

## GELİŞMEKTE OLAN EKONOMİLERDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERDEKİ FİRMA İÇİ GİRİŞİMCİLİK FAKTÖRLERİ VE YENİLİKÇİLİĞE ETKİLERİ

INTERNAL CORPORATE ENTREPRENEURSHIP FACTORS OF SMEs IN  
EMERGING ECONOMIES AND THEIR EFFECTS ON INNOVATIVENESS

---

Yrd.Doç. Dr. Çağrı BULUT, Yaşar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, cagri.bulut@yasar.edu.tr

Melih TÛTÛNCÛOĞLU, Yaşar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü, melih.tutuncuoglu@student.yasar.edu.tr

Ersoy AKSOY, Yaşar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme Bölümü, ersoy.aksoy@student.yasar.edu.tr

### ÖZET

İzmir ili ve çevresinden elde edilen veriler ışığında gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren KOBİ'lerde firma içi girişimcilik faktörlerinin belirlemek ve bu faktörlerin KOBİ'lerin yenilikçilikleri üzerindeki etkilerini, araştırma hipotezleri doğrultusunda incelemek bu çalışmanın temel amacıdır. Yüz yüze anket yöntemi ile bir işletmeden birden çok kişiye ulaşılması hedeflenmiş ve veri toplama süreci sonunda İzmir ve civarında faaliyet gösteren 90 KOBİ'den, 301 katılımcıdan elde edilen veriler ile araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırma ölçeklerinin kalitesini test etmek için teyit edici faktör analizi, hipotez testleri için ise çoklu regresyon modeli kullanılmıştır. Analiz bulguları, hem araştırmacılar hem de KOBİ yöneticileri için firma yenilikçiliği yolunda önemli sonuçlar ortaya koymuş, bu sonuçlara göre yazarlar hem gelecek araştırmalar için hem de yenilikçilik yolunda yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Risk Alma, Özerklik (Otonomi), Yönetim Desteği, Serbest Zaman Tahsisi, Yenilikçilik

## ABSTRACT

The purpose of this study is to determinate the internal environment factors of SMEs in emerging economies for their corporate entrepreneurship and potential impacts of these factors on innovativeness from a sample of a growing region of a developing country, Izmir, Turkey. Face-to-face survey method is used for data collecting procedure and 301 informants over 90 SMEs have been participated to the research of this study. Confirmatory factor analyses have been used to test the quality of the scales and multiple regression analysis has been used to test the hypotheses of the study. The findings of the analysis have revealed important results for both academicians and managers of SMEs on the way of corporate innovativeness.

**Key Words:** Risk Taking, Autonomy, Managamenet Support, Allocation of Time, Innovativeness

## 1. GİRİŞ

Firmaların girişimcilik eğilimleri ve firma girişimciliği kurumsal girişimcilik (KG) kavramı altında 1990'lardan itibaren özellikle stratejik yönetim ve girişimcilik alanlarında önemli bir araştırma konusu olduğu dikkatleri çekmektedir (Sharma ve Chrisman, 1999; Çetindamar ve Fiş, 2007; Bulut ve ark., 2008). KG, işletmelerin küresel rekabetin olumsuz etkileriyle mücadele ve değişen çevre koşullarına uyum sorunlarının üstesinden gelmelerinde önemli bir yönetsel araç olarak fayda sağlamaktadır (Morris ve ark., 2002). KG kavram olarak, işletmelerin ürünlerinde, imalat ve yönetim süreçlerinde, örgüt yapılarında ve mevcut pazarlarında lider ve yenilikçi fikirlerini hayat geçirebilecekleri örgütsel politikalar ve süreçler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Dess ve Ark., 2003).

Firmaların gerek girişimci davranışları gerekse KG üzerine yürütölmüş olan bugüne kadar olan çalışmalarda, firma içindeki girişimciliği meydan getiren etmenlerin belirlenmesi ve bunların firma performansı ölçütleri ile ilişkilendirilmesi her nasılsa zayıf kalmıştır (Hornsby ve ark., 2002). Bu zayıflığı gidermek üzere, çalışmamızda öncelikle gelişmekte olan bir ekonomi olan ölkemizin İzmir ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki imalat işletmelerindeki firma içi girişimcilik faktörlerinin yenilikçilik ile ilişkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu işletmelerden belirli bir olasılık planına bağlı kalınmadan rasgele örnekleme yapılmış ve elde edilen birincil veriler doğrultusunda bu işletmelerde girişimciliği oluşturan içsel faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin firma yenilikçiliği üzerindeki etkilerinin nasıl olduğu bu alandaki açığı kapatmak üzere çalışmamızın araştırma konusu olmuştur.

Her geçen gün imalat için gerekli olan hammadde, enerji, makine, teçhizat ve insan kaynaklarının daha da maliyetlendiği ve mevcut pazarların küresel firmalar tarafından günbegün sıkıştırıldığı günümüz ekonomilerinde, bireysel girişimcilerin ihtiyaç duyduğu bu kaynakları elde etmesi hiç de kolay olmamaktadır (Barney, 1991). Dolayısıyla, ölk ekonomilerinin gelişiminde

girişimciliğe olan destek ve teşviklerin yapılandırılması ve yönetimi önemli olduğu kadar bir o kadar da zordur (Çetindamar, 2002). Halbuki, halihazırda başarıyı elde etmiş işletmeler için yeni ürünler geliştirilmesi ve yeni atılımlarda bulunulması sahip olduğu kaynaklardan sinerji yaratabilme gücüne dayalı olarak bireysel girişimcilik kadar güç olmamaktadır. Hâlihazırda faaliyetlerini sürdüren işletmeler için uygun bir girişimcilik ortamının oluşturulması ve yönetimi ise daha mikro düzeyde yapılandırılabilir durumdadır. Bu süreçlerin etkinliği ve başarısı ise çeşitli yönetsel faktörlerin bir araya getirilmesi ile mümkün olacaktır.

