T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

SOSYAL SERMAYENİN YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN VE BİLGİ PAYLAŞIMININ ARACI ROLÜ İLE DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Elham Hasan Younes GEJAM

DOKTORA TEZİ

Doç. Dr. Bülent YILDIZ

HAZİRAN - 2023
KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Elham Hasan YOUNES GEJAM

ÖZET

DOKTORA TEZİ

SOSYAL SERMAYENİN YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN VE BİLGİ PAYLAŞIMININ ARACI ROLÜ İLE DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

ELHAM HASAN YOUNES GEJAM

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DANIŞMAN: Doç. Dr. Bülent YILDIZ

Günümüzde rekabet avantajı elde edebilmek için firmaların inovasyon yapması son derece önemlidir. İnovasyonda başarılı olabilmek için ise sosyal sermaye, bilgi paylaşımı ve iç girişimcilik de önemli bir yere sahiptir. Bunun yanı sıra çalışanların değişime karşı tutumu da önem arz etmektedir. Bu amaçla Araştırmada sosyal sermayenin bilgi paylaşımı, iç girişimcilik ve yenilikçi davranış üzerindeki etkisi ile bilgi paylaşımı ve iç girişimciliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Ayrıca sosyal sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımı ve iç girişimciliğin aracılık rolü process makro yöntemi ile analiz edilmiştir. Bunun yanı sıra sosyal sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde değişime karşı direncin moderatör rolü analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda sosyal sermayenin bilgi paylaşımı, yenilikçi davranış ve iş girişimciliği anlamlı olarak etkilediği, bilgi paylaşımı ve iç girişimciliğin de yenilikçi davranışı anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca sosyal sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımı ve iç girişimciliğin kısmi aracılık rolü bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Değişime karşı direncin ise moderatör rolü tespit edilememiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Sosyal Sermaye, Yenilikçilik, İç Girişimcilik, Bilgi Paylaşımı

Haziran 2023, 96 Sayfa

ABSTRACT

PH.D THESIS

THE MEDIATING ROLE OF INTRAPRENEURSHIP AND KNOWLEDGE SHARING AND THE MODERATING ROLE OF RESISTANCE TO CHANGE IN THE EFFECT OF SOCIAL CAPITAL ON INNOVATION

ELHAM HASAN YOUNES GEJAM

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
SUPERVISOR: Assoc. Prof. Dr. Bülent YILDIZ

Today, it is extremely important for companies to innovate in order to gain competitive advantage. In order to be successful in innovation, social capital, knowledge sharing and intrapreneurship also have an important place. In addition, the attitude of employees towards change is also important. For this purpose, the effect of social capital on knowledge sharing, intrapreneurship and innovative behavior and the effect of knowledge sharing and intrapreneurship on innovative behavior were analyzed with the structural equation model. In addition, the mediation role of information sharing and intrapreneurship in the effect of social capital on innovative behavior has been analyzed by the process macro method. In addition, the moderator role of resistance to change in the effect of social capital on innovative behavior has been analyzed. As a result of the analyzes made, it was determined that social capital affected knowledge sharing, innovative behavior and business entrepreneurship significantly, and knowledge sharing and intrapreneurship significantly affected innovative behavior. In addition, it has been found that knowledge sharing and intrapreneurship have a partial mediating role in the effect of social capital on innovative behavior. The moderator role of resistance to change could not be determined.

KEYWORDS: Social Capital, İnnovation, İnternal Entrepreneurship, Knowlage Shairing.

June 2023, 96 Page

TEŞEKKÜR

Türkiye'de Kastamonu Üniversitesi'nde okuduğum süre boyunca şu ya da bu şekilde yardımcı olan herkese minnettarlığımı ifade etmek isterim. Öğrenimim boyunca bana rehberlik eden ve ilham veren tüm hocalarıma minnettarım. Her şeyden önce, bu çalışma süresince rehberlik eden, teşvik eden ve motive olmamı sağlayan danışmanım sayın Doç. Dr. Bülent YILDIZA'a minnettarım.

