre daha kararlı olduğu sonucu çıkmıştır. İç girişimcilik ölçeğinin diğer alt boyutları olan başarıya inanç, fırsatları değerlendirme, kontrol odaklılık ve gerektiğinde risk alabilme, yenilikçilik, değişime açıklık ile cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu çıkmıştır (Doğan ve Gülay , 2019).

Araştırma kapsamında demografik sorulardan katılımcıların yaşlarına göre İç Girişimcilik Anketi “Örgütsel Faktörler” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf düzeyde ilişki saptanmıştır. Çalışmaya katılanların yaşları ile İç Girişimcilik Anketi “Çevresel Algıya İlişkin Özellikler”, “Performans Faktörler” alt boyutlarından ve anket toplamından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır. Bu durum araştırmaya katılan çalışanların iç girişimcilik algılarından örgütsel faktörler alt boyutunda yaş değişkeninin belirleyici rol oynadığı, çevresel algıya ilişkin özellikler ve performans faktörler alt boyutunda yaş değişkeni belirleyici rol üstlendiği söylenememektedir. Soysal ve Kolca'nın Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde görev yapan hemşireleri kapsayan demografik özelliklerin

iç girişimcilik eğilimlerini ölçtüğü araştırmasında iç girişimcilik ve alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucunu elde etmiştir (Soysal ve Kolca , 2016).

Araştırma kapsamında demografik sorulardan katılımcıların medeni durumlarına göre İç Girişimcilik Anketi *"*Örgütsel Faktörler", "Çevresel Algıya İlişkin Özellikler", "Performans Faktörler*"* alt boyutlarından ve anket toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durum araştırmaya katılan çalışanların iç girişimcilik algılarında medeni durum değişkeninin belirleyici rol üstlendiği söylenememektedir. Efe'nin Karabük Üniversitesi öğretim üyeleri üzerinde iç girişimcilik ve yenilik yönelimi atasındaki ilişkiye yönelik çalışmasında da iç girişimcilik ile medeni durum arasında anlamlı farklılık göstermemektedir (Efe, 2022).

Erbir'in Yozgat Şehir Hastanesindeki sağlık çalışanları üzerinde uyguladığı kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının iç girişimcilik düzeylerine etkisini araştırdığı çalışmasında iç girişimcilik ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucunu elde etmiştir (Erbir, 2020).

Arslanoğlu'nun İstanbul'da özel hastane çalışanları üzerinde içsel pazarlama uygulamalarının hasta güvenliği kültüründe, iç girişimcilik ve kişilik özelliklerinin rolüne yönelik yaptığı çalışmasın da medeni durum ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşmıştır (Arslanoğlu, 2018).

Araştırma kapsamında demografik sorulardan katılımcıların Eğitim durumlarına göre İç Girişimcilik Anketi "Örgütsel Faktörler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,036$; $p<0,05$). Kanbur'un Silverline A.Ş'de çalışanların bireysel düzeylerinin iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü araştırdığı çalışmasında ise içgirişimcilik ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar

neticesinde; eğitim durumu lise olanların aldıkları puanlar, ortaokul olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek saptanmıştır (Kanbur,2015).

Eğitim durumlarına göre katılımcıların İç Girişimcilik Anketi "Çevresel Algıya İlişkin Özellikler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; eğitim durumu yüksekokul olanların aldıkları puanlar, lise olanlardan ve lisans olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek saptanmıştır.

Eğitim durumlarına göre katılımcıların İç Girişimcilik Anketi "Performans Faktörler" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. Sucu'nun sivil havacılık sektöründe stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında eğitim düzeylerine göre iç girişimcilik faaliyetlerinde bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Sucu, 2021). Uludağ ve Kaplan'ın İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarına uyguladığı demografik özelliklere göre iç girişimcilik olguları arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik çalışmasında iç girişimcilik ile eğitim değişkeni arasında farklılık olmadığı sonucunu elde etmiştir (Uludağ ve Kaplan , 2019).

Eğitim durumlarına göre katılımcıların İç Girişimcilik Anketi toplamından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; eğitim durumu ortaokul olanların aldıkları puanlar, eğitim durumu lise olanlardan ve lisans olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek saptanmıştır. Bu durum araştırmaya katılan çalışanların iç girişimcilik algılarında örgütsel faktörler, çevresel algıya ilişkin özellikler ve iç girişimcilik anket toplamında eğitim değişkeninin belirleyici rol üstlendiğini, iç girişimcilik alt boyutundan performans faktörlerinde eğitim değişkeninin belirleyici rol üstlenmediğini söyleyebiliriz.

Araştırma kapsamın da demografik sorulardan kurumda çalışma sürelerine göre katılımcıların İç Girişimcilik Anketi "Örgütsel Faktörler", "Çevresel Algıya İlişkin Özellikler", "Performans Faktörler" alt boyutlarından ve anket toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durum araştırmaya katılan çalışanların iç girişimcilik algılarında örgütsel faktörler, çevresel algıya ilişkin özellikler, performans faktörler ve iç girişimcilik anket toplamında kurumda çalışma sürelerinin değişkeninin belirleyici rol oynamadığı söylenebilir. Seymen banka çalışanlarının öğrenen organizasyon algısı ve iç girişimcilik ilişkisine yönelik yaptığı çalışmasın da kurum da çalışma süresi ile iç girişimcilik arasında anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır (Seymen, 2017).

Hevesli'nin Konya ili Gençlik Hizmetleri Spor İl Müdürlüğündeki çalışanlara yaptığı paylaşılan liderliğin değişime açıklık ve iç girişimcilik üzerine etkilerini araştırdığı çalışmasın da kurum da çalışma süresi ile iç girişimcilik arasında anlamlı fark bulunmamıştır (Hevesli, 2016).

Araştırma kapsamın da demografik sorulardan cinsiyet sorusunda erkeklerin İnovasyon Anketi "Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri*"* alt boyutundan aldıkları puanlar, kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek saptanmıştır. Bu durum araştırmaya katılan çalışanların inovasyon algılarından mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutunda cinsiyet değişkeninin belirleyici rol oynadığı söylenebilmektedir.

Cinsiyetlerine göre katılımcıların İnovasyon Anketi "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. Erkeklerin İnovasyon Faaliyeti toplamından aldıkları puanlar, kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek saptanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların inovasyon algılarında yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutunda cinsiyet değişkeninin belirleyici rol üstlenmediği, inovasyon anketi toplamında ise belirleyici rol üstlendiği söylenebilmektedir. Keleş, Çınar ve Akmeşe tarafından turizm fakültesi öğrencilerinin

bireysel inovasyon algılarının bölüm memnuniyetine etkisini araştırdığı çalışmasında cinsiyetin inovasyon algıları arasında istatiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır sonucu çıkmıştır. Çalışmaya göre kadınların erkeklere göre inovasyon algıları daha yüksek bulunmuştur (Keleş , Çınar, ve Akmeşe, 2020). Kahyaoğlu'nun inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyon yeteneğine etkisinde kuşak farkının rolünü incelediği çalışmasında X ve Y kuşaklarının cinsiyete göre inovasyon yeteneği ve boyutlarına istatiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Çalışma sonuçlarına göre kadın ve erkek katılımcıların inovasyon yeteneği algıları birbirine benzer durumda çıkmıştır (Kahyaoğlu, 2019). Karahan ve Gedik'in eğitim faaliyetlerinin üniversite öğrencilerinin bireysel yenilikçilik düzeyine etkisini incelediği çalışmasında da cinsiyet ile katılımcıların yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır (Karahan ve Gedik , 2021).

Araştırma kapsamın da demografik sorulardan çalışmaya katılanların yaşları ile İnovasyon Anketi "Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri*"* alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf düzeyde ilişki saptanmıştır. Bu durum araştırmaya katılan çalışanlarda inovasyon algısının mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutunda yaş değişkeninin belirleyici rol üstlenmediği söylenebilmektedir. Kosa'nın Ankara'da inşaat, gayrimenkul, eğlence, tarım, ormancılık ve su ürünleri, bilgi ve iletişim, sigortacılık gibi çeşitli alanlarda faaliyet gösteren kobi yöneticileri üzerine yaptığı girişimcilik ve inovasyon algılarını araştırdığı çalışmasında inovasyon becerisi ve girişimcilik algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık sonucu çıkmıştır (Kosa, 2019).

Çalışmaya katılanların yaşları ile İnovasyon Anketi "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutlarından ve İnovasyon Faaliyeti toplamından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır. Bu durum araştırmaya katılan çalışanlarda inovasyon algısı yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutunda yaş değişkeninin belirleyici rol üstlendiği söylenebilmektedir. Ekiyor ve Arslantaş'ın Sağlık Bakanlığı Türkiye İlaç ve Tıbbi

Cihaz Ulusal Bankasının Ankara ve İzmir de faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerine yaptığı sağlık sektöründe işgören motivasyon ve inovasyon performansını araştırdığı çalışmasında yaş değişkeninin inovasyon algıları ile anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu elde etmiştir. Araştırmaya göre 20-29,30-39 ve 40 ve üzeri çalışanların inovasyon algı düzeylerinin benzer olduğu sonucu çıkmıştır (Ekiyor ve Arslantaş , 2015).

Araştırma kapsamın da demografik sorulardan çalışmaya katılanların eğitim durumlarına göre İnovasyon Anketi "Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri", "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutlarından ve İnovasyon Faaliyeti toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durum araştırmaya katılan çalışanların inovasyon algılarında mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri ve yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutlarında eğitim değişkeninin belirleyici rol üstlenmediği söylenebilmektedir. Çankaya'nın Kahramanmaraş'ta küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde inovasyon uygulamalarını ve kobi yöneticilerinin inovasyon tutum ve algılarını değerlendirmesini yaptığı çalışmasında işletme yöneticilerinin eğitim durumu ile inovasyona yönelik tutum ve algıları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu elde etmiştir (Çankaya S. , 2021). Ekiyor ve Arslantaş'ın Sağlık Bakanlığı Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Ulusal Bankasının Ankara ve İzmir de faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerine yaptığı sağlık sektöründe iş gören motivasyon ve inovasyon performansını araştırdığı çalışmasında eğitim değişkeninin inovasyon algıları ile anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu elde etmiştir. Araştırmaya göre lise ve dengi ile yüksekokul ve üzeri eğitim seviyesindeki kişilerin inovasyon algılarının benzerlik gösterdiği sonucu çıkmıştır (Ekiyor & Arslantaş , 2015). Tuna'nın Afyon'da Çimento San. A.ş'de örgüt kültürü tiplerinin bireysel yenilikçiliğe etkisini araştırdığı çalışmasında katılımcıların bireysel yenilikçilik seviyeleri ile eğitim değişkeni arasında farklılık bulunmuştur. Çalışmaya göre eğitim seviyesi lise olan katılımcıların eğitim seviyesi ön lisans ve lisans olan katılımcılara göre bireysel yenilikçilik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur (Tuna, 2021).

Araştırma kapsamın da demografik sorulardan çalışmaya katılanların medeni durumlarına göre İnovasyon Anketi "Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri", "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri*"* alt boyutlarından ve İnovasyon Faaliyeti toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durum araştırmaya katılan çalışanların inovasyon algılarında mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri ve yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutlarında medeni durum değişkeninin belirleyici rol üstlenmediği söylenebilmektedir.