Daha önce firma içi girişimcilik faktörlerini belirlemeye yönelik çok az sayıda çalışmada, sadece ABD ve Kanada'dan alınan örneklerle araştırılmış olup, bulguları farklı ekonomilerde ve sektörlerde teyit edilmemiştir (örn. Kuratko ve ark., 1997; Hornsby ve ark., 1999). Bu sebeplerden ötürü çalışmamızda çeşitli teorik ve ampirik çalışmalarda ele alınan yönetimin desteği, bireysel özerklik (otonomi), serbest zaman tahsisi, etkin bir ödül sisteminin kurulması ve çalışanların firma içi yenilikler için aldıkları bireysel riskleri tolere edilmesi firma içi girişimcilik faktörleri olarak ele alınmıştır. Bu çalışmaya bireysel girişimciliğe ziyade firmaların girişimciliğini belirleyen yönetsel faktörlerin firmaların yenilikçiliği üzerindeki muhtemel etkileri konu olmuştur. Ayrıca bu çalışma aşağıda sıralanan amaçlara da hizmet etmektedir.

- Türkiye'yi göz önüne alarak, gelişen ekonomilerde faaliyet gösteren firmalardaki girişimcilik faktörlerini belirlemek
- Firma içi girişimcilik faktörleri arasındaki ilişkileri irdelemek
- Firma içi girişimcilik faktörlerinin, firmaların yenilikçilikleri üzerindeki hem bireysel hem de birlikte etkilerini ortaya çıkartmak

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ

### 2.1 Firma içi girişimcilik faktörleri

İşletme yönetimi literatürü derinlemesine incelendiğinde, özellikle gelişmiş ekonomilerdeki büyük işletmelerde yenilikçiliğin firma performansına etkilerinin incelendiği çalışmaların sayıca çok olduğu dikkatleri çekmektedir. Bu çalışmalar birçok uluslar arası bilimsel dergilerin özel yayınlarına, ulusal ve uluslar arası kongre ve konferansa tema olmuş, konunun uzmanları olan araştırmacı ve akademisyenler tarafından özenle incelenmiştir. Bu analiz sonucunda bu alandaki geçmiş çalışmaların birçoğunda yöneticilerin çalışanlarını yenilikçiliğe daha fazla yöneltebilmeleri için sunulmuş olan önerilerden yola çıkılarak bu çalışmanın saha araştırması tasarlanmıştır. Bu çalışmalarda yöneticilere sunulan öneriler ise aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

- Çalışanların işlerin görülüş biçimindeki iyileştirmeler için onların yeni fikirler üretmelerini destekleyin.

- Yeni fikirler arasından başarılı gördüklerinizi projelendirmeleri için onları cesaretlendirin, dolayısıyla iyi niyetli girişimler sonucunda meydana gelebilecek hataları da tolere edin.
- Yenilikçilik zaman ve kaynak gerektirecektir makul düzeylerde bu ihtiyaçları karşılamaya çalışın
- İşletme içindeki yenilik yönündeki engelleri en aza indirmeye çalışın, ancak engeller her zaman kötü değildir.
- Çalışanları harekete geçirmek için etkin bir ödül sistemi oluşturun.

Bu alandaki derinlemesine literatür taramasıyla harekete geçerek yöneticilere öğüt niteliğinde olan yukarıdaki en temel beş öneri çalışmamızın başlangıç noktasını oluşturmuş ve bireysel özerklik, çalışanların firma içinde aldıkları risklerin tolere edilmesi, yönetimin yeniliklere açık desteği, etkin ödül sistemleri ve zaman tahsisi gibi firma içi girişimcilik faktörlerinin firmaların yenilikçiliği üzerindeki etkilerini analiz eden bir çalışmanın eksikliği dikkatimizi çekmiştir. Bu sebeplerden ötürü bu çalışmada firma içi girişimcilie yönelik bu temel beş faktörün, KOBİ'lerde uygulama düzeyi incelendikten sonra KOBİ'lerin yenilikçiliği üzerindeki etkileri araştırma hipotezleri doğrultusunda tartışılarak elde edilen saha verileri ile analiz edilmiştir.

## 2.2 Yenilikçilik

nl yönetim gurusu Peter Drucker'a (1985) göre, işletme stratejisinin başarı merkezinde yenilikçilik bulunmaktadır. Hızla değişen pazar koşullarıyla başa çıkabilmek ve bu koşullardan yararlanabilmek için yenilikleri başarma ruhu ancak işletme içinde uygun bir ortamın oluşturulmasıyla sağlanabilecektir.

Bireysel girişimcilerin önemli fırsatları keşfetmesi kadar şirket içinde görev yapan girişimcilerin de fırsatları kollayan müşterek bir tutum sergilemeleri rekabet avantajı yolunda işletmeler için bir gereklilik halini almıştır (Fry, 1987). Bu çabalar yöneticiler tarafından desteklendiği ve koordine edildiği sürece, yenilikçilik yoluyla, yeni ürünler, hizmetler ve süreçler olarak sürdürülebilir rekabet avantajına dnyecektir. Bu sebeple devam eden bölümde sadece şirket içi girişimcilik faktörlerinin yenilikçilik üzerindeki potansiyel etkileri tartışılarak araştırmamızın hipotezleri ne sürülecektir.

## 3. ARAşTIRMA HİPOTEZLERİ

### 3.1 Özerklik ve Yenilikçilik

İşletme yöneticilerinin kurumsal hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik yaptıkları planların ve aldıkları kararların, astları tarafından benimsenmesi, başta kurumsal hedefleri gerçekleştirme performansına olmak üzere yeni uygulama ve ürün performansına doğrudan katkıları bulunmaktadır (Quinn, 1985; Kanter, 2006).

Çeşitli hiyerarşik düzeylerdeki çalışanların planlama ve karar alma süreçlerine davet edilmesi, bu süreçlerde onlara rol verilmesi çalışanların özgüvenlerini arttırırken, yönetimin bu sayede elde edeceği farklı bakış açılarıyla yenilik ve değişimlere hususlarında farkındalık sağlayacaktır (Spreitzer, 1995; Amabile ve Conti, 1999).