Bir şekilde büyük bir ilham kaynağı olan hocalık yapan ve yapmayan tüm personele en içten şükranlarımı sunarım. Bu çalışma boyunca ihtiyacım olan tüm desteği bana verdiler. Bu çalışmanın her seviyesinde bana ilham veren, motive eden ve cesaretlendiren doktoralı meslektaşlarıma özel teşekkürlerimi sunarım.

Duaları, motivasyonları ve teşvikleri ile bu çalışma boyunca devam etmemi sağlayan Babam, Annem, Eşim, ve bütün Aileme ve Arkadaşlarıma minnettarım. Son olarak, bu araştırma projesinin başarısına şu ya da bu şekilde katkıda bulunan herkese teşekkür ederim.

Elham Hasan Younes GEJAM

Kastamonu, 2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TAAHHÜTNAME ..... **ii**
ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
TEŞEKKÜR ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **vii**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **viii**
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **ix**
1. GİRİŞ **1**
2. KURAMSAL ÇERÇEVE **4**
2.1 Sosyal Sermaye 4
2.1.1 Yapısal Sosyal Sermaye 8
2.1.2 Bilişsel Sosyal Sermaye 10
2.1.3 İlişkisel Sosyal Sermaye 12
2.2 Bilgi Paylaşımı 15
2.3 İç Girişimcilik 22
2.4 İnovasyon 29
2.5 Değişime Karşı Direnç 36
3. LİTERATÜR TARAMASI: DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİ **41**
3.1 Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı 41
3.2 Sosyal Sermaye ve İç Girişimcilik 44
3.3 Sosyal Sermaye ve İnovasyon 44
3.4 Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon 46
3.5 İç Girişimcilik ve İnovasyon 50
4. YÖNTEM **52**
4.1 Araştırmanın Amacı 52
4.2 Araştırmanın Önemi 52
4.3 Araştırmanın Ölçekleri 52
4.4 Araştırmanın Örneklemi 53
4.5 Araştırmanın Modeli 53
4.6 Araştırmanın Hipotezleri 53
4.7 Araştırmanın Kısıtları 54
4.8 Veri Toplama ve Analiz Yöntemi 54
5. BULGULAR **55**
5.1 Demografik Bulgular 55
5.2 Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirliği 56
5.2.1 Keşfedici Faktör Analizi 56
5.4 Yapısal Eşitlik Modeli 66
6. SONUÇ VE ÖNERİLER **71**
KAYNAKLAR **77**
EKLER **92**
EK-A: Türkçe Anket Formu 93
EK-B: Arapça Anket Formu 95

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli 53
Şekil 5.1 Sosyal Sermaye DFA 60
Şekil 5.2 Bilgi Paylaşımı DFA 61
Şekil 5.3 Yenilikçi Davranış DFA 61
Şekil 5.4 İç Girişimcilik DFA 62
Şekil 5.5 Değişime Karşı Direnç DFA 63
Şekil 5.6 Yapısal Eşitlik Modeli 66
Şekil 5.7 Bilgi Paylaşımı Aracılık 68
Şekil 5.8 İç Girişimcilik Aracılık 69

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 5.1 Demografik Bulgular 55
Tablo 5.2 Sosyal Sermaye KFA 56
Tablo 5.3 Bilgi Paylaşımı KFA 57
Tablo 5.4 Yenilikçi Davranış KFA 57
Tablo 5.5 İç Girişimcilik KFA 58
Tablo 5.6 Değişime Karşı Direnç KFA 59
Tablo 5.7 DFA Uyum İyiliği Değerleri 63
Tablo 5.8 Güvenilirlik 64
Tablo 5.9 Normal Dağılım Testi 65
Tablo 5.10 Korelasyon Analizi 65
Tablo 5.11 Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri 67
Tablo 5.12 Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Bulguları 67
Tablo 5.13 Moderatör Analiz Bulguları 70