Araştırma kapsamın da demografik sorulardan çalışmaya katılanların kurumda çalışma sürelerine göre İnovasyon Anketi "Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri", "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutlarından ve İnovasyon Faaliyeti toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durum araştırmaya katılan çalışanların inovasyon algılarında mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri ve yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri alt boyutlarında kurumda çalışma süreleri değişkeninin belirleyici rol üstlenmediği söylenebilmektedir. Öztürk'ün Samsun medikal sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uyguladığı yenilik performansının demografik özellikler açısından incelediği araştırmasında kurumda çalışma süreleri ile yenilik performansı arasında anlamlı farklılık vardır sonucunu elde etmiştir. (Öztürk D. G., 2018).

Şen'in Konya ilinde bulunan tüm kamu kurum ve kuruluşlarında görev alan kişilere uyguladığı araştırması incelenmiştir. Katılımcılardan elde edilen sonuçlara göre çalışmasında kurumda çalışma süreleri ile inovasyon algıları arasında farklılık olmadığına ilişkin sonuç elde etmiştir (Şen, 2017).

Çalışkan'ın Edirne Devlet Hastanesi çalışanları ile yaptığı stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel inovasyona etkisini araştırdığı çalışmasında örgütsel inovasyon ile cinsiyet, medeni durum, yaş, meslek ve hizmet yılı arasında anlamlı farklılık olduğuna yönelik sonuca varmıştır (Çalışkan, 2019).

Araştırma kapsamın da demografik sorulardan Katılımcıların cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, medeni durumlarına ve kurumda çalışma sürelerine göre İnsan Kaynakları Eğitimi anketi toplamından aldıkları puanlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durum araştırmaya katılan çalışanların insan kaynakları eğitimi algısında cinsiyet, yaş, eğitim durumları, medeni durumları, kurumda çalışma süreleri değişkenlerinin belirleyici rol oynamadığı söylenebilmektedir. Aktuna (2007) çalışmasın da insan kaynakları eğitim fonksiyonu ve alt boyutları ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Çalışmaya göre kadın ve erkek çalışanlar arasında insan kaynakları eğitimi fonksiyonunun algılanması farklıdır sonucuna ulaşmıştır. Katılımcıların yaşları ile İK eğitimi anketi toplamından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır. Özbay'ın İstanbul'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar ile yaptığı işletmelerde eğitim ile algılanan performans arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında katılımcıların cinsiyetleri ile eğitim boyutu arasında anlamlı bir fark olduğunu ve kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışma da yaş değişkeni ile eğitim boyutu arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri ile eğitim boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucunu elde etmiştir (Özbay, 2017).

Aksan ve Arslan'ın İstanbul Büyükşehir Belediyesi kamu çalışanları ile yaptığı insan kaynakları yönetimin de eğitim ve geliştirmenin iş tatminine etkisini araştırdığı çalışmasında katılımcıların medeni durumu ile eğitim ve geliştirme uygulamaları arasında istatiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucunu elde etmiştir. Çalışmada katılımcıların eğitim düzeyleri ile eğitim ve geliştirme uygulamaları arasında istatiksel anlamlı farklılık olduğu sonucunu elde etmiştir (Aksan ve Arslan , 2022).

Yürük'ün Kocaeli'nde inşaat sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar ile yaptığı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisini araştırdığı çalışmasında katılımcıların medeni durumları ile insan kaynakları uygulamaları arasında farklılık olmadığı sonucunu elde etmiştir. Aynı çalışma da katılımcıların

cinsiyetleri ile insan kaynakları uygulamaları arasında da farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Yürük, 2020).

Tok'un İzmir'de sağlık kuruluşunda yaptığı çalışma kriz yönetiminde insan kaynakları uygulamalarının bireysel ve örgütsel analizini yaptığı çalışmasında katılımcıların çalışma süreleri ile eğitim geliştirme ve kriz yönetimi algısının farklılaşmadığı sonucunu elde etmiştir. Aynı çalışma da yaş değişkenine göre eğitim geliştirme ve kriz yönetimi arasında da farklılaşma olmadığı sonucunu elde etmiştir (Tok, 2020).

Çelik'in İstanbul'da yazılım sektöründe faaliyet gösteren çalışanlara uyguladığı işletmelerde eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu üzerindeki etkisini araştırdığı çalışma da katılımcıların öğrenim durumu ile alt boyutları olan algılanan eğitim olanakları ,eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği, eğitimden beklenen bireysel kazanç, eğitimden beklenen kariyer olanakları arasında farklılık olduğu sonucunu elde etmiştir. Çalışma da lisansüstü eğitimli katılımcılarda lisans ve ön lisans eğitimli çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı çalışma da katılımcıların çalışma süreleri ile algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği, eğitimden beklenen bireysel kazançlar, arasında anlamlı farklılık olduğu sonucunu elde etmiştir (Çelik, 2019) .

Araştırma kapsamın da iç girişimcilik ile inovasyon arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla iç girişimcilik alt boyutları ile inovasyon alt boyutları incelenmiştir. Çalışmaya katılanların İnovasyon Anketi *"*Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutu ile İç Girişimcilik Anketi "Örgütsel Faktörler" alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde ilişki saptanmıştır.

Çalışmaya katılanların İnovasyon Anketi *"*Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutu ile İç Girişimcilik Anketi "Çevresel Algıya İlişkin

Özellikler" alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır.

Çalışmaya katılanların İnovasyon Anketi "Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutu ile İç Girişimcilik Anketi "Performans Faktörler" alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır.

Çalışmaya katılanların İnovasyon Anketi "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutu ile İç Girişimcilik Anketi "Örgütsel Faktörler" alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı güçlü düzeyde ilişki saptanmıştır.

Çalışmaya katılanların İnovasyon Anketi "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutunda ile İç Girişimcilik Anketi "Çevresel Algıya İlişkin Özellikler" alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır.

Çalışmaya katılanların İnovasyon Anketi "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutu ile İç Girişimcilik Anketi "Performans Faktörler" alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde ilişki saptanmıştır.

Çalışmaya katılanların İnovasyon ile İç Girişimcilik arasında pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Bu duruma göre Hipotez 16 iç girişimcilik ile inovasyon arasında anlamlı ilişki vardır H16 hipotezi kabul edilmiştir. (Keskin, 2018) Çalışmasın da iç girişimcilik ile inovasyon arasındaki anlamlı ilişkiden bahsetmiştir. Bu durum çalışmadaki iç girişimcilik ile inovasyon arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi desteklemektedir. Bodur'un İstanbul'da hemşirelik fakültesi 4.sınıf öğrencileri ile yaptığı hemşirelik öğrencilerinde bireysel yenilikçilik düzeyleri ile girişimcilik eğilimleri arasındaki eğilimi araştırdığı çalışmasında öğrencilerin yenilikçilik

düzeyleri ile girişimcilik eğilimleri arasında istatiksel olarak çok ileri derece anlamlı ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir (Bodur , 2018).

Kayalar ve Arslan'ın İstanbul'da bulunan bilişim firmalarında yaptığı çalışmasında iç girişimcilik ve inovasyon ilişkisini yapısal eşitlik modeli ile incelemiştir. Yapılan çalışma da iç girişimcilik eğilimi ile inovasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir (Kayalar ve Arslan, 2016).

Araştırma kapsamında iç girişimcilik, iç girişimciliğin alt boyutları ile insan kaynakları eğitimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmaya katılanların İnsan Kaynakları Eğitimi ile İç Girişimcilik Anketi "Örgütsel Faktörler" alt boyutu ile arasında pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır.

Çalışmaya katılanların İnsan Kaynakları Eğitimi ile İç Girişimcilik Anketi "Çevresel Algıya İlişkin Özellikler" alt boyutu ile arasında pozitif yönlü anlamlı güçlü düzeyde ilişki saptanmıştır.

Çalışmaya katılanların İnsan Kaynakları Eğitimi ile İç Girişimcilik Anketi "Performans Faktörler*"* alt boyutu ile arasında pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır.

Çalışmaya katılanların sonuçlarına göre İnsan Kaynakları Eğitimi ile İç Girişimcilik arasında pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Araştırmaya göre insan kaynakları eğitiminin artması iç girişimciliğin alt boyutları olan örgütsel faktörleri, çevresel algıya ilişkin özellikler, performans faktörleri de arttırmaktadır. Çalışanlara işletmede verilen insan kaynakları eğitimlerinin iç girişimciliği olumlu yönde etkilediği işletme içi girişimci faaliyetleri gerçekleşmektedir. Bu duruma göre Hipotez 17 de insan kaynakları eğitimi ile iç girişimcilik arasında anlamlı ilişki vardır H17 hipotezi kabul edilmiştir.

Sucu'nun sivil havacılık sektöründe mesleki eğitimler veren kişilere uyguladığı stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna varmıştır (Sucu, 2021).

Cingöz ve Akdoğan'ın Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren firmaların insan kaynakları yöneticilerine uyguladığı çalışmasında stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırmaya göre stratejik insan kaynakları yönetimi ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cingöz ve Akdoğan, 2015).

Uludağ ve Kaplan'ın İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren tekstil firmalarında özel sektör çalışanlarının demografik özelliklerine göre iç girişimcilik olguları arasındaki farklılıkları araştırdığı çalışmasında girişimcilik eğitimi değişkeni ile iç girişimcilik ve alt boyutları incelenmiştir. Araştırmadaki katılımcılarda girişimcilik eğitimi alanların girişimcilik eğitimi almayanlara göre ortalamaları daha yüksek çıkmıştır ancak anlamlı bir fark olamadığı sonucu elde edilmiştir (Uludağ ve Kaplan , 2019).

Araştırma kapsamında inovasyon, inovasyon alt boyutları ile insan kaynakları eğitimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmaya katılanların İnsan Kaynakları Eğitimi ile İnovasyon Anketi *"*Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır.

Çalışmaya katılanların İnsan Kaynakları Eğitimi ile İnovasyon Anketi "Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri" alt boyutu ile arasında pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır.

Çalışmaya katılanların sonuçlarına göre İnsan Kaynakları Eğitimi ile İnovasyon arasında pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Bu duruma göre hipotez 18 de insan kaynakları eğitimi ile inovasyon arasında anlamlı ilişki vardır

H18 hipotezi kabul edilmiştir. İç girişimciliğin inovasyon faaliyetlerine etkisinde insan kaynakları eğitiminin aracılık rolü için oluşturulan hipotez 19'da insan kaynakları eğitimi puanının etkisi anlamlı olduğu halde, iç girişimcilik puanının da anlamlılığını koruyor olması kısmı aracı etkisi olduğu sonucunu göstermektedir.

İspir ve Yeşil'in Kahramanmaraş'ta kamu kurumu çalışanlarında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini, yenilikçiliğe ve performansına etkisini araştırdığı çalışmasında insan kaynakları yönetiminde eğitimin yenilikçi davranışı pozitif yönde etkilemediği sonucunu elde etmiştir (İspir ve Yeşil , 2020).

Kayran'ın Mersin ilinde 4 ve 5 yıldızlı otellerin çalışanları ile yaptığı otel işletmelerinde inovasyon odaklı insan kaynakları uygulamaları çalışmasında insan kaynakları uygulamalarının eğitim değişkeni ile yenilikçilik değişkeni arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu sonucunu elde etmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının çapraz eğitim değişkeni ile yenilikçilik değişkeni arasında ise zayıf bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir (Kayran , 2013).