Firma içi yenilik süreç ve girişimleri için çalışanların yeni fikirlerini özgürce deneyebilecekleri örgütsel yapı içinde bireysel inisiyatif kullanılmasını ve makul düzeylerde çalışma esnekliğini gerektirmektedir (Tatikonda ve Rosenthal, 2000). Firma içindeki bireysel özerklik, çalışanların işleri ile ilgili iyileştirme çabalarında, yeni fikirler üretebilmelerinde ve bu fikirleri başarılı bir şekilde hayata geçirebilmelerine katkılar sağlamaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996, 2001; Antoncic ve Hisrich, 2001). Bu varsayımlardan hareketle, ilk hipotezimiz bireysel özerkliğin firma yenilikçiliğini etkilediği yönündedir:

*H1: Firma içinde çalışanların işleri ile ilgili özerklikleri firma yenilikçiliği üzerinde olumlu etkilere sahiptir.*

### 3.2 Risk Alma ve Yenilikçilik

Yeni fikirlerin hayata geçirilmesinde bireysel girişimciler kadar hesaplanmış riskleri üstlenmek ne kadar gerekliyse firma içindeki kaynakları kullanarak iyileştirme veya yenilik inisiyatifi başlatacak çalışanlar için de o kadar gereklidir. Bireysel girişimciler aldıkları riskin sonucunda elde edecekleri kazanç veya kayıp girişimcinin kişisel servet ve birikimlerine, firma içindeki atılım ve inisiyatifler sonucunda oluşan kazanç ve kayıplar ise firma sermayesini etkilemektedir.

Çalışanların işlerindeki rutin faaliyetlerindeki iyileştirme düşüncelerini gerçekleştirme çabaları veya işletmeleri için yenilik yapma çabaları olsun, kişisel güçlerinin yanında firmanın bazı diğer kaynaklarının kullanımını da gerektirecektir. Buna mukabil her iyi niyetli girişimin ise başarı ile sonuçlanmamaktadır. Bu durumlarda firma yönetiminin çalışanlarının iyi niyetli hatalarından kaynaklanan kayıpları tolere etmesi firma yenilikçiliğinin sürdürülebilmesi için gereklidir (Hornsby ve ark., 2002). İşletme sahipleri veya üst yönetim bu şekilde meydana gelebilecek zararları göz ardı etmediği sürece firma içi yeniliğin önüne en büyük engeli kendileri koymuş olacaktırlar (Kanter, 2006). Bunun yanında muhafazakar yapıda ve çalışanların risk almasına muhalif yöneticilere bağlı çalışanların yenilikler için motivasyonu olmayacaktır (Covin ve Slevin, 1991; Gupta ve ark., 2004). Özellikle üst yönetimin firmalarının yenilikçiliği için çalışanların risk alma davranışlarını cesaretlendirmeleri, iyi niyetli hataları da tolere edeceğini açıkça ifade etmeleri gerekmektedir. Bu varsayımlar altında ikinci hipotezimiz, çalışanların üstlendikleri hesaplanmış riskler sonucunda oluşabilecek kayıp ve zararın tolere edilmesi, hem çalışanların motivasyonunu kırmaması, hem de sonraki girişimlerde bu tecrübelerin kullanılabilmesi bakımından firmanın yenilikçiliği üzerinde olumlu etkileri olacağı yönündedir.

H2: Firma içinde çalıřanların űstlendikleri risklerin, yűnetim tarafından tolere edilmesi firma yenilikçiliĐi űzerinde olumlu etkilere sahiptir.

### 3.3 Yűnetimin DesteĐi ve Yenilikçilik

Bir iřletme içindeki her nevi űrűn/hizmet kalitesini arttırma, maliyetleri dűřurma, yeni sűre ve űrűn geliřtirme, yeni atımlarda bulunma gibi kaynak gerektiren yűnetimsel kararlar sahip yűnetici, ortaklar ve/veya űst yűnetim tarafından bizzat alınmakta veya onlar tarafından onaylanmaktadır (Barney, 1991). Firma içi giriřimcilik faktűrű olarak yűnetimin desteĐinden kast edilen, çalıřanların yeni fikir űretmeleri için cesaretlendirilmesi, bu yeni fikirlerden gűze çarpanların hızlı bir űekilde projelendirilerek uygulamaya alınması, yenilik yolunda çeřitli ařamalarda karřılařılabilecek muhtemel űrgűtsel engelleri ve kurum içi bűrokrasiyi en aza indirmeye yűnelik űst yűnetimin tutum ve davranıřlarıdır (Kuratko ve ark., 1990; Kanter, 2006).

Firma űyelerinin yaratıcı fikir ve proje űnerilerinin űst yűnetim tarafından teřvik edilmesi, deĐerlendirilmesi ve yapıcı yorumlarla çalıřanlara geri bildirimini, bu űneriler arasından umut vaat edenlerin kurum içinde uygulamaya alınması firma yenilikçiliĐini sűrdűrűlebilir kılacak doĐrudan etkileri olacaktır (Alpkan ve ark., 2005). Yűneticiler tarafından desteklenen giriřimci űrgűt yapısı, bireysel çaba ve grup çalıřmalarıyla elde edilen tecrűbeler zaman içinde űrgűtsel bir hafıza ve bilgiye dűnűşerek firma içi yenilikçiliĐi gűclendirecektir (Nonaka, 1994; Erden ve ark., 2008). Bu tartıřmaların iřiĐında űűncű hipotezimiz yűnetim desteĐinin firma yenilikçiliĐinin űzerinde olumlu etkileri olduĐu yűnűndedir.

H3: Firma içinde yűneticilerin çalıřanlarını desteklemeleri firma yenilikçiliĐi űzerinde olumlu etkilere sahiptir.

### 3.4 Ődűl Sistemi ve Yenilikçilik

Bir çok saha arařtırması çok uzun bir sűredir parasal űdűl ve teřviklerin en iyi motivasyon aracı olup olmadıĐı tartıřılıyor olsa da (Porter, 1996), yeniliklerin bařarısı tanım gereĐi parasal getirilerle űlűlmektedir. Bu sebeple firma içinde yenilikçilik yűnűnde bařarı elde eden çalıřanlara belirli oran veya miktarlarda űdűl, teřvik ve terfi imkanlarının sunulması firma içi giriřimcilik ortamını gűclendirerek çalıřanların motivasyonlarına ivme kazandıracaktır (Cissel, 1987).

Firma içinde yenilikçiliĐe odaklı bir űdűl sistemin varlıĐı çalıřanlarda birtakım beklentiler oluřturacaktır. Vroom'un beklenti teorisinden hareketle, çalıřanların farklı bireysel beklentileri űrgűtsel amaçlara ulařılarak da tatmin edilebilir. Hal bűyle olunca çalıřanların yeni fikir, proje ve iyileřtirme çabaları bařarıyla sonuçlandıĐında, etkin bir űdűl sistemi ile műkűfatlandırılmaları, diĐer firma űyelerine űrnek teřkil ederek firma yenilikçiliĐini doĐrudan etkileyecektir (Kanter, 1985; Fry, 1987; Hornsby ve ark., 2002; Bulut ve ark., 2009).