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler

AVE **:** Ortalama Açıklanan Varyans
CR **:** Bileşen Güvenilirliği
DFA **:** Doğrulayıcı Faktör Analizi
KFA **:** Keşfedici Faktör Analizi

1. GİRİŞ

İşyerinde sosyal ilişkiler ve bilgi, etkin yönetim ve inovasyon için iki kritik faktördür. Günümüzde firmalar, araştırma ve uygulamalarda sosyal sermayenin bir diğer adıyla değer üreten kişilerarası ilişkilerin ve bilgi heterojenliğinin yani kolektif bilgideki çeşitliliğin önemini haklı çıkaran, sınırlar arası ilişkilere ve alanlar arası bilgi temellerine dayanan görevler yerine getirmektedir (Tsai, 2018). Günümüzün hızla değişen iş dünyasında inovasyon her firmanın temel dayanağı haline gelmiştir. Küresel ekonomik büyümenin doğası, hızla gelişen teknoloji, daha kısa ürün yaşam döngüleri ve daha yüksek oranda yeni ürün geliştirme ile mümkün kılınan inovasyon hızıyla değişmiştir. Firmalar, rekabet avantajı oluşturmak ve sürdürmek için iş stratejilerinin inovatif olmasını sağlamalıdır (du Plessis 2007). İnovasyon, iç ve dış kaynakların seferber edilmesini gerektirmektedir. Örneğin, bilim adamları inovasyonun nihai kaynağının mevcut ve yeni kavramsal ve fiziksel kaynakların yeniden bir araya getirilmesinden kaynaklandığını öne sürmüşlerdir. İnovatif projelerin gerçekleştirilmesi, sosyal ilişkiler yoluyla geliştirilen ve paylaşılan kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesini gerektirir. Bu nedenle sosyal sermaye, inovasyonun teşvik edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle, iç sosyal sermayenin, örgüt içindeki bireyler arasındaki etkileşimler yoluyla sağlanan, erişilebilen ve kullanılan bilgiyi harekete geçirerek, inovatif süreci teşvik eden girdilerin üretimini desteklediği gösterilmiştir (Sanchez-Famoso vd., 2019).

Örgütsel inovasyonun bir belirleyicisi olarak sosyal sermayenin önemi, son birkaç yılda önemli bir ilgi görmüştür. Örgütsel literatürde sosyal sermaye, genel olarak belirli hedeflere ulaşmak için kişisel bir ağdan veya bir dizi bağdan türetilebilen kaynaklar olarak algılanmıştır. Birçok bilim insanı için sosyal sermaye, firmada çalışan bireyler veya gruplar yani iç sosyal sermaye ve firma ile dış taraflar yani dış sosyal sermaye arasındaki ilişkileri içermekte ve değerli öğrenme kaynakları sağlamaktadır (Sanchez-Famoso vd., 2014). Değişen müşteri ihtiyaçları, kapsamlı rekabet baskısı ve hızlı teknolojik değişim nedeniyle inovasyon giderek daha karmaşık hale gelmiştir. İnovasyonun karmaşıklığı, inovasyonun temeli olarak örgütlere sunulan bilgi miktarındaki fazlalaşma ile daha da artmıştır. İnovasyon, bilginin mevcudiyetine

son derece bağlıdır ve bu nedenle bilgiye ulaşmanın yarattığı karmaşıklık, başarılı inovasyonu sağlamak için belirlenmeli ve yönetilmelidir (du Plessis 2007).