Karivai'nin Moğolista'nın Ulan Bator şehrinde 4 işletmenin çalışanlarına uyguladığı insan kaynakları uygulamalarının yenilik üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında insan kaynakları uygulamalarının alt boyutu personel eğitimi ile ürün yeniliği arasında istatiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma da insan kaynakları uygulamaları alt boyutu personel eğitimi ile süreç yeniliği arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Karivai, 2014).

Bilindiği gibi ülkemizde ve dünya da Kobi'ler ekonomik anlamda önemli bir yere sahiptir. Ekonomik dalgalanmaları az hasarla atlatmaları, üretime ve istihdama yaptıkları katkılar her geçen gün artarak devam etmektedir. Küresel dünya da ihtiyaçların artması, her şeye kolay ulaşım büyük çaplı işletmelerin yanın da Kobi düzeyindeki işletmelerin de aktif olmasına yardımcı olmaktadır. Pazarda yeni bir ürün

mal, teçhizat, hammadde, bilgi gibi faktörler ortaya çıkarmak hem pazar payını arttırırken hem de sürekliliği sağlamaktadır.

Girişimcilik hem bireysel hem de Kobi düzeyinde olabilmektedir. Girişimcilik bir ürünü geliştirmek, yeni bir durum yaratmak, herkesin göremediğini görmek ve fırsatları en fazla şekilde değerlendirmektir. Girişimcilik ekonomik alanın yanın da sosyal, kültürel olarak da olumlu sonuçları olmaktadır. İçgirişimcilik ise kişinin çalıştığı iş yerinde kendisine sağlanan fırsatları, imkanları, yetkiyi kullanarak fikirlerini ortaya koyarak yenilik, değişim gerçekleşmektir.

İnovasyon ise Türkçeye yenilik, yeni olma, yenilikçilik kavramlarına karşılık gelmektedir. Kişiler tarafından ortaya koyulan ürün, uygulama, süreç, fikirler yeni baştan yaratılmışsa veya mevcut olanların yeni özellikleriyle değişimidir. Kişilerin veya işletmelerin ürün portföyünde, uygulama süreçlerinde, satış ve pazarlama alanların da ya da işletme yapılarında yenilikler yapması ekonomik anlam da gelişmelerine olanak sağlamaktadır.

İnsan kaynağı bir ülke, bölge, toplum için ne kadar önemliyse büyüklüğü fark etmeksizin bütün işletmeler içinde önemlidir. Her ne kadar makine, hammadde, teçhizat bir işletme için olması gerekiyorsa insan faktörü de olmalıdır. Bütün faktörleri bir araya getiren insan faktörüdür. Bu insan kaynağının ise yaptığı işte bilgi ve becerileri de yapılan işin verimliliğini arttırmaktadır. Eğitim yeni bir bilginin öğretilmesi ya da üstüne bir şeyler katmaktır. Büyüklüğü önemli olmadan işletmelerin çalışanlarına yaptıkları işte sağladıkları eğitim bilgi ve becerilerinin artması yanın da uzmanlık sağlamalarını verimliliklerinin artmasını, üretimi gelişmeyi de arttırmaktadır.

Araştırma sonucun da iç girişimcilik ile inovasyon arasında pozitif yönlü orta düzeyde, iç girişimcilik ile insan kaynakları eğitimi arasında pozitif yönlü orta düzeyde, inovasyon ile insan kaynakları eğitimi arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Çalışma bütün evren ve örneklemi kapsamadığı belirli bir

bölgede yapıldığı göz önüne alındığın da bütün işletmeler ve kişiler için genelleme yapılması uygun değildir. İç girişimcilik çalışanların işletmeler tarafından uygun şartlar ve imkanlar yaratılması sonucun da yeni fikir düşünce ve görüşlerini ortaya koyarak girişimci bir sonuç elde edebilmektedir. Çalışanın şahsının dışın da çalıştığı işletemeye de olumlu anlam da katkıları olacaktır. İşletmeler için çalışan fikir, düşünce ve görüşlerini desteklemek, ortaya çıkarmak fırsatlar sağlamak iç girişimciliğin olmasın da önemli bir etkendir. Girişimci fikir ve düşünceler ortaya koyan çalışanlar işletme adına yeniliği yaratır. Ürün, pazar, satış, işletme bünyesi içinde yenilik yapılması hem işletmeye hem de ülke ve dünya ekonomilerine olumlu katkısı olmaktadır. Büyük işletmelerin yanın da Kobi düzeyinde ki işletmeler de yenilik yaratmak rakiplere göre fark yaratmaktadır. Bu durum ekonomik sosyal ve kültürel olarak Kobileri, bünyesinde çalışanları olumlu etkilemektedir. İnsan kaynakları sadece maaş, yemek servis düzenleme yapmanın dışın da işletme de çalışanların işini en iyi yapması için onlara gerekli eğitimi verecek bölümdür. Eğitim alan eğitime göre yetki sorumluluk verilen fikir ve düşüncelerini ortaya koyan çalışanlar da iş tatmini, örgütsel bağlılığı gibi sağlanırken iç girişimcilik yaratması daha kolay olmaktadır.

KAYNAKÇA

Abdullah , N. H., Shamsuddin , A., Wahab, E., & Abdulhamid, N. A. (2013). "The Relationship Between Organizational Culture and Product Innovativeness". *International Conference on Innovation, Management and Technology Research* . Malaysia : Procedia Social and Behavioral Sciences .

Acar , O. K. (2018). "Entelektüel Sermaye Birikiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları:Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği". *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 6*(14), 193-215.

Açcı, Y. (2018). "İnovasyon ve Girişimcilik Temelli Ekonomik Büyüme : Seçilmiş OECD Ülkeleri Üzerine Panel Veri Analizi ". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19*(2), 543-554.

Açıkgöz Ersoy , B., & Muter Şengül, C. (2008). "Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması". *Yönetim ve Ekonomi : Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(1), 59-74.

Adenji , A. A., Osibanjo , O. A., & Abiodun, A. J. (2013). "Organizatioanal Change and Human Resource Management Interventions: An Investigation Of The Nigerian Banking Industry". *Serbian Journal of Management, 8*(2), 2-16.

Adesola, M. A., Oyeniyi , K. O., & Adeyemi, M. A. (2013). "Empirical Study of the Relationship between Staff Training and Job Satisfaction among Nigerian Banks Employees". *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 2*(6), 108-115.

Adora , M. B., Sannadan , J. G., Saguibo, J. E., & Bawer , M. C. (2020). "The Kalinga State University Human Resources Training Needs: An Analysis". *International Journal of English Literature and Social Sciences, 5*(6), 2469-2475.

Ağca , V., & Yörük , D. (2006). "Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar : Kavramsal Bir Çerçeve ". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(2), 155-173.

Ahlin , B., Drnovsek, M., & Hisrich, R. D. (2014). "Entrepreneurs' Creativity and Firm Innovation : The Moderating Role of Entrepreneurial Self-Efficacy ". *Small Business Economics, 43*(1), 101-117.

Ajayi, O. M., & Morton , S. C. (2015). "Exploring the Enablers of Organizational and Marketing Innovations in SMEs : Findings From South-Western Nigeria". *Sage Open, 5*(1), 1-13.

Akbaş Tuna , A., & Çelen , O. (2020). "İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri". *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 16*(30), 2710-2759.

Akdoğan , A., & Cingöz , A. (2006). "İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma ". *Uluslararası Girişimcilik Kongresi* (s. 49-64). Bişkek : Kırgızıstan- Türkiye Manas Üniversitesi .

Akhlagh , E. M., Moradi, M., Mehdizade, M., & Ahmadi, N. D. (2013). "Innovation Strategies, Performance Diversity and Development : An Empirical Analysis in Iran Construction and Housing Industry". *Iranian Journal of Management Studies, 6*(2), 31-60.

Akman , G., Özkan , Ç., & Eriş, H. (2008). "Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 7*(13), 93-115.

Aksan , H., & Arslan , H. (2022). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin İş Tatminine Etkisi". *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi, 5*(10), 1451-1471.

Akşit, A., Kalfa , V. R., & Arpat , B. (2016). "Bir İşveren- Öğrenci Buluşması Modeli- Meslek Yüksekokullarında İşbaşı Eğitimi Programında Öğrenci Algılarının Belirlenmesi: Honaz Meslek Yüksekokulu Örneği". *Uluslararası Osmaneli Sosyal Bilimler Kongresi* , (s. 1099-1108). Bilecik .

Aktan, Ç. C. (2010). "Kamu Girişimciliğinin Başarısızlığı Niçin Kamu Teşebbüsleri Özel Teşebbüslerden Daha Başarısız?". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* , 85-99.

Aktuna, M. (2007). *"İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama ".* Kütahya : Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Alkan, M. (2014). *"Girişimcilerin Girişimcilik, İnovasyon Yapma, İnovatif Düşünce ve İnovatif Girişimcilik Düzeylerinin İncelenmesi".* İstanbul : Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşetme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi .

Alonderienė, R., & Šimkevičiūtė, I. (2018). "Linking Protean and Boundaryless Career with Organizational Commitment : The Case of Young Adults in Finance Sector". *Baltic Journal of Management, 13*(4), 471-487.

Al-Qudah, M. K., Osman , A., Ab Halim , M. S., & Al-Shatanawi , H. A. (2014). "The Effect of Human Reources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan ". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4*(4), 79-85.

Altan , S. (2019). "İnovasyon ve Girişimcilik Arasındaki İlişkide Kişiliğin Aracılık Etkisinin X ve Y Kuşağına Göre İncelenmesi". *Mecmua Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(7), 82-105.

Altuntaş , G., & Dönmez , D. (2010). "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma ". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39*(1), 50-74.

Anderson , N., Potocnik , K., & Zhou, J. (2014). "Innovation and Creativity in Organizations: A State of the Science Review , Prospective Commentary , and Guiding Framework". *Journal of Management, 40*(5), 1297-1333.

Antoncic, B. (2007). "Intrapreneurship : A Comparative Structural Equation Modeling Study ". *Industrial Management & Data Systems, 107*(3), 309-325.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). "Clarifying the Intrapreneurship Concept ". *Journal of Small Business and Enterprise Development, 10*(1), 7-24.

Antoncic, B., & Scarlat, C. (24-26 Kasım 2005). "Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance : A Comparison Between Slovenia and Romania ". *Proceedings of the 6. International Conference of the Faculty of Management Koper Congress Centre,* (s. 71-89). Slovenia.

Arman, M. (2018). "Firmaların Kurumsal Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 277-291.

Arslan, K. (2002). "Üniversiteli Gençlerde Mesleki Tercihler ve Girişimcilik Eğilimleri ". *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 1-11.

Arslanoğlu, A. (2018). *"İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde İç Girişimcilik ve Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü".* İstanbul : Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Doktora Programı .

Ashok , M., Narula , R., & Martinez- Noya , A. (2016). "How Do Collaboration and Investments in Knowledge Management Affect Process Innovation in Services ?". *Journal of Knowledge Management, 20*(5), 1004-1024.

Aslam , H. D., Aslam , M., Ali, N., Habib , B., & Jabeen , M. (2013). "Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource : A Literature Review". *International Journal of Human Resource Studies, 3*(1), 200-212.

Aşkın , A., Nehir , S., & Vural, S. Ö. (2011). "Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi ". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6*(2), 55-72.

Atar, A., & Konaklıoğlu , E. (2016). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt İnovasyonu ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Oteller Üzerinde Bir Araştırma". *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5*(2), 104-123.

Atılgan , T., & Kanat , S. (2013). "Tekstil Mühendisliği Eğitiminde Girişimcilik ve Girişimciliği Etkileyen Faktörler". *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 17*(1), 32-37.