Firma sahipleri veya yöneticileri, çalışanlarının işletme menfaatlerini gözetme ve işletme yararına değer katmalarında aktif olmalarını istiyorsa, onlara bireysel girişimcilerin getirisi kadar olmasa bile işletmeye sağladıkları katma değer ve getiri oranında ikramiye, pay, hisse, terfi gibi birtakım ödülleri sunmaları gerekmektedir (Thornberry, 2003). Çalıştıkları kurumun ödül sisteminin adil olduğuna inanan çalışanlar başarılarının her iki tarafı da memnun ettiğini düşünürler (Morrison ve Robinson, 1996). Böylece çalışanların, firmalarının yenilikçiliğe olan inanç ve isteklerinin artmasında, etkin bir ödül sistemi önemli rol oynayacaktır (Sitkin ve Pablo, 1992).

Firma yenilikçiliğinin işletmeleri için önemli ve yararlı olduğunun bilincinde olan işletme sahipleri veya üst düzey yöneticilerinin, firma içinde yenilikçiliği güçlendirmek üzere etkin bir ödül sistemi geliştirmesi gerekliliği dördüncü hipotezimizin yönünü belirlemiştir.

*H4: Firma içinde etkin bir ödül sisteminin varlığı firma yenilikçiliği üzerinde olumlu etkilere sahiptir.*

### 3.5 Serbest Zaman ve Yenilikçilik

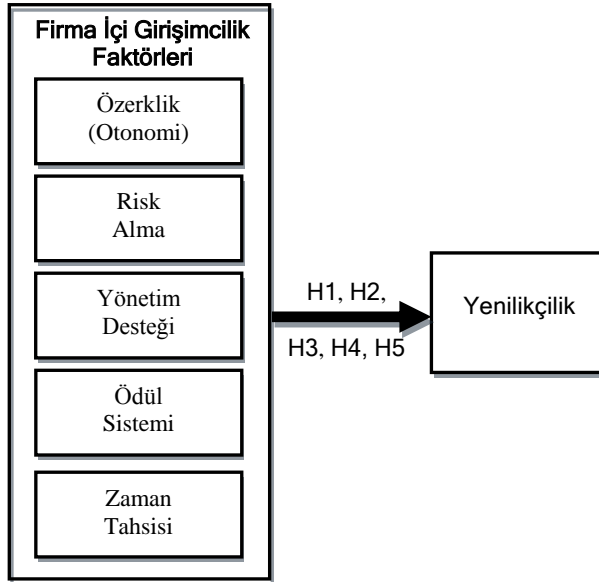
Bir girişimin bağımsız olarak veya firma içinde üstlenilerek gerçekleştirilmesi, fiziksel mekân, makine, teçhizat, donanım, hammadde, insan gücü, bilgi ve tecrübe gibi maddi ve maddi olmayan bir dizi kaynakların bir araya getirilip iyi yönetilmesine bağlı olduğu bilinmektedir (Barney, 2001). Firma içindeki bir yenilik girişiminin başlatılması ve yürütülmesinde, bilinen bu kaynaklardan başka, sürece dâhil olan firma üyelerinin serbestçe fikir yürütebilecekleri, araştırma ve deneyler yapabilecekleri bir zamanın kendi mesai saatleri içinden onlara sunulmasına bağlıdır (Fry, 1987).

Zaman tahsisi, çalışanların yeni fikirlerini hayata geçirmeleri, mevcut ürün ve süreçleri iyileştirmeleri, yeni ürün ve süreç geliştirme inisiyatifleri için ihtiyaç duydukları zamanın mesai saatleri içinden kullanabilme serbestisinin firma yönetimi tarafından yenilikçilik için bir kaynak olarak tahsis edilmesini ifade etmektedir. Serbest zaman ise tahsisten ince bir farklılık taşımaktadır; çalışanların görev ve sorumluluk alanlarındaki faaliyetlerini yürütmelerinde fiili çalışma süreleri içinden, rutin işlerinin dışında kullanabilecekleri serbest sürenin çalışanlara kaldığını ifade etmektedir. Gerek zamanın bilinçli tahsis edilmesi gerekse mesai saatleri içinden arta kalan bir zamanın varlığı çalışanların işleri ve hem iş görüş yöntemleri ile ilgili düzenlemeler ve iyileştirme çabalarında hem de yenilikçilik yönünde Ar-Ge faaliyetlerine girişmeleri için onlara uygun bir ortam ve altyapıyı hazırlayacaktır. Şüphesiz bu serbest zamanı istismar edecek bireyler olacaktır, ancak süreyi etkin kullanacak çalışanların, yenilikçilik yönünde firmaya sağlayacağı katma değer aradaki iş kaybını fazlasıyla tolere edecektir (Kanter, 2006). Çünkü, başarılı girişimcilerin önemli bir çoğunluğu hayallerini gerçekleştirmelerindeki en önemli adımları ancak serbest oldukları zamanlarda attıkları ve bu serbest zamanlar sayesinde başarıya ulaştıkları bilinmektedir (Ende ve ark., 2003).

Firma alışanlarının, yenilikçi proje fikirlerinin oluşması, bu fikirlerini geliştirmeleri, bir sonraki adımda ise yeni inisiyatifleri başlatabilmeleri, bunları yÛrÛtmeleri ve başarıyla sonlandırabilmeleri için serbestçe hareket edebilecekleri ve kullanabilecekleri bir zamanın varlığı oldukça önem arz etmektedir. Mesai saatleri içinde serbestçe kullanılabilinecek bir sÛrenin var oluşu veya tahsisi, firma yenilikçiliğini doğrudan etkileyeceği yönündeki iddiamız beşinci ve son hipotezimizi oluşturmuştur:

*H5: Çalışanlara mesai saatleri içinde, rutin işleri haricinde serbest bir zaman tanınması, firma yenilikçiliği üzerinde olumlu etkileri sahiptir*

**şekil 1:** Araştırma Hipotezlerinin şematik Gösterimi



Firma yenilikçiliği üzerinde firma içi girişimcilik faktörlerinin etkilerini tartıştığımız bu saha araştırmasında iddia ettiğimiz ilişkiler şekil.1'de şematik olarak gösterilmiştir. Buna göre ceteris paribus her bir firma içi girişimcilik faktörünün firma yenilikçiliği üzerinde tek başına etkisinden ziyade, bu faktörlerin birlikte etkilerinin olduğu varsayımı hipotez testlerimizde bulgularını daha da önemli kılmaktadır.