Bilgi paylaşımı, inovasyonun hayati bir bileşenidir ve inovasyon, firmaların örgütsel değer yaratma süreçlerinde çalışanların bilgi, yetenek ve deneyimlerini nasıl kullandıklarına bağlıdır. Firmalar ancak sahip oldukları çalışanlar bilgi paylaşım faaliyetlerine katılmaya istekli olduğunda bilgi ile verimli bir şekilde ilgilenmeye başlayabilir. Firmalarda bilgi paylaşımı uygulamaları, pazarlardaki gelişen iş fırsatlarına cevap vermek ve inovatif örgütsel eylemlere yönelik fikir üretimi için esastır ve müşteri gereksinimlerine minimum maliyetle hızlı tepkiler verilmesi sonucunu doğurmaktadır (Singh vd., 2021). Çalışanların bilgilerini operasyonların iyileştirilmesinde kullanmak hem yöneticiler hem de bilgi yönetimi alanında çalışan akademisyenler için önemli bir çağdaş ilgi ve alaka düzeyine sahiptir. Yöneticiler aslında çalışanların bilgilerini harekete geçirerek mevcut operasyonları sürekli iyileştirmek için çeşitli girişimler uygulamaktadır. Bu doğrultuda, çalışanlar arasında bilgi paylaşım davranışlarının yaygınlaştırılması yirmi birinci yüzyıl için yönetsel bir öncelik olarak ortaya çıkmıştır. Aslında, çalışanlar bilgilerini paylaşarak dağınık öğrenme süreçlerini ve güdüleyici örgütsel gelişim ve değişimi harekete geçirmektedir (Mura vd., 2013).

Küreselleşmeden, teknolojik değişikliklerden vb. kaynaklanan amansız rekabet baskıları, günümüzde örgütleri giderek daha fazla örselemektedir. Firmaların bu fırtınaları atlatma yollarından biri, çalışanlarında gizli olan girişimci ruhu serbest bırakmak, bu çalışanların yeni yollar açmasını, yeni girişimler başlatmasını, örgütlerindeki statükoya meydan okumasını ve yeni bir çığır açmasını sağlamaktır. Kurumsal girişimcilik veya iç girişimcilik olarak adlandırılan büyük firmalarda girişimci enerjilerin serbest bırakılmasıyla ilgili artan bir bilgi birikimi vardır. İç girişimcilik, örgütsel yenilenme veya yeniden icat etme için önemli bir itici güçtür (Seshadri ve Tripathy, 2006). Günümüzün dinamik iş ortamında hayatta kalmak ve gelişmek için, verimliliği ve üretkenliği artırmaya yönelik genel bir istek vardır. Bu nedenle, bir firma içinde iç girişimciliği tanımlamak ve teşvik etmek tam olarak doğru bir tutumdur çünkü iç girişimci, sonuçta firmanın performansını artıracak yeni ürünler ve fikirler geliştirecektir (Ogidi, 2014). İç girişimcilik, bir örgütün çalışanlarının

genellikle işin büyümesi için yeni yollar yaratmasıyla sonuçlanan veya alternatif olarak, mevcut işleri yapmanın radikal olarak farklı yollarını sağlayan tutkularını serbest bırakmalarını sağlar. Her firma, hayatta kalmak ve kârlı bir şekilde büyümek için yeni fikirlere ihtiyaç duyar ve bu nedenle, firmaların çalışanlarının doğasında bulunan girişimcilik potansiyelinden yararlanmanın yollarını bulması gerekmektedir (Seshadri ve Tripathy, 2006). Kurumsal girişimciliğin önündeki engeller genellikle yeni girişim gelişimine uygulanan geleneksel yönetim tekniklerinin etkisizliğini yansıtmaktadır. Bu problemler arasında, firmaların vizyonlarını piyasanın gerçeklerine uygun hale getirememesi, firmaların toplam örgütü sabit ve proje ekiplerini küçük tutamaması, inovatif olmaktan uzak yöneticilerin birden fazla projeyi paralel gelişmeye teşvik etmemeleri, öğrenme ve örgüt içindeki geleneksel işlevsel çizgilerin ötesine geçecek fikirlerin araştırılmasındaki başarısızlık ve bir firmanın geleneksel otorite çizgilerinin dışında işlev gören grupları kullanamaması gibi sorunlar yer almaktadır (Ogidi, 2014).