Avdar, R. (2019). "AR-GE Çalışmalarının İhracat ve Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: Türkiye Örneği ". *Econder Uluslararası Akademik Dergi, 3*(2), 203-220.

Aydın , E., & Çakar , U. (2014). "Ekogirişimcilik ve Yaratıcılık İlişkisi: Geri Dönüşüm Sekörü Üzerinde Bir Araştırma" . *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 77-90.

Ayhan, Ü. (2015). *"Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, Hizmet Sektöründe Bir Araştırma".* Ankara: Türk Hava Kurumu Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Yüksek Lisans Tezi.

Aytaç , Ö., & İlhan, S. (2007). "Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif ". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 101-120.

Bağıran Özşeker , D., Kurgun , H., & Kurgun , A. (2018). "Otel İşletmelerinde İş Modeli İnovasyonunda Stratejik Bir Yaklaşım Olarak İnovasyon Radarı: Swissotel Büyük Efes İzmir Örnek Olay Çalışması". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 6*(3), 133-170.

Bakovic , T., Lazibat , T., & Sutic , I. (2013). "Radical Innovation Culture in Croation Manufacturing Industry". *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 7*(1), 74-80.

Ballı, A. (2017). "Girişimcilik, Girişimcilik Türleri ve Girişimci Tipolojileri Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*(29), 143-166.

Bao , H. J., Cheng , H. K., Vejayaratman , N., Anathuri , A., & Bakar, A. A. (2021). "A Study on Human Resource Function: Recruitment , Training and Development, Performance Appraisal and Compensation". *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship, 7*(20), 11-22.

Barba-Aragon, M. I., & Jimenez-Jimenez , D. (2020). "HRM and Radical Innovation: A Dual Approach With Exploration as a Mediator ". *European Management Journal* , 1-13.

Basım , H. N., Korkmazyürek , H., & Tokat , A. O. (2008). "Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi : Kamu Sektöründe Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19*, 121-130.

Başar , M., & Tosunoğlu , B. T. (2006). "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergsi, 1*(1), 123-134.

Başol , O., Öztürk , E., & Akıncıoğlu , R. (2020). "İnsan Kaynakları Aktiviteleri ve Karlılık Arasındaki İlişki: Bist-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma". *"Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(1), 59-71.

Bayrakçı, E., & Köse , S. (2019). "Kadın Girişimciliğinde "Bir Tık" Ötesi: Kadın Dijital Girişimciler Üzerine Nitel Bir Araştırma". *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 3*(6), 95-106.

Bayraktaroğlu , S., & Yılmaz , S. E. (2012). "İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bazında Bir Tartışma". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(1), 1-23.

Bekar, İ., & Sevim Korkut, D. (2006). "Girişimcinin Özellikleri ve Ekonomideki Önemi". *Düzce Üniversitesi Ormancılık Dergisi* , 116-124.

Belschak, F. D., & Den Hartog , D. N. (2010). "Pro-Self , Prosocial and Pro-Organizational Foci of Proactive Behaviour: Differential Antecedents and Consequences". *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 475-498.

Berg , M. E., & Karlsen , J. T. (2012). "An Evaluation of Management Training and Coaching". *Journal of Workplace Learning, 24*(3), 177-199.

Bigliardi, B. (2013). "The Effect of Innovation on Financial Performance : A Research Study Involving SMEs". *Innovation, 15*(2), 245-255.

Bilbao-Osorio, B., & Rodriguez-Pose, A. (2004). "From R&D to Innovation and Economic Growth in the EU". *Growth and Change, 35*(4), 434-455.

Bodur , G. (2018). "Hemşirelik Öğrencilerinin Bireysel Yenilikçilik(inovasyon) Düzeyleri ile Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki". *Sağlık Bilimler ve Meslekleri Dergisi, 5*(2), 139-148.

Bostancı , H., & Ekiyor , A. (2015). "Çalışanların İşe Adanmasında Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi". *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 1*(1), 37-51.

Bozçalı , Ü. C. (2020). "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Özdeşleşmeye ve Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi". *(Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Kars.

Bozkurt , Ö. (2006). "Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1*(2), 93-111.

Bozkurt, Ö. (2015). "Sosyal Hizmet işletmelerinde Yenilik Yönetimi". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 89-106.

Braha , K., Qineti, A., & Serencés, R. (2015). "Innovation and Economic Growth : The Case of Slovakia ". *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development, 4*(1), 7-13.

Bulgurcu Gürel, E. (2012). "İç Girişimcilik : Bir Literatür Taraması". *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 3*(6), 56-75.

Burmaoğlu , S., & Şeşen , H. (2011). "Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 66*(4), 1-20.

Büyükyılmaz , O., & Kayış, M. (2018). "Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Davranışına Etkisi: Bolu İlinde Bir Araştırma". *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18*(3), 147-167.

Cançelik, A. (2016). "Divan Şiiri Işığında Osmanlı Yönetiminde Sadakat-Liyakat İlişkisi". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(32), 87-100.

Candan, H. (2011). "Osmanlı'dan Günümüze Türk Topraklarında Girişimcilik Serüvenine Dair Bir Değerlendirme ". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*(2), 157-174.

Cekada, T. L. (2010). "Training Needs Assessment: Understanding What Employees Need to Know". *Professional Safety, 55*(3), 28-33.

Chao , C. W., Reid, M., & Mavonda , F. (2013). "Global Consumer Innovativeness and Consumer Electronic Product Adoption". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 25*(4), 614-630.

Chaudhry, N. I., Roomi, M. A., & Dar, S. (2020). "Barriers to Financial Product Innovation in Islamic Banks in Pakistan". *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 346-360.

Chen , G., & Tjosvold, D. (2008). "Organizational Values and Procedures as Antecedents for Goal Interdependence and Collaborative Effectiveness". *Asia Pacific Journal of Management, 25*(1), 93-112.

Cingöz , A., & Kaya, A. (2018). "İş-Aile Çatışmasının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22*(2), 127-153.

Cingöz, A., & Akdoğan , A. (2015). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma". *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11*(43), 1-25.

Cohen , S. K., & Caner, T. (2016). "Converting Inventions Into Breakthrough Innovations: The Role of Exploitation and Alliance Network Knowledge Heterogeneity". *Journal of Engineering and Technology Management, 40*, 29-44.

Covin , J. G., & Miles , M. P. (1990). "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage ". *Entrepreneurship Theory and Practice, 23*(3), 47-63.

Çakır , E., & Kacır, Ü. (2018). "İşletmelerde Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sinizme ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama". *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5*(1), 124-149.

Çalışkan, H. (2019). "Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisi". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 22*(2), 341-358.

Çankaya , S. (2021). *"Kobi'lerde İnovasyon Uygulamaları ve Kobi Yöneticilerinin İnovasyona İlişkin Tutum ve Algılarının Değerlendirilmesi : Kahramanmaraş İlinde Bir Uygulama"*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Çankaya , S., Aksay , K., & Enginyurt , Ö. (2013). "İnsan Kaynakları Stratejilerinin Çalışanların Yenilikçilik Kapasitesi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama". *7.Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi,* (s. 1-14). Konya.

Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2008). "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20,* 229-244.

Çelik, C. (2019). *"İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yazılım Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma".* İstanbul : Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi .

Çetin , K., & Gedik , H. (2017). "İşletmelerde İnovasyona Etki Eden Faktöler: Karaman İli Örneği". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 13*(13), 160-172.

Çetin , K., & Gedik, H. (2017). "İşletmelerde İnovasyona Etki Eden Faktörler: Karaman İli Örneği". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 13*(5), 160-172.

Çetin, F., Aşkın, A., & Kaygın, B. (2017). "Üniversite Sanayi İşbirliği İşbaşı Eğitim Modeli Uygulama Örneği". *Bartın Orman Fakültesi Dergisi, 19*(2), 153-159.

Çetinkaya , F. F., & Gülbahar , O. (2019). "Stratejik Yönetim ve İnovasyon İlişkisi : KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma". *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5*(2), 349-367.

Çeven, S. (2018). "Girişimci Sağlığı ile Girişimcilik Düzeyi ve Girişimcilik Eğilimi İlişkisi: Kastamonu'da Bir Ticaret Sektörü Uygulaması". *The International New Issues in Social Sciences ,* 31-49.

Çiftçi , M., Tozlu , E., & Akçay, A. (2014). "Drucker Perspektifinden İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi ,* 76-85.

Çorum , M., & Öge , E. (2018). "İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi, 5*(10), 24-36.

Çögürcü, İ. (2016). " İktisadi Doktrinlerde Geçmişten Günümüze Girişimciliğin Önemi ". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi ,* 65-80.

Çubukcu , A., & Tolon , M. (2018). "İnovasyon Kararlarının Verilmesi Sürecinde Kitle Kaynak ve Açık İnovasyon Yaklaşımları". *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 4*(2), 87-96.

Dabic, M., Laznjak , J., Smallbone , D., & Svarc , J. (2018). "Intellectual Capital , Organisational Climate ,Innovation Culture , and SME Performance". *Journal of Small Business and Enterprise Development, 26*(4), 522-544.

Damanpour, F. (2010). "An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations". *British Journal of Management, 21*(4), 996-1010.

Das, P., Verburg , R., Verbraeck , A., & Bonebakker , L. (2018). "Barriers to Innovation Within Large Financial Services Firms". *European Journal of Innovation Management, 21*(1), 96-112.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency". *Long Range Planning, 43*(2-3), 227-246.

Demir , Ü., & Bekmezci , M. (2020). "İş Modeli Yenileme Süreci ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme". *İşletme, 1*(1), 13-27.

Demirdöğen, S. (2019). "İşletmelerin İnovasyon Yapmalarına Engel Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Erzincan Organize Sanayi Bölgesi Örneği". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(54), 417-446.

Demirel , E. T., & Tikici , M. (2010). "Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Beyin Baskınlık Analizi İle Değerlendirilmesi: İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Böülümü Örneği" . *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 221-253.

Demirer, S. (2016). *"İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Analiz Süreci ve Bu Sürece İlişkin Çalışan Algılarının Belirlenmesi".* İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Demirkaya , H., & Sarpel , E. (2018). "Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarında Yeni Nesil Bilişim Teknolojilerinden Sanal Gerçeklik, Bulut Bilişim ve Yapay Zeka". *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi, 40*, 231-245.

Dereköy , F., & Erden Ayhün , S. (2017). "İşletme ve Muhasebe Eğitiminin Gelişiminde Simülasyon Uygulaması-Sanal İşletme:Bir Örnek Olay İncelemesi". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 16*, 781-792.

Despa, M. L. (2014). "Evolution and Trends Regarding The Concepts of Innovation and Invention". *Informatica Economica, 18*(1), 139-151.

Dess, G. G., Ireland , R. D., Zahra , S. A., Floyd, S. W., Janney , J. J., & Lane, P. J. (2003). "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship ". *Journal of Management, 29*(3), 351-378.

Diaconu, M. (2011). "Technological Innovation : Concept, Process, Typology and Implications in the Economy". *Theoretical & Applied Economics, 18*(10), 127-144.

Doğan , T., & Gülay , İ. (2019). "Y Kuşağının Girişimcilik Eğiliminin Belirlenmesi ve Stratejik Yönetim: Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma"". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23*(2), 703-717.

Dulkadir, B. (2015). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurumsal Kaynak Planlaması İşgücü Kariyer ve Bilgi Fonksiyonu Üzerindeki Etkisi". *International Journal of Social Sciences and Education Research, 4*(4), 617-628.