## 4.YÖNTEM

### 4.1.Veri Toplama SÛreci

Bu saha çalışmasının verileri İzmir ili ve çevresinde faaliyet gösteren 90 kÛk ve orta bÛyklkteki imalat işletmesinden 301 katılımcı üzerinden anket



yöntemiyle elde edilmiştir. Türkiye'nin en büyük ikinci limanına sahip olması ve bu bölgede asırlardır ticari faaliyetlere dayalı imalatın süregelmesi bölgede faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli imalat işletmelerinin, gelişmekte olan ekonomilerdeki KOBİ'ler ile benzer özelliklere sahip olduğu düşünülmüştür. Rastgele seçilen bu KOBİ yöneticilerinden randevu talep edilmiştir. Randevularda araştırma hakkında yöneticilere bilgi verilmiş ve araştırmamızın bilimsel nitelikte olduğu, dolayısıyla gizlilik esaslarına göre firma ve katılımcılarının isimlerinin kullanılmayacağı taahhüt edildikten ve araştırma verilerinin tüm katılımcıların ortalamalarıyla inceleneceği ve sonuçların kendilerine sunulacağı bildirildikten sonra, bu yetkililer de dahil olmak üzere her bir KOBİ'den birden fazla çalışanın araştırmamıza katılımı sağlanmıştır.

#### 4.2. Katılımcıların demografik özellikleri

Araştırmamıza katılan deneklerin %75'i bay, %25'i sahip-yönetici veya işletme ortağı, %19'u orta kademe yönetici, %27'si mavi yakalı ve geriye kalan beyaz yakalı çalışanlar olmak üzere, işletmedeki ortalama çalışma süreleri 7 yıldır (S.S.:6.91). Deneklerin ortalama yaşı 34 (s.s.:10), %19'u ilk ve orta okul, %26.5'i lise, %52'si üniversite ve geriye kalan yüksek lisans derecelidir.

#### 4.3. Araştırma Ölçekleri

Saha araştırmasına başlanmadan önce bu konudaki ilgili literatür derinlemesine taranmıştır. Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin önemli bir kısmı uluslar arası literatürde sunulu çeşitli saha araştırmalarından dil ve kültürel özellikler dikkate alınarak dilimize tercüme edilmiştir. Yönetim desteği, risk alma, özerklik ve serbest zaman kullanımı ölçekleri, Kuratko ve arkadaşlarının iki çalışması (1990; 1992) ile Hornsby ve arkadaşlarının (2002) saha çalışmalarında kullandıkları KG ölçeklerinden alınmıştır. Tercüme edilen bu ölçekler ayrıca her iki dile hâkim başka uzmanlar tarafından tekrar İngilizceye tercüme edilmiş, tercüme hatalarından ortaya çıkabilecek yanlışlıklar aradaki farklılıklar incelenerek en aza indirgenmeye çalışılmıştır. Ödül sistemi ve yenilikçilik faktörlerinin ölçümü için yeni iki ölçek geliştirilmiştir. Araştırma anketimizin firma içi girişimcilik ortamı ve yenilikçilik ile ilgili ölçekler ek bölümünde sunulmuştur.

Tüm ölçeklerde birden fazla değişken (soru) kullanılmış olup katılımcıların bu değişkenlere birden beşe kadar bir değer atamasında Likert tipi eşit aralıklı ölçüm şekli (interval) kullanılmıştır. Likert tipi ölçeklerde en küçük değer kesinlikle katılmıyorum ve en büyük değer kesinlikle katılıyorum'u algısına denk gelmektedir.

#### 4.4. Ölçüm Analizleri

Değişkenlerin yapısal geçerlilik testleri için EQS 5.01 istatistiksel paket programı kullanılarak keşifsel (exploratory) ve teyit edici (confirmatory) faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Keşifsel faktör analizinde bir faktöre ait

değişkenler (sorular) analiz edildiğinde bu değişkenlerin grup olarak ilgili faktörüne yüklenmesi her bir faktöre ait ölçeğin tek boyutluluk (unidimensionality) geçerliliğini ortaya koymuştur. Teyit edici faktör analizi sonucunda her bir değişkenin ilgili faktörüne istatistiksel olarak anlamlı yüklenmesi ise araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsama geçerliliğine (convergent validity) sahip olduklarını kanıtlamıştır.

Ölçeklerin yapısal kalitesinin testi teyit edici faktör analizleri ile ulaşılan model uygunluk göstergeleri ile değerlendirmeye alınmıştır. Bu göstergeler faktör yapılarını destekler nitelikte bulunmuştur [ $X^2(257)=445.875$ ; GFI=,90; CFI=,96 IFI=,96; RMSEA=,50; RHO=,92]. Elde edilen bu bulgular araştırma hipotezlerinin testi için araştırma ölçeklerimizin kalitesini ortaya koymuştur.

**Tablo.1:** Korelasyon Analizi Bulguları

<b>Faktörler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1-Özerklik	1				
2-Risk Alma	,374	1			
3-Yönetim Desteği	,522	,461	1		
4-Ödül Sistemi	,527	,428	,574	1	
5-Zaman Tahsisi	,589	,461	,512	,588	1
6-Yenilikçilik	,407	,321	,451	,468	,471

*Değişkenler arası tüm korelasyon katsayıları  $p<,001$  düzeyinde anlamlıdır.*

#### 4.5. Hipotez Testleri

Hipotezlerin analizinde regresyon analizinden faydalanılmıştır. Her bir hipotezi beş ayrı basit regresyon modeli ile değerlendirmektense, değişkenler arası bire-bir ilişkileri incelediğimiz korelasyon analizi bize bir anlamda bu basit regresyonların gücü hakkında bilgi sunduğundan, korelasyon analizi bulguları sonrası çoklu regresyon analizi kullanılması tercih edilmiştir (Hair ve ark., 2006).