Bu bağlamda bu çalışmada Libya'daki firmalarda çalışanların sosyal sermaye düzeylerinin yenilikçi davranışları, bilgi paylaşımı seviyeleri ve iç girişimcilik kapasiteleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde sosyal sermaye, bilgi paylaşımı, yenilikçilik, iç girişimcilik ve değişime karşı direnç kavramları açıklanmıştır.

2.1 Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye, sosyal ve kurumsal güven, sosyal ağlar ve sosyal normlar gibi sosyal özellikleri ifade etmektedir. Temelde bireyler ve topluluklar için sonuçlarının tanınması nedeniyle çağdaş sosyolojinin en etkili terimlerinden biri olarak kabul edilebilir (Evangelinos ve Jones, 2009). Sosyal sermaye tipik olarak bir amaç doğrultusunda erişilen veya harekete geçirilen bir sosyal yapıya gömülü kaynaklar olarak tanımlanmaktadır (Lin 2001). Genel olarak karşılıklı fayda için koordinasyonu ve işbirliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve sosyal güven gibi sosyal organizasyonun özellikleri olarak tanımlanabilecek sosyal sermaye, sosyal aktörler arasındaki sosyal ilişkilerle iç içe geçmiş bir dizi kaynak olarak kavramsallaştırılabilir ve aynı zamanda bireylerden kuruluşlara kadar değişen sosyal aktörler için fayda sağlayan değerli bir varlık olarak da kabul edilebilir (Ganguly vd., 2019).

Sosyal sermaye kavramı ilk olarak 1916'da demokrasiyi ve kalkınmayı sürdürmek için yenilenen kentsel toplulukların katılımının gerekliliğini ve önemini belirten Judson Hanifan tarafından dile getirilmiştir (Alguezaui ve Filieri, 2010). Sosyal sermaye başlangıçta toplum ilişkileri ile ilgili araştırmalarda kullanılmıştır. Sosyal sermayenin, bireyler ve aileler arasındaki günlük ilişkiler ve etkileşimlerde toplanan ve oluşturulan kaynakların en iyi toplamı olduğu kanıtlanmıştır. Bireyler arasındaki ilişkilerin yapısındaki mevcut sosyal sermayenin niteliği, bu kavramın sosyal olgularda uygulanmasında en önemli faktördür (Ghahtarani vd., 2020). Sosyal sermaye, örgütlerin ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir rol oynamakta ve günümüzün rekabetçi dünyasında örgütlerin hayatta kalmalarına katkıda bulunmaktadır. Başka bir deyişle sosyal sermaye, bilgi paylaşımını, değer yaratmayı, rekabet avantajını, daha iyi ve daha hızlı performansı ve bir örgütün daha da gelişmesini kolaylaştırmaktadır (Allameh, 2018).

Sosyal sermaye, bir bireyin veya bir grup insanın erişebildiği parasal olmayan, sosyal kaynaklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal sermaye, sosyal etkileşimlerin nitelik ve niceliğinin bir ölçüsü olarak görülebilir. Genel olarak, sosyal sermaye güvene dayalı ilişkiler ve ağlardan oluşmaktadır. Bunlar, ihtiyaç anında yardım sundukları ve diğer zamanlarda kişinin yaşam kalitesini artırdıklarından dolayı, faydalı olarak görülmektedir. Bu yardım, pratik bilgi veya becerileri, duygusal desteği veya muhtemel bir işverenle tanıştırılma gibi kaynaklara erişimi içerebilir (Schneider vd., 2009). Bir sosyal ağdaki insanlar arasındaki ilişkilere dayanan sosyal sermaye, sosyal ağları bir arada tutan ve insanları ortak, paylaşılan bir hedefe doğru çalışmaya motive eden görünmez bir tutkal işlevi görmektedir. Sosyal sermayenin bu açıdan üç boyutunun altı çizilmektedir. Bunlar