Dumansız, S. (2017). *"İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Eğitiminde Mizah ve Karikatürün Kullanılması Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama"*. İstanbul: (İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Durmaz , I. (2011). *"Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi"*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.

Dursun, B. (2020). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Performans ve Jenerik Rekabet Stratejilerinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma :Kırklareli İli Örneği". *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 1*(1), 49-65.

Duygulu, E. (2008). "Algılanan Kurumsal Görünüm , Proaktif Kişilik Özelliği ve İş Kurma (Girişimcilik) Tutumu : Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme ". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 95-120.

Efe, A. (2022). *"İç Girişimcilik ile Yenilik Yönelimi Arasındaki İlişki ".* Karabük : Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Girişimcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi .

Efeoğlu, E. (2014). "Çevreci Açıdan Girişim ; Eko-Girişimcilik". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 103-118.

Ekiyor , A., & Arslantaş , S. (2015). "Sağlık Sektöründe İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri". *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(2), 113-136.

Ekwoaba, J. O., Ikeije , U. U., & Ufoma , N. (2015). "The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance". *Global Journal of Human Resource Management, 3*(2), 22-33.

Erbir, M. (2020). *"Sağlık Kurumları Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İç Girişimcilik Düzeylerine Etkisi".* Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Ercan , S., & Gökdeniz , İ. (2009). "Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan". *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi* , 59-82.

Erdem, A. T. (2017). "Kurumsal Girişimcilik Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi". *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR),* 1-8.

Erdil, O., Alpkan, L. H., & Biber , L. (2004). "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(2), 101-122.

Eren , H., Karaca , S., & Kılıç , A. (2015). "Firma İçi ve Dışı Kaynakların Organizasyonel Yenilik Geliştirmedeki Etkileri". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13*(3), 157-179.

Ersöz , H. Y., & Şahin , L. (tarih yok). *"İnsan Kaynakları Yönetimi".* İstanbul : İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi .

Ertuğral , S. M. (2018). "Beşeri Sermaya Oluşumunda Mesleki Eğitimin Önemi". *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries, 2*(3), 49-63.

Esmer , Y., Özbek , A., & Alan , M. A. (2019). "Tekstil İşletmelerinde İnovasyon Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma: İstanbul Sanayi Odası Örneği". *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 3*(6), 129-144.

Evans, J. D. (1996). *"Straightforward statistics for the behavioral sciences".* Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Falola , H. O., Osibanjo , A. O., & Ojo , S. I. (2014). "Effectiveness of Training and Development on Employees' Performance and Organisation Competitiveness in the Nigerian Banking Industry". *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences, 7*(56), 161-170.

Fasal , A. (2020). "Kooperatiflerde Oryantasyon Eğitim Programının Değerlendirilmesi: Bir Araştırma". *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11*(22), 583-597.

Ferdous , T., & Razzak , B. M. (2012). "Importance of Training Needs Assessment in the Banking Sector of Bangladesh: A Case Study on National Bank Limited (NBL)". *"International Journal of Business and Management ", 7*(10), 63-73.

Ferreira, J. (2002). "Corparate Entrepreneurship : A Strategic and Structural Perspective ". *International Council for Small Business 47. World Conference* , (s. 1-20). Puerto Rıco .

Fitzsimmons, J. R., Douglas , E. J., Antoncic, B., & Hisrich , R. H. (2005). "Intrapreneurship in Australian Firms". *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management, 11*(1), 17-27.

Foley , M., & Williamson , S. (2019). "Managerial Perspectives on Implicit Bias, Affirmative Action, and Merit". *Public Administration Review, 79*(1), 35-45.

Gandotra, N. K. (2010). "Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage". *Asia Pacific Journal of Research in Business Management, 1*(2), 51-59.

Ganzer , P. P., Chais , C., & Olea , P. M. (2017). "Product, Process, Marketing and Organizational Innovation in Industries of the Flat Knitting Sector". *RAI Revista de Administraçao e Inovaçae, 14*(4), 321-332.

Gazija, A. (2011). "Importance of Staff Training in Hotel ındustry Case Study : Hotel Dukagjini". *ILIRIA International Review, 1*(2), 1-11.

Gelderen, M. V. (2010). "Autonomy as the Guiding Aim of Entrepreneurship Education ". *Education+Training, 52*(8/9), 710-721.

Gemlik , N., & Kıraç , R. (2013). "Sağlık Yönetimi Öğrencilerinin Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 163-170.

Geylan , R., Tonus , H. Z., Kağnıcıoğlu , D., Benligiray , S., Baraz , A. B., & Ergun Özler , D. (2013). *"İnsan Kaynakları Yönetimi".* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Giriuniene , G., Giriunas , L., & Cernius , G. (2016). "Identification Research of the Concept of Entrepreneurship : The Theoretical Aspect". *International Journal of Economics and Financial Issues,* 162-167.

Gomezelj, D. O., & Kusce , I. (2013). "The Influence of Personal and Environmental Factors on Entrepreneurs' Performance ". *Kybernetes, 42*(6), 906-927.

Gökbunar, R., Aktaş , H., & Kargın , M. (2018). "Üniversitelerde Sosyal Girişimcilik : Fırsatlar ve Öneriler". *Yönetim ve Ekonomi : Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 155-170.

Gökerik , M., & Tekin , M. (2016). "Şehir Markalaşmasında Girişimciliğin Önemi : Uşak İli Örneği ". *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* , 2259-2276.

Göktaş , P., & Baysal , H. (2018). "Türkiye'de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23*(4), 1409-1424.

Gupta , S. K. (2017). "Intervention of Sensitivity Training in Human Relationship Management in a Information Technology Organization". *Journal of Advance Research in Computer Science & Engineering, 4*(3), 1-8.

Gur, U. (2017). "Academic Entrepreneurial Intentions in Science and Engineering : Validation of the Scale in Turkey". *PressAcademia Procedia* , 350-358.

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). "Guest Editors'Introduction : Corporate Entrepreneurship". *Strategic Management Journal, 11,* 5-15.

Güçlü , İ., & Karakaş, Y. E. (2018). "Tedarik Zinciri Yönetimi Düzeyi ve İnovasyon Eğilim İlişkisi Üzerine Sinop İlinde Bir Araştırma". *İçtimaiyat Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(2), 79-88.

Gültekin , S., & Altuntop, S. (2014). *"İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi ".* Ankara : Seçkin Yayıncılık .

Gümül , F., Çalık , A., & Kurt, H. (2017). "Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini İncelemeye Yönelik Bir Arraştırma". *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19*(2), 91-107.

Gümüşoğlu , Ş., & Karaöz , B. (2014). "Tarihsel Süreçte Girişimcilik : Muğla Örneği". *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi ", 3*(1), 97-116.

Gümüştaş, M. (2007). *"Personel Eğitimi Etkinliğinin İncelenmesi: Küçükçekmece Belediyesinde Bir Uygulama"*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Günay , D., & Çalık, A. (2019). "İnovasyon, İcat, Teknoloji ve Bilim Kavramları Üzerine". *Üniversite Araştırmaları Dergisi, 2*(1), 1-11.

Güner , F., & Serinkan , C. (2017). "İç Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma ". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(22), 482-499.

Gürbüz , S., Bekmezci , M., & Mert , İ. S. (2010). "Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatmini Aracı Değişken Mi? ". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(2), 127-135.

Halim , H. A., Ahmad, N. H., Ramayah , T., Hanifah , H., Taghizadeh, S. K., & Mohamad , M. N. (2015). "Towards an Innovation Culture: Enhancing Innovative Performance of Malaysian SMEs". *Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 4*(2), 85-93.

Hanafi , A. S., Bahri , S., & Majid , S. A. (2019). "Effect of Organizational Structure, Job Analysis and Leadership Style on Work Motivation and Its Impact on Performance of Employees". *Journal of Public Administration Studies, 4*(1), 39-45.

Hartono , A., & Kusumawardhani, R. (2019). "Innovation Barriers and Their Impact on Innovation : Evidence form Indonesian Manufacturing Firms". *Global Business Review, 20*(5), 1196-1213.

Hassija , T. (2014). "Strategic Human Resource Management in Changing Environment ". *International Journal of Reviews, Surveys and Research, 3*(2), 86-99.

Hayırlıoğlu , E., & Hayır Kanat , M. (2015). "The Concept of Rotation and The Affect of Rotation on The Educational Leadership of School Principles". *International Journal of Field Education, 1*(2), 24-38.

Hevesli, T. T. (2016). *"Paylaşılan Liderliğin Değişime Açıklık ve İç Girişimcilik Üzerine Etkileri: Konya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Bir Araştırma".* Konya : KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisan Tezi.

Hittmár, Š., Varmus, M., & Lendel, V. (2014). "Proposal of Model for Effective Implementation of Innovation Strategy to Business". *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109*, 1194-1198.

Hornsby , J. S., Kuratko , D. F., & Zahra , S. A. (2002). "Middle Managers Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship : Assessing a Measurement Scale ". *Journal of Business Venturing, 17*(3), 253-273.

Hölzl, W., & Janger , J. (2012). "Innovation Barriers Across Firms and Countries". *WIFO Working Papers*(426), 1-29.

Hu, M. (2018). "Literature Review on Imitation Innovation Strategy". *American Journal of Industrial and Business Management, 8*, 1777-1788.

Huang , J.-Y., Chou , T.-C., & Lee, G.-G. (2010). "Imitative Innovation Strategies :Understanding Resource Management of Competent Followers". *Management Decision, 48*(6), 952-975.

Hussein, B. A. (2016). *"İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Algılanan Performansları Üzerine Etkisi: Somali- Türkiye İletişim İşletmeleri Karşılaştırılması"* . Kayseri : Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı .

İçerli, L., Yıldırım , M. H., & Demirel , Y. (2011). "Kobi'lerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3*(2), 177-187.

Ilieva-Nawfal , E. (2020). "Radical Innovations as a Drive of Industrial Revolutions ". *Science Business Society, 5*(1), 25-28.

İnce , M., & Tan , F. Z. (2019). "Kobi'lerde İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Algı Araştırması: Karabük Örneği". *Econder Uluslararası Akademik Dergi, 3*(1), 5-25.

Ireland , R. D., Hitt, M. A., & Sirmon , D. G. (2003). "A Model of Strategic Entrepreneurship : The Construct and its Dimensions". *Journal of Management, 29*(6), 963-989.

İri, O. (2020). "Endüstri 4.0 Perspektifinden Firmaların Organizasyon Yapısı ve İnsan Kaynakları Rollerine Etkisi". *(Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Anabilim Dalı,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Gebze .

İrmiş , A., & Barutçu, E. (2012). "Öğrencilerin Kendilerini Girişimci Bir Kişiliğe Sahip Görmelerini ve İş Kurma Niyetlerini Etkileyen Faktörler : Bir Alan Araştırması ". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26*(2), 1-25.

İspir , İ., & Yeşil , S. (2020). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine , Yenilikçiliğine ve Performansına Etkisi". *Yaşar Üniversitesi E- Dergisi, 15*(58), 190-209.

Işık , C., & Keskin , G. (2013). "Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27*(1), 41-57.

Işık , M. (2018). "Özel Sektörde İnsan Kaynağı Planlaması: Isparta İli Örneği". *İş ve Hayat, 4*(8), 207-224.

Jain , R. K., Triandis , H. C., & Weick, C. W. (2010). *"Managing Research Development and İnnovation : Managing the Unmanageable* (Cilt 34). John Wiley & Sons.