Korelasyon analizi bulgularına göre firma içi girişimcilik faktörlerinin her biri hem birbirleriyle hem de firma yenilikçiliği ile istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde bire-bir ilişkilere sahiptir. Ceteris paribus (diğer bütün değişkenler ve faktörler sabitken) firma yenilikçiliği ile özerklik ( $r:,407$ ;  $p<,001$ ), risk alma ( $r:,321$ ;  $p<,001$ ), yönetimin desteği ( $r:,451$ ;  $p<,001$ ), ödül sistemi ( $r:,468$ ;  $p<,001$ ), serbest zaman ( $r:,471$ ;  $p<,001$ ) olumlu yönde oldukça anlamlı bire-bir ilişkilere (korelasyona) sahip oldukları bulgularına ulaşılmıştır. Bu ilişkilere ait bulgular Tablo.1'de sunulmuş böylece hipotezlerin bir anlamda ön testi gerçekleştirilmiştir. Çünkü firmalarda her bir firma içi girişimcilik faktörü firma yenilikçiliği ile anlamlı ve olumlu bire-bir ilişkiye sahi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

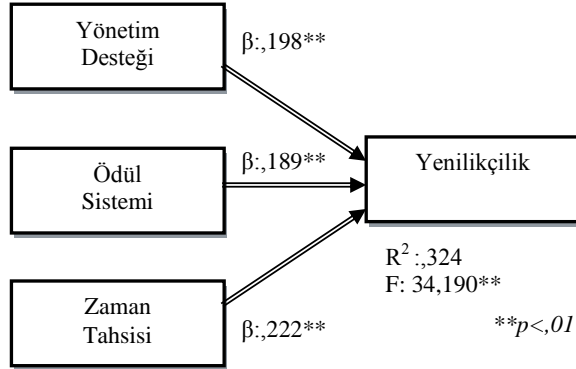
GELİŞMEKTE OLAN EKONOMİLERDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERDEKİ  
FİRMA İÇİ GİRİŞİMCİLİK FAKTÖRLERİ VE YENİLİKÇİLİĞE ETKİLERİ

**Tablo.2:** Firma içi girişimcilik faktörlerinin yenilikçilik üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi bulguları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p
Özerklik	,066	1,139	,255
Risk Alma	,024	,471	,638
Yönetim Desteği	,198	3,413	,001
Ödül Sistemi	,189	3,157	,002
Zaman Tahsisi	,222	3,636	,000
	$R^2$ : ,324	F:34,190	p: ,000

Çoklu regresyon modelinde, üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğunu iddiasıyla firma içi beş girişimcilik faktörünü bağımsız değişkenler ve firma yenilikçiliğini de bağımlı değişken olarak hesaba alınmıştır. Kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu (F:34.190; p<,001 ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücünün ( $R^2$ : ,32) tatminkar olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Tüm firma içi girişimcilik faktörlerinin yenilikçiliğe birlikte etkileri dikkate alındığında, firma yenilikçiliği üzerimde etkileri açısından en önemli faktörün serbest zaman olduğu ( $\beta$ : ,222; p<,001) bulgusuna ulaşılmıştır. Buna mukabil, özerklik ve risk alma değişkenlerinin diğer firma içi girişimcilik faktörleri ile birlikte hesaba alındığında firma yenilikçiliği ile anlamlı olan korelasyon bulgularının, bu sefer anlamsız hale dönüştüğü gözlemlenmiştir. Çoklu regresyon analizi bulguları Tablo.2'de özetlenmiş ve bu sonuçlar doğrultusunda ortaya çıkan araştırma hipotezlerinin test sonuçları Şekil.2'de sunulmuştur.

**Şekil.2:** Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi



## 5. SONUÇLAR

### 5.1. Bulguların Tartışılması

Bu çalışmanın temel amacı, gelişmekte olan ekonomilerdeki KOBİ'lerde firma içi girişimcilik faktörlerinin, ülkemizden elde edilen bir örneklem kullanılarak belirlenmesi ve bu faktörlerin firmalarının yenilikçilikleri üzerindeki etkilerini araştırma hipotezleri doğrultusunda incelemektir.

İzmir ili ve çevresinde faaliyet gösteren 90 KOBİ'den, 301 sayıda katılımcıdan elde edilen veriler doğrultusunda KOBİ'lerdeki iç girişimcilik faktörleri araştırılmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda firma içi girişimcilik faktörlerine ait ölçekler ortaya konulmuş bu ölçekler vasıtasıyla da örneklem kapsamındaki KOBİ'lerdeki iç girişimcilik özelliklerinin (1) bireysel özerklik, (2) risk alma, (3) ödül sistemi; (4) yönetimin desteği, (5) serbest zaman olduğu tespit edilmiştir.

Firma yenilikçiliği ile firma içi girişimcilik faktörlerinin birebir ilişkileri incelendiğinde bu faktörlerden her birinin tek başına uygulamaya alınmasının firma yenilikçiliğini güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo.1). Ancak, bu beş faktör işletme içinde birlikte uygulandığında, firma yenilikçiliği üzerindeki etkileri farklılık arz etmektedir (Tablo.2). Şöyle ki, özerklik ve risk alma eğilimlerinin tek başlarına anlamlı ve olumlu etkileri diğer faktörlerin etki güçleri yanında gölgede kalmış (Baron ve Kenny, 1986), başka bir ifadeyle diğer faktörler tarafından mas edilmiştir. Firma içi girişimcilik faktörleri arasında firma yenilikçiliği üzerindeki en güçlü etkinin, çalışanlara sunulacak serbest zaman olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamımız dikkate alındığında, KOBİ'lerin yenilikçiliği üzerinde, firma üyelerine yeni fikir ve projelerinin başarı ile yürütmeleri için tahsis edilecek en önemli kaynağın serbest zaman olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yürütülen istatistiksel analizlerin bulguları, araştırma hipotezlerimizden ilk ikisini reddederken, 3., 4. ve 5. hipotezlerimizi desteklemiştir.

İstatistiksel analiz bulgularının ışığında, üst düzey yöneticiler firmalarının yenilikçiliğini arttırmak için (örneğin, firma içinde yenilikçi fikir ve proje önerileri üretilmesi, sürekli iyileştirme, katma değer sağlayacak yeni projelerin geliştirilmesi, yürütülmesi ve tamamlanmasına yönelik istek ve çabaların açığa çıkması), mesai saatleri içinde bir miktar çalışma zamanının firma üyelerince serbest kullanımını desteklemeli ve bu inisiyatifleri özellikle ödülleriyle güçlendirmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

### 5.2. Çalışmanın Özgün Değeri

İzmir ili içinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yürütülen saha çalışması sonucunda bu çalışmanın yenilikçilik ve KG üzerine gelişen literatüre ve işletme yöneticilerine bir takım değerler kazandıracağı düşünülmektedir. Bunlardan başlıcaları;

- Firma içi girişimcilik faktörlerine ait ölçekler bu alanda özellikle ülkemizde yürütülecek çalışmalar için önemli bir temel oluşturmuştur. Ayrıca firma içi girişimcilik iklimini oluşturan faktörlerin, gelişmiş ekonomilerdeki örnekleriyle benzer nitelikte olduğunu ortaya konulmuştur.
- Firma yönetiminin çalışanlarına firma içi yenilik inisiyatifleri için gerekli örgütsel ortamı sağlarken özellikle onlara serbest zaman tahsis etmesi o firmaların yenilikçilik kapasitesini arttırdığı önemli bir bulgu olarak ortaya çıkmıştır.
- Uluslararası bilimsel çalışmalarda, yenilikçiliğin öncüllerinin hala tartışıldığı şu günlerde, firma yenilikçiliği ve firma içi girişimcilik faktörleri arasındaki ilişkilerin açığa çıkartılması bu alanda gelişen literatüre önemli katkılar sağlamaktadır.

### 5.3. Kısıtlar ve Araştırmacılara Öneriler

Bu saha çalışması, Türkiye'nin farklı bölgelerinden elde edilecek verilerle genişletilmesi zaman ve maliyet açısından bir kısıt ortaya koymuştur. Bununla birlikte ulaşılan işletme ve denek sayısı bu kısıtı göreceli olarak olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca sadece imalat işletmeleri üzerinde yapılan bu çalışmanın, hizmet ve ticaret işletmelerinin de göz önüne alınarak genişletilebileceği düşünüldüğünde, bu alandaki çalışmalara önemli katkılar sağlayacaktır.

Girişimcilik ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi teyit etmek ve detaylandırmak için bölgeler ve özellikle ülkeler arası kültürel farklılıklar dikkate alınarak yürütülecek çalışmaların çapraz değerlendirilmesi konunun gelişimine ve bu alanda teorilerin oluşturulmasına faydalı olacaktır.

Gelecek çalışmalarda, pazar, teknoloji, öğrenme gibi stratejik oryantasyonların dikkate alınmasıyla, firma içi girişimcilik faktörleri ve firma yenilikçiliği arasındaki kompleks ilişki bağlarını inceleyebilecek çeşitli araştırmaların tasarlanması, araştırmamıza konu olan faktörlerin yenilikçilik üzerindeki etkilerinin daha kuvvetli biçimde açıklanmasına yardımcı olacaktır. Özellikle zaman ve maliyet bakımından, posta ve internet üzerinden veri toplama yöntemlerinin, yüz yüze anket yöntemine göre avantaj sağlayabilir. Dahası bu faktörler ele alınarak gerçekleştirilebilecek vak'a çalışmalarının konuyu daha da zenginleştirebileceği düşünülmektedir.

### 5.4. Yöneticilere Öneriler

Kurumsal girişimcilik, firma içi girişimcilik ortamı ve firma yenilikçiliği hakkında birçok bilimsel çalışmalardan derlediğimiz öneriler bu çalışmamızın başlangıç noktası olmuştur. İrdelediğimiz bu öneriler imalat işletmelerinin özellikle de gelişmekte olan ekonomilerin temel taşları olan KOBİ'lerin sahip ve yöneticilerini doğrudan ilgilendirmektedir. Bu saha çalışması ile elde ettiğimiz sonuçlar başlangıç noktamızı destekler durumdadır.

Çalışmamız kapsamında ortaya çıkan en önemli bulgu, firma yenilikçiliği yolundaki firma içi temel girişimcilik faktörünün çalışanlara yenilikçi düşünce, adım ve atılımlar için yeterli serbest bir zamanın tahsis edilmesi gerekliliğidir. Bu bulgunun yanında daha önce metin içinde bizi bu araştırmaya sevk eden önerileri, bu kez de KOBİ yöneticilerine duyurmak için tekrar vurguluyoruz:

- İşletme içindeki yenilik yönündeki engelleri en aza indirmeye çalışın.
- Çalışanları harekete geçirmek için etkin bir ödül sistemi oluşturun.
- Çalışanların işlerin görülüş biçimindeki iyileştirmeler için onların yeni fikirler üretmelerini destekleyin.
- Yeni fikirler arasından başarılı gördüklerinizi projelendirmeleri için onları cesaretlendirin ve iyi niyetli girişimler sonucunda meydana gelebilecek hataları da tolere edin.
- Yenilikçilik kaynak kullanımını gerektirecektir makul düzeylerde bu ihtiyaçları karşılamaya çalışın, yenilikçilik için serbest bir zaman olmadan tahsis edilen diğer kaynakları kullanma imkânının olamayacağını unutmayın.

## KAYNAKÇA

Alpkan L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005) "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.

Amabile, T.M ve Conti, R. (1999). "Changes in the work environment for creativity during downsizing," *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.

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

Barney J.B., (2001). "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year. Retrospective on the Resource-Based View," *Journal of Management* 27(6): 643-650.

Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Baron R. ve Kenny D., (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bulut, C., Fis, A. M., Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008). "Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma," *Journal of Yasar*, 3(10), 1389-1416.

Bulut, C., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009). "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri," *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 513- 538.

- Cetindamar, D. (2002) *Türkiye'de Girişimcilik*, TÜSİAD: İstanbul
- Cetindamar, D. ve Fis, A.M., (2007). "Schumpeter"s Twins: Entrepreneur and Intrapreneur," içinde (Ed.) E.G. Carayannis and C. Ziemnowicz, *Re-Discovering Schumpeter Four Score Years Later: Creative Destruction Evolving into Mode3*, Macmillan Palgrave Press: Hampshire.
- Cissell, M.J. (1987). "Designing Effective Reward Systems," *Compensation and Benefits Review*, 19 (6), 49-55.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1991). "A conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1):7-25.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S.W., Janney, J. J. ve Lane, P. J. (2003). "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship," *Journal of Management*, 29 (3), 351-378.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship.*: Harper & Row: New York
- Ende, J.V.D., Wijnberg N., Vogels, R. ve Kerstens, M. (2003). "Organizing Innovative Projects to Interact with Market Dynamics: A Coevolutionary Approach," *European Management Journal*, 21(3), 273-284.
- Erden, Z., von Krogh, G. , Nonaka, I. (2008) "*The Journal of Strategic Information Systems*", Volume 17, Pages 4-18
- Fry, A.S. (1987). "The Post it Note: An Intrapreneurial Success," *SAM Advanced Management Journal*, Summer, 4-9.
- Gupta, V., MacMillan, I. C. ve Surie, G. (2004). "Entrepreneurial Leadership: Developing and measuring a Cross-Cultural Construct," *Journal of Business Venturing*, 19 (2), 241-260.
- Hair, J.F.Jr., Bush, R.P. ve Ortinau, D.J. (2003). *Marketing Research within a Changing Information Environment*. McGraw-Hill/Irwin: New York.
- Hornsby, J. S., Kuratko D. F. ve Montagno, R. V. (1999). "Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and U.S. Manager," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (2) 29-37.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve Zahra, S. A. (2002). "Middle Managers" Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale," *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Kanter, R.M. (1985). "Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies," *Journal of Business Venturing*, 1(1), 47-60.