Jarna , H., & Kaisu , K. (2003). "How About Measuring Intrapreneurship ? " . *Small Business Institute , Turku School of Economics and Business Administration* , 1-18.

Jespersen , K., Rigamonti , D., Jensen , M. B., & Bysted , R. (2018). "Analysis of SMEs Partner Proximity Preferences for Process Innovation". *Small Business Economics, 51*(4), 879-904.

Kahraman , H. B., & Fındıklı , M. A. (2018). "Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri". *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(2), 51-68.

Kahyaoğlu, D. Y. (2019). *"İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün İnovasyon Yeteneğine Etkisinde Kuşak Farkının Rolü: Adana İli İmalat Sanayii Örneği".* Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.

Kallas, E. (2019). "Environment - Readiness Entrepreneurship Intention Model: The Case of Estonians and the Russian Speaking Minority in Estonia ". *SAGE Open, 9*(1), 1-15.

Kanbur , E., & Özyer , K. (2016). "Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performanslarına Etkisi". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14*(2), 264-275.

Karaca , M., Özdevecioğlu , M., & İnce , F. (2016). "Kamu Girişimcilerinin Kişilik Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma" . *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi* , 94-119.

Karagöz , Y. (2014). *"SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik".* Nobel Akademik Yayıncılık .

Karahan , M., & Gedik , Y. (2021). "Eğitim Faaliyetlerinin Üniversite Öğrencilerinin Bireysel Yenilikçilik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi". *ASBİ Abant Sosyal Bilimler Dergisi, 21*(3), 661-682.

Karakaya , K., & Bayraktar , O. (2020). "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bireysel Performansa Etkisi". *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi, 2*(2), 170-184.

Karaman , D. (2018). "Koçluk Eğitimleri ile Sürdürülebilir Bireysel Performans ve İstihdamın Sağlanması". *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, 4*(6), 300-310.

Karivai, A. (2014). *"İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilik Üzerine Etkisinin Araştırılması".* Kocaeli : Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi .

Kassa , A. G., & Raju , R. S. (2015). "Investigating The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Employee Engagement ". *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 7*(2), 148-167.

Kayalar , M., & Arslan, E. T. (2016). "İç Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir İnceleme". *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(14), 517-542.

Kaymaz , K. (2010). "The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations". *Business and Economics Research Journal, 1*(3), 69-85.

Kayran , M. F. (2013). *"Otel İşletmelerinde İnovasyon Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları"* . Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi .

Keleş , H., Çınar, K., & Akmeşe, H. (2020). "Turizm Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel İnovasyon Algılarının Bölüm Memnuniyetine Etkisi ". *Journal of Humanities and Tourism Research, 10*(3), 664-679.

Keskin, S. (2018). "Girişimcilik ve İnovasyon Arasındaki İlişki". *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi., 5*(13), 186-193.

Khalil , O. E. (2015). "Students' Experiences with The Business Internship Program at Kuwait University". *The International Journal of Management Education, 13*(3), 202-217.

Kılıç, R., & Keklik , B. (2012). "Kobi'lerde Genel Firma Özelliklerinin İnovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(39), 93-118.

Kızıloğlu , M., & İbrahimoğlu , N. (2013). "İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep'te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5*(3), 105-117.

Klepić, I. (2019). "Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises". *Naše Gospodarstvo/Our Economy, 65*(4), 14-26.

Kocaoğlu , M., & Şener , E. (2018). "Kurum İçi Girişimcilik, Örgütsel Bağlılık ve Sosyal Sermaye İlişkisi: Kamu Sektörü ve Özel Sektörde Bir Karşılaştırma". *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 6*(14), 164-175.

Koçak , S., & Argon , T. (2019). "İnsan Kaynakları Yönetimi Kariyer İlkesi Çerçevesinde Milli Eğitim Bakanlığı Kariyer Basamakları Yükselme Uygulamasının Değerlendirilmesi".

Kolaba, H. A. (2016). "Investigating Generation Y Student's Entrepreneurial Autonomy: A Comparison of Gender and Race ". *International Journal of Business and Management Studies, 8*(1), 185-201.

Korkmaz , İ. H., Taşkesen , A. C., & Çetinkaya , C. (2018). "İnovasyon Yönetimi Süreçlerini Etkileyen Faktörlerin Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Kobi'ler Üzerinde İncelenmesi". *Research Studies Anatolia Journal, 1*(2), 113-125.

Korucuk, S., Memiş, S., & Ergün , M. (2020). "Kobi'lerde İnovasyon Stratejilerinin Önceliklendirilmesine Yönelik Bir Çalışma: Giresun İli Örneği". *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi, 10*(1), 156-168.

Kosa, G. (2019). "Yöneticilerinin Girişimcilik ve İnovasyon Algılarının İncelenmesi: Kobi Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11*(3), 1792-1806.

Kurt , M., Ağca , V., & Erdoğan , S. (2006). "Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi ,* 97-114.

Laforet, S. (2011). "A Framework of Organisational Innovation and Outcomes in SMEs". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 17*(4), 380-408.

Lama , S., & Kashyap , M. (2012). "Empowering The Human Resources and The Role of Distance Learning". *Turkish Online Journal of Distance Education, 13*(3), 239-246.

Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). "Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees". *International Journal of Advancements in Research & Technology, 2*(4), 407-423.

Lorcu , F. (2015). *"Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı ".* Ankara : Detay Yayıncılık .

Losane, L. (2013). "Innovation Culture -Determinant of Firms Sustainability". *International Journal of Social , Education,Economics and Management Engineering, 7*(10), 2755-2760.

Löfsten, H. (2014). "Product Innovation Processes and The Trade-off Between Product Innovation Performance and Business Performance". *European Journal of Innovation Management, 17*(1), 61-84.

Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). "Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective". *Entrepreneurship Theory and Practive, 33*(1), 47-69.

Ma , Y., & Corter, J. E. (2019). "The Effect of Manipulating Group Task Orientation and Support for Innovation on Collaborative Creativity in an Educational Setting ". *Thinking Skills and Creativity, 33*(100587), 1-12.

Makhbul , Z. M., & Hasun , F. M. (2011). "Entrepreneurial Success : An Exploratory Study Among Entrepreneurs. *International Journal of Business and Management, 6*(1), 116-125.

Martin , H. J. (2010). "Workplace Climate and Peer Support as Determinants of Training Transfer". *Human Resource Development Quarterly, 21*(1), 87-104.

Martin, M. (2015). "Effectiveness of Business Innovation and R&D in Emerging Economies : The Evidence from Panal Data Analysis". *Journal of Economics , Business and Management, 3*(4), 440-446.

Martin-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-Lopez , J. E., & Cruz-Gonzalez, J. (2013). "The Moderating Role of Innovation Culture in the Relationship Between Knowledge Assets and Product Innovation ". *Technological Forecasting and Social Change, 80*(2), 351-363.

Martinsuo, M. (2019). "Strategic Value at the Front End of a Radical Innovation Program". *Project Management Journal, 50*(4), 431-446.

McLean, L. D. (2005). "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation : A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development". *Advances in Developing Human Resources, 7*(2), 226-246.

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*(20), 75-87.

Morand, D. A., & Merriman, K. K. (2012). "‘‘Equality Theory’’ as a Counterbalance to Equity Theory in Human Resource Management". *Journal of Business Ethics, 111*(1), 133-144.

Moriano, J. A., Molero, F., Topa , G., & Mangin, J. P. (2014). "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship". *International Entrepreneurship and Management Journal, 10*(1), 103-119.

Muhaceri, G. Ş. (2019). *"Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Bir Araç Olarak Personel Eğitimi: Antalya Lara Bölgesindeki Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma".* Düzce : Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi .

Muradova, T. (2007). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi". *Journal of Azerbaijani Studies*, 75-84.

Mwaniki , R., & Gathenya , J. (2015). "Role of Human Resource Management Functions on Organizational Performance with Reference to Kenya Power & Lighting Company -Nairobi West Region ". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5*(4), 432-448.

Naktiyok , A., & Bayrak Kök , S. (2006). "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(2), 77-96.

Nalçakan , M. (2020). "Staj Sürecinin Etkinliğini İncelemeye Yönelik Raylı Sistem Programı Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma". *Demiryolu Mühendisliği*(11), 98-112.

Ndemezo , E., & Kayitana , C. (2018). "Corporate Governance, Corporate Entrepreneurship and Firm Performance : Evidence from the Rwandese Manufacturing Industry". *Indian Journal of Corporate Governance, 11*(2), 103-121.

Nwachukwu, C., & Chladkova, H. (2017). "Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria". *Trends Economics and Management, 11*(28), 23-35.

Obi-Anike, H. O., & Ekwe, M. C. (2014). "Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria". *European Journal of Business and Management, 6*(29), 66-75.

Obradoviç, S. D., & Sad, N. (2014). "Importance of Equality and Equal Opportunities for Contemporary Business". *Socio -Economic*, 253-262.

Oğrak , A., & Karta , T. K. (2019). "İnovasyon Performansı ve Örgütsel Yapı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". *Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi, 3*(9), 32-43.

Olcay , A., Yıldırım , İ., & Sürme , M. (2015). "Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Staj Eğitimi Hakkında Görüşleri: Gaziantep İli Örneği". *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 5*(3), 324-334.

Onay , M., & Çavuşoğlu , S. (2010). "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17*(1), 47-67.

Oparanma , A. O., & Nwaeke, L. I. (2015). "Impact of Job Rotation on Organizational Performance". *Journal of Economics, Management and Trade, 7*(3), 183-187.

Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). "How to Develop Successful Hospitality Innovation ". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 46*(2), 205-222.

Owusu-Mensah , F., Anyan , J. A., & Denkyi, C. (2015). "Staff Development Practices of Open and Distance Learning Institutions in Ghana: The Case of the

Distance Education Programme of University of Education, Winneba, Ghana". *Journal of Education and Practice, 6*(14), 79-86.

Öktem , M., Aydın , M., & Ekinci , S. (2007). "Türkiye'de Girişimciliğin Geliştirilmesinde KOSGEB'in Rolü ve Önemi : Uygulamalı Bir Çalışma". *Sosyo-Ekonomi Dergisi, 5*(5), 47-75.

Örücü , E., Kılıç, R., & Savaş, A. (2011). "Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama". *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12*(1), 58-73.

Özbay, B. (2017). *"İşletmelerde Eğitim ile Algılanan Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma".* İstanbul : Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Yüksek Lisans Tezi .

Özçelik , E., & Yılmaz , S. (2019). "İstihdam Politikalarında Ehliyet ve Liyakat Unsurlarının Kapsam Derlemesi". *Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2*(1), 87-100.

Özdemir , F., & Ar, İ. M. (2015). "Sosyal Yenilik Üzerine Bir Alan Araştırması". *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, 4*(1), 17-43.

Özdevecioğlu , M., & Karaca , M. (2015). *"Girişimcilik ve Girişimci Kişilik Kavram ve Uygulama"*. Konya : Eğitim Yayınevi.

Özer, Y. E. (2011). "Girişimci Üniversite Modeli ve Türkiye". *Uludağ Üniversitesi İksitadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 85-100.

Özkan, U. D., Tekeli, H. N., Muğan Ertuğral, S., & Akova , O. (2019). "Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi". *International Journal Of Entrepreneurship And Management Inquiries, 3*(4), 146-164.

Özkul , G., & Dulupçu, M. A. (2007). "Kişisel Gelişimin Girişimci Tipleri Üzerine Etkisi : Antalya - Isparta İllerinde Bir İnceleme ". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* , 67-92.

Özkul, G. (2007). "Kapitalist Sistemin Sürükleyici Aktörleri : Ekonomik Teoride Girişimciler ". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 343-366.

Özmete , E., & Akgül Gök , F. (2015). "Sürdürülebilir Kalkınma için Sosyal inovasyon ve Sosyal Hizmet İlişkisinin Değerlendirilmesi". *Journal of Society & Social Work* , 127-143.

Öztürk , İ. (2007). "Orta ve Küçük Ölçekli Perakende Mağazalarında İnsan Kaynakları Eğitimi". *Sosyal Bilimler Dergisi*, *4*(1), 49-62.

Öztürk, D. G. (2018). "Yenilik Performansının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi". *IV. INTERNATIONAL CAUCASUS-CENTRAL ASIA FOREIGN TRADE AND LOGISTICS CONGRESS*, (s. 1051-1059). Aydın.

Palcic, I., Koren, R., & Buchmeister, B. (2015). "Technical Innovation Concepts in Slovenian Manufacturing Companies ". *Procedia Engineering, 100*, 141-149.

Parveen , S., & Mirza , N. (2012). "Internship Program in Education: Effectiveness, Problems and Prospects". *International Journal of Learning & Development, 2*(1), 487-498.

Pelenk , S. E. (2020). "İnovatif(yenilikçi) İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilik Kültürüne Etkisi". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Ek*, 237-261.

Pınar , A. H. (2014). "İnovasyon Çağında Stratejik Teknoloji Yönetimi ve İşletmelerde Teknoloji ve İnovasyon Stratejileri ile Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23*(1), 13-30.

Polat, M. A. (2018). "Ar&ge ve İnovasyonun Ülkelerin İhracat Performansına Etkileri : Gelişmekte Olan Asya Ülkeleri İçin Yeni Nesil Bir Panel Veri Analizi". *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17*(3), 997-1015.

Popa , I. L., Preda , G., & Boldea , M. (2010). "A Theoretical Approach of the Concept of Innovation". *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 151-156.

Purtaş, Ş. (2020). *"İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma".* KahramanMaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi".

Radnejad , A. B., & Vredenburg, H. (2019). "Disruptive Technological Process Innovation in a Process-Oriented Industry : A Case Study ". *Journal of Engineering and Technology Management, 53*, 63-79.

Rahman , A. A., Hamid , K. A., & Mustaffa , J. (2018). "Human Resource Management Practices and Performance in Malaysian SME : A Proposed Conceptual Framework". *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship, 4*(10), 65-71.

Ritala , P., Husted , K., Olander , H., & Michailova , S. (2018). "External Knowledge Sharing and Radical Innovation: The Downsides of Uncontrolled Openness". *Journal of Knowledge Management, 22*(5), 4-23.

Robbins , P., & O'Gorman , C. (2015). "Innovating the Innovation Process: An Organisational Experiment in Global Pharma Pursuing Radical Innovation ". *R&D Management, 45*(1), 76-93.

Rodič, B., Vukovič, G., Završnik, B., & Miglič, G. (2012). "Issues in Introducing Training Needs Analysis in Slovenia's Public Administration". *Transylvanian Review of Administrative Sciences, 8*(37), 155-171.

Rosli , M. M., & Sidek , S. (2013). "The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises : Evidence from Malaysia". *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*, 1-16.

Rowland , W., Ruth , M., & Ekot , A. C. (2017). "Effect of Employee Orientation in Creating Satisfaction with Work ". *The Business and Management Review, 9*(2), 219-227.

Russell, R. D. (1989). "How Organisational Culture Can Help to Institutionalise the Spirit of Innovation in Entrepreneurial Ventures". *Journal of Organizational Change Management, 2*(3), 7-15.

Sabuncu , B. (2014). "KOBİ'lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği". *İşletme Araştırmaları Dergisi, 6*(1), 103-123.

Salleh, A. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat, N. H., & Almhairat, M. A. (2020). "The Impact of Career Planning and Career Satisfaction on Employee's Turnover Intention". *Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8*(1), 218-232.

Sanrı, H. (2011). *"Yönetim Fonksiyonları Bağlamında İnovasyon Yönetimi: Türkiye Mobilya Endüstrisinde İnovasyon Yönetimi Sürecinin İncelenmesi ve Bir Model Önerisi".* Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi .

Sayın, B. (2019). *"İnovasyon Kültürü ile Örgüt İçi Girişimcilik Etkileşiminin İnovasyon Yeteneği Üzerine Etkisi".* Gaziantep : Hasan Kalyoncu Üniversites Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı Doktora Tezi .

Sebora , T. C., & Theerapatvong , T. (2010). "Corporate Entrepreneurship : A Test of External and Internal Influence on Managers' Idea Generation , Risk Taking and Proactiveness". *Internaitonal Entrepreneurship and Management Journal, 6*(3), 331-350.

Seçkin Halaç , D., Eren , H., & Bulut , Ç. (2014). "Sosyal Yenilikçilik: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32*(1), 165-190.

Seymen, S. (2017). *"Öğrenen Organizasyon Algısı ve İç Giriimcilik İlişkisi : Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma".* Kars: Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans tezi .

Sharifirad, M. S., & Ataei, V. (2012). "Organizational Culture and Innovation Culture : Exploring the Relationships Between Constructs". *Leadership & Organization Development Journal, 33*(5), 494-517.

Sharma, P., & Chrisman , J. J. (1999). "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship". *Entrepreneurial Theory and Practice*, 11-27.

Shaukat , S., Nawaz , M. S., & Naz , S. (2013). "Effects of Innovation Types on Firm Performance : An Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 7*(2), 243-262.

Simiyu, F. B. (2013). "Effects of Innovation Strategies on Performance of Commercial Banks in Kenya". *International Journal of Innovation and Management, 1*(3), 198-207.

Sjödin, D. (2019). "Knowledge Processing and Ecosystem Co-Creation for Process Innovation : Managing Joint Knowledge Processing in Process Innovation Projects ". *International Entrepreneurship and Management Journal, 15*(1), 135-162.

Soleimani, M., Hamidibeinabaj, M., & Bafrani, M. J. (2013). "Studying the Relationship Among Components of Knowledge Management and Corporate Entrepreneurship". *Advances in Environmental Biology, 7*(8), 1643-1647.

Souto , J. E. (2015). "Business Model Innovation and Business Concept Innovation as the Context of Incremental Innovation and Radical Innovation". *Tourism Management, 51*, 142-155.

Soysal , A., & Kolca , D. (2016). "Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Farklılıklarının İncelenmesi: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi Örneği". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Blimler Dergisi, 15*(1), 227-252.

Stankevi˘ci, Ž., Staniškiene, E., & Cigane, U. (2020). "Sustainable HRM as a Driver for Innovative Work Behaviour: Do Respect, Openness, and Continuity Matter? The Case of Lithuania". *Sustainability, 12*(14), 1-28.

Stull, M., & Aram, J. D. (2010). "Exploring Trust as an Influencing Mechanism of Intrapreneurship". *International Journal of Management and Marketing Research, 3*(3), 17-38.

Sucu, M. (2021). "Strateji İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik Üzerine Etkisini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma". *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(3), 992-1019.

Şahbaz , A. (2017). "İnovasyoın ve Girişimcilik Kavramlarının Karşılıklı Etkileşimi ". *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 20-38.

Şahbaz, A. b., & Tanyeri, M. (2018). "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde İnovasyona Yönelik Tutumlar ve İnovasyon Engelleri: Çanakkale İlinde KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma". *ÇOMÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(2), 233-263.

Şardağı , E., & Öztürk , M. C. (2020). "Sosyal İnovasyonların Yayılmasında İletişimin Rolüne Yönelik Bir Tartışma". *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 34*, 122-140.

Şen, N. (2017). *"İnovasyon ve Girişimcilik: Kamuda İnovasyon İle İlgili Bir Uygulama"*. Konya : Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi .

Tan , C. L., & Nasurdin , A. M. (2011). "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing The Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness". *Electronic Journal of Knowledge Management, 9*(2), 155-167.

Taşlıyan , M., Arı, N. Ü., & Duzman , B. (2011). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlaması ve Kariyer Yönetimi: İibf Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3*(2), 231-241.

Tekin , E., & Kara, A. (2019). "İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin İç Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma ". *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8*(2), 1261-1288.

Tekin, İ. Ç., & Küsbeci , P. (2021). "Dijital Dönüşüm Sürecinde Yükselen Bir Değer: Dijital Girişimcilik". *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4*(1), 81-102.

Tekin, Z., Avados , Y., & Gümüş , S. (2016). "Uluslararası Pazarlarda İnovasyon Stratejileri:Türkiye ve Dünyadan Beyaz Eşya Sektörü İnovasyon Örnekleri". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9*(46), 850-856.

Terziev, V. (2017). "Social Entrepreneurship as an Opportunity to Model an Active Social Program". *International E-Journal of Advances in Social Sciences* , 489-495.

Terzioğlu , M., Avcı , M., & Gökovalı , U. (2008). "İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(3), 377-388.

Tetik , S., Emeklier, B., & Emeklier, N. (2019). "Dönüştürücü Liderliğin İnovasyon ve İnovasyon Kültürüne Etkisi: Büyük Ölçekli İşletmelere Yönelik Bir Saha Araştırması ". *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7*(16), 165-195.

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). "Innovation Management Challenges : From Fads to Fundamentals". *International Journal of Innovation Management, 22*(5).

Tiyek , R., & Balkan , E. (2020). "Sosyal Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Kırklareli'nde Bir Araştırma ". *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7*(10), 32-42.

Tok, B. (2020). *"Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Bireysel ve Örgütsel Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama"* . İzmir : Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Yüksek Lisans Tezi .

Tuna, Ö. (2021). "Örgüt Kültürü Tiplerinin Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 22*(1), 199-218.

Turan , C. (2019). *"Kurumsal Girişimcilik Profilinin Firmanın Yenilikçilik Performansı Üzerindeki Etkisinde İç Girişimcilik Davranışının Aracı Rolü".* İstanbul : Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnovasyo, Girişimcilik ve Yönetim Programı.

Tüfekci , Ö. K., Erdoğan , A., & Tüfekci , N. (2017). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Burçlara Yönelik Tutumun Ölçülmesi ". *Electronic Journal of Vocational Colleges, 7*(2), 28-34.

Uludağ , Ö., & Kaplan , B. (2019). "Özel Sektör Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre İç Girişimcilik Olguları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesine Dair Bir Saha Araştırması". *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 3*(5), 50-74.

Uygun, H. (2015). *"İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründe Bir Vaka Analizi".* İstanbul : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Üzülmez, H. (2008). "Girişimcilik ve Konya'da Girişimciliğin Geleceği ". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* , 21-31.

Valsania, S. E., Moriano , J. A., & Molera, F. (2016). "Authentic Leadership and Intrapreneurial Behavior : Cross- Level Analysis of The Mediator Effect of Organizational İdentification and Empowerment". *International Entrepreneurship and Management Journal, 12*(1), 131-152.

Van Wyk, R., & Adonisi , M. (2012). "Antecedents of Corporate Entrepreneurship". *South African Journal of Business Management, 43*(3), 65-78.

Vasanthi, S., & Basariya , S. R. (2019). "On The Job Training Implementation and Its Benefits". *International Journal of Research and Analytical Reviews, 6*(1), 210-215.

Voytovych , N., & Polyak , Y. (2019). "The Marketing Innovation and the Innovation Technology in Food Industry Enterprises". *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies . Series Economical Sciences, 21*(92), 9-14.

Wang, C. J., & Tsai, C. Y. (2014). "Managing Innovation and Creativity in Organizations : An Empirical Study of Service Industries in Taiwan". *Service Business, 8*(2), 313-335.

Wang, T., & Chen , Y. (2018). "Capability Stretching in Product Innovation". *Journal of Management, 44*(2), 784-810.

Woschke , T., Haase , H., & Kratzer, J. (2017). "Resource Scarcity in SMEs: Effects on Incremental and Radical Innovations". *Management Research Review, 40*(2), 195-217.

Wyse , A. E., & Babcock, B. (2018). "A Comparison of Subject Matter Experts Perceptions and Job Analysis Surveys". *Practical Assessment , Research & Evaluation, 23*(23), 1-10.

Yavuz, Ç. (2010). "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5*(2), 143-173.

Yıldırım , M. H., Sunman , G., & Oruç, Ş. (2018). "Kobi'lerde Uygulanan İnovasyon Stratejilerinde Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Rolü". *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 3*(7), 213-229.

Yılmaz , F., & Çakıcı , A. (2021). "Kamu Çalışanlarının Liyakat Sistemi Algısı". *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10*(1), 375-386.

Yılmaz , H. (2020). "Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bankaların İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Kullanılan Motivasyon Araçları". *Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*(1), 13-34.

Yılmaz , H., & Düğenci , M. (2010). "Hizmet İçi Eğitime Farklı Bir Yaklaşım: E-Hizmet İçi Eğitim". *XII. Akademik Bilişim Konferansı* (s. 67-74). Muğla: Muğla Üniversitesi.

Yılmaz , Z., & İncekaş , E. (2018). "Türkiye'de İnovasyon ve Bölgesel Kalkınma". *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(1), 154-169.

Yüksel , H., Cevher , E., & Yüksel , M. (2015). "Öğrencilerin Girişimci Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma" . *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 143-156.

Yürük , D., & Bal, Y. (2019). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Kavramsal Bir Bakış". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 12*(65), 1293-1300.

Yürük, D. (2020). *"İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Adalet Algısına Etkisine Yönelik İnşaat Sektöründe Bir Araştırma".* İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programı.

Zaim , H., & Polat , M. (2013). "İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(64-65), 35-59.

Zampetakis, L. A. (2008). "The Role Of Creativity and Proactivity on Perceived Entrepreneurial Desirability ". *Thinking Skills and Creativity, 3*(2), 154-162.

Zengin, Y., & Bozçalı , Ü. C. (2020). "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi". *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11*(22), 680-710.

Zenovia, C. P., & Maier , V. (2011). "Entrepreneurship versus Intrapreneurship". *Journal Review of International Comparative Management, 12*(5), 971-976.

Zeren, H. E. (2012). "Kent Markalaşması Sürecinde İç Girişimcilik Faktörü". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(1), 95-104.

Zerenler, M., Türker , N., & Şahin , E. (2007). "Küresel Teknoloji , Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(17), 653-667.

Zinovieva, C. G., Kuznetsova , M. V., Dorfman , T. V., Limarev , P. V., & Limareva , J. A. (2016). "Study of External and Internal Factors Affecting Enterprise's Stability". *Advances in Systems Science and Applications, 16*(1), 62-71.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Aşağıdaki sorularda size en uygun yanıtı işaretleyiniz. Ad ve soyad yazmayın ve verilen cevaplar bilimsel araştırma için kullanılacak olup kişi ve kurumlar ile paylaşılmayacaktır.

Ethem Erdem AYAN
Trakya Üniversitesi Girişimcilik Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

- Cinsiyetiniz? Kadın ( ) Erkek ( )
- Yaşınız? ……
- Eğitim durumunuz?

  Ortaokul ( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( )

- Medeni durumunuz?

  Evli ( ) Bekar ( )

- Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?

  0-5 ( ) 6-10 ( ) 11-20 ( ) 21ve üstü ( )

İç girişimcilik ile ilgili sorular

Size Uygun Gelen Kutucuğu (x) İle İşaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yöneticilerimiz çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.					
2.Kurumumuzda proje geliştirenlere, kendi projelerinde karar ve sorumluluk alma hakkı verilir.					
3.Kurumumuzda çalışanlar, iş yapma yöntemlerini değiştirebilirler.					
4.Kurumumuzda tüm bölüm ve birimler arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır					
5.Kurumumuzda çalışanlar yenilik yapmak için risk alamaya cesaretlendirilir.					
6.Çalışanlara işleri yürütmede kendi metodunu deneme şansı verilir.					
7.Kurumumuzda çalışanların işle ilgili yaptığı hatalar sert bir şekilde eleştirilmez ve cezalandırılmaz.					
8. Kurumumuzda yeni projeler geliştirmek için maddi kaynak sağlanır.					
9.Kurumumuzda yenilik yapmak için ilgi elde etmeye, yaratmaya ve paylaşmaya yönelik harcamalar bir gider değil, bir yatırım olarak görülür.					
10.Kurumumuzda Üst yönetim fikirlere ve önerilere açıktır ve destekler					
11.Kurumumuzda Risk alan kişiler başarısız da olsa saygı görür					
12.Üst yönetim çalışanların geliştirdiği iş metotlarını kullanmaya isteklidir					
13.Karar alma sürecinde en çok söz hakkının konuyla ilgili uzman olanlara tanınması yönünde güçlü bir eğilim vardır.					
14.Kurumunuzda yeni ve yaratıcı fikirleri olan kişi, grup veya birimlere bunu uygulama fırsatı tanınmaktadır.					
15.Kurumumuzda çeşitli yeni girişimler gerçekleştirmiş veya desteklemiştir					
16.Belirsizlik içeren bir karar verme sürecinde kurumunuz cesur bir tavır sergiler.					
17.Kurumunuzda yeniliğe ilişkin risk alan bireyler başarılı olmasalar bile itibar görürler.					
18.Kurumunuzda departmanlar arası oldukça rahat iletişim kurulabilir.					
19.Kurumunuzda çalışanların iş yükü yeni fikirler geliştirmesini engellemeyecek biçimde belirlenmiştir.					
20.Faaliyet gösterdiğimiz pazara yeni rakipler girme oranı çok yüksektir.					
21.Faaliyet gösterdiğimiz pazarda müşteri tercihleri çok sık değişir.					

İnovasyon ile ilgili sorular

Size Uygun Gelen Kutucuğu (x) İle İşaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Firmamız ürettiği ürünlerin işlevsel, kullanım karakteristikleri vb. özelliklerinde yenilikler yapmaktadır					
2.Firmamız ürettiği ürünlerin parça, malzeme vb. teknik özelliklerinde yenilikler yapmaktadır.					
3.Firmamız ürettiği mevcut ürünlerden tamamen farklı yeni ürünleri koleksiyonuna dahil etmektedir					
4.Firmamız satın alma, üretim, teslimat vb. ana süreçlerde yenilikler yapmaktadır.					
5.Firmamız imalat, montaj, tahsilat vb. alt süreçlerde yenilikler yapmaktadır.					
6.Firmamız ürettiği yeni ürünlerin tasarımında müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır.					
7.Firmamız ürün koleksiyonunu hazırlarken ulusal ve uluslararası pazarı takip etmektedir.					
8.Firmamız ambalajlama, konumlandırma, promosyon, fiyatlandırma vb. pazarlama yönetimi faaliyetlerinde yenilikler yapmaktadır.					
9.Firmamız yönetim sistemlerinde değişim mühendisliği, tedarik zinciri vb. yeni yönetsel uygulamalar gerçekleştirmektedir					
10.Firmamız bölümler arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırmaya yönelik yeni organizasyonel uygulamalar gerçekleştirmektedir					
11.Firmamız müşterileri, tedarikçileri, araştırma enstitüleri vb. dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler kullanmaktadır.					
12.Firmamız ürün koleksiyonunu hazırlarken kullanıcıları için duygusal, sembolik vb. değerleri yansıtarak anlam ifade eden ürünler geliştirmektedir					
13.Firmamız sosyo-kültürel modelleri inceleyerek gelecekte trend olabilecek yeni ürün anlamları ortaya çıkarmaktadır.					

Eğitim ile ilgili sorular

Size Uygun Gelen Kutucuğu (x) İle İşaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşyerimde işimle ilgili eğitimler alırım.					
2.İşyerimde sıklıkla eğitim verilir.					
3.İşyerinde aldığım eğitimler işimle yakından alakalıdır.					
4.İşimi kolaylaştıracak (teorik ders, görsel uygulamalar , tartışma sunum ve seminer gibi) eğitimlere katıldım.					
5.Eğitim sürecinde kullanılan metotların işyerindeki yeteneklerimi geliştirmeme katkısı oldu.					
6.Aldığım iş eğitimlerinin çalıştığım bölümün hedeflerini anlamama yardımcı olduğunu düşünüyorum.					
7.İş eğitimlerinin çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirdiğini düşünüyorum.					
8.İşyerinde katıldığım eğitim programlarından memnun kaldım.					
9.İşyerinde aldığım iş eğitimlerinin performansımın artmasında yardımcı olduğuna inanıyorum.					
10.Eğitim amaçları ve işletme amaçlarının yeterli derecede örtüştüğünü düşünüyorum.					
11.Ne zaman yeni bir görev verilirse ben bu süre içerisinde gerekli olan eğitimleri alırım.					
12.İşyerinde eğitim imkanlarının çalışanlara adil bir şekilde sağlandığını düşünüyorum.					
13.İşyerimizde çalışanların eğitim ihtiyaçlarına öncelik verilir.					
14.Katıldığım eğitimlerin beni motive ettiğini düşünüyorum.					
15.İşyerimizde iş eğitimleri çalışanların yetenek ve eğitim seviyesine göre düzenlenmektedir.					
16.İşyerimizde verilen eğitim sürelerinin öğrenme motivasyonunu sağlamak için uygun olduğunu düşünüyorum.					
17.Performans iyileştirmesine yönelik motivasyon için ileri düzeyde iş eğitiminin gerekli olduğunu düşünüyorum.					
18.İş eğitimleri aldıktan sonra yaptığım iş için adil bir ücretlendirme yapılacağını düşünüyorum.					
19.Eğitimden sonra aldığım maaşın, diğer şirketlerde aynı pozisyonda çalışanlarla benzer düzeyde olduğuna inanıyorum.					
20.Eğitim yoluyla maaşların artırılması beni motive eder.					
21.Verilen eğitimlerin bir sonucu olarak işim konusunda kendimi güvende hissediyorum.					
22.İş eğitimlerinin, çalışanları daha etkinleştirdiğini düşünüyorum.					

Ek 2. Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih Sayısı: 13.09.2021-117948

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-29563864-050.04.04-117948 13.09.2021
Konu : Kararlar

Sayın Prof. Dr. Sinan ÜNSAR

Danışmanlığını yaptığınız, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik Bölümü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ethem Erdem AYAN'ın araştırması ile ilgili yapmış olduğunuz başvuru, Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 08.09.2021 tarihli toplantısında alınan 07/05 numaralı kararı ile uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan

Ek:Etik Kurul Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSMLMR0TBT Pin Kodu :62392 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/trakya-universitesi-ebys

Adres : Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Balkan Yerleşkesi 22030 Edirne
Telefon : 2842234004 Faks : 2842234203
e-Posta:ozelkalem@trakya.edu.tr Web:http://www.trakya.edu.tr/
Kep Adresi : trakyauni@hs01.kep.tr

Bilgi için : Ceyda DURSUN
Unvanı : Sekreter