Kanter, R.M. (2006). "Innovation: The classic Traps," *Harvard Business Review*,84(11), 70-84.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. ve Montagno, R. V. (1992). "Critical Organizational Elements in Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study," Proceedings of 52<sup>nd</sup> Annual Meeting of the Academy of Management, Las Vegas, Nevada, August, 1992.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. ve Naffziger, D. W. (1997). "An examination of owner's goals in sustaining Entrepreneurship," *Journal of Small Business Management*, 35(1), 24-34.

Kuratko, D. F., Montagno, Ray V. ve Hornsby J. S. (1990). "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship," *Strategic Management Journal*, 11(5), 49.

Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance," *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2001). "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle," *Journal of Business Venturing*, 16 (3), 429-451.

Morris, M.H., Schindehutte, M. ve LaForge, R.W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1-19.

Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops," *Academy of Management Review*, 22(1), 226-25.

Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization Science*, 5, 714-737.

Porter, M.E. (1996). "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 61-78.

Quinn, J.B., (1985). "Managing innovation: controlled chaos," *Harvard Business Review*, 63, (May/June), 73-84.

Sharma, P. ve Chrisman, J.J. (1999). "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.

Sitkin, S.B. ve Pablo, A.L. (1992). "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behaviour," *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.



GELİŞMEKTE OLAN EKONOMİLERDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERDEKİ  
FİRMA İÇİ GİRİŞİMCİLİK FAKTÖRLERİ VE YENİLİKÇİLİĞE ETKİLERİ

Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement ve Validation," *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Tatikonda, M.V. ve Rosenthal, S.R. (2000). "Successful Execution of Product Development Projects: Balancing Firmness and Flexibility in the Innovation Process," *Journal of Operations Management*, 18, 401-425.

Thornberry, N.E. (2003). "Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers to be Entrepreneurs," *Journal of Management Development*, 22 (4), 329-344.

**EK : Saha Araştırmasında kullanılan ölçekler ve Faktör Yükleri**

<b>SORULAR</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<b>RISK ALMA</b>	
Firmamızda çalışanlar hesaplanmış ve makul riskler alma hususunda desteklenir.	,80**
Kişisel risk alanlar projeleri ister başarılı ister başarısız olsun projelerinin en iyisi olması konusundaki hevesleriyle tanınırlar.	,77**
Firmamızda risk alma eylemi olumlu bir davranış olarak algılanmaktadır.	,75**
<b>ÖDÜL SİSTEMİ</b>	
Başarılı ve yenilikçi projeler sunan bireyleri desteklemek için, ilave ödüller ve teşvikler verilir	,86**
Firmamızda yeni ve yaratıcı fikirleri üretenler terfi alırlar	,75**
Sürekli başarıya prim verilir	,73**
Başarılı çalışanlar hızlı terfi alırlar	,72**
Başarı kazananlara ikramiye verilir	,72**
Yeni fikirlerin gerçekleştirilmesi sürecinde, uygulamaçıların prosedür ve kuralara bağlı kalmadan karar almalarına izin verilir.	,71**
<b>YÖNETİM DESTEĞİ</b>	
Yenilikçi projelere sahip olan çalışanlar başarısız olsalar bile yeni projelerin üretme konusunda teşvik edilir	,90**
Firmamızda çalışanların öne sürdüğü yeni iş yapma yöntemleri hızlı bir şekilde uygulamaya konulur	,83**
Firmamızın geleceği için çalışanların yeni fikir üretmeleri cesaretlendirilir.	,79**
Firmamızda süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili fikirler hızlı bir şekilde uygulamaya konur	,74**
Yönetimimiz yeni öneri ve fikirlerimize her zaman açıktır	,63**
Firmamızda yöneticiler, yenilikçi fikirlerin öne sürülmesi için kural ve prosedürlere fazla takılmamaları hususunda çalışanlarına cesaret verirler	,54**
<b>ÖZERKLİK (OTONOMİ)</b>	
İşimle ilgili ihtiyaç duyduğum serbestliğe sahibim ve işlerimi görme şeklim bana bırakılmıştır	,71**
Günlük işlerimi yürütürken yeni yöntemler denerim.	,71**
İşlerimi yürütürken uyguladığım yeni yöntemlerin başarısız olması sonucunda ceza ve sert eleştiriye maruz kalmam.	,68**
İşimle ilgili kararlarımda özgürüm	,68**
Aldığım kararların ikinci bir kişi tarafından kontrol edilmesine gerek duyulmamaktadır	,62**
İşlerimi yürütürken kendimi işimin patronu gibi hissediyorum	,61**
<b>ZAMAN TAHSİSİ</b>	
Yeni fikirler üretmek için geçen üç aylık dönemde yeterince zamanım oldu.	,67**
Günlük işlerimi yürütmek ve yeni fikirler üretmek için yeterli zamana sahibim	,67**
Firmamızdaki problemlerin çözülmesine mesai arkadaşlarımla birlikte vakit ayırırız	,65**
İşlerimi yerine getirecek sorumluluğa ve zamana sahibim	,54**
<b>YENİLİKÇİLİK</b>	
Pazarlama tekniklerindeki yenilikler	,98**
Ürün geliştirme için katlanılan ar-ge harcamaları	,90**
Ürün yeniliği oranı	,90**
Süreç yeniliği için katlanılan ar-ge harcamaları	,83**
	**p<,0
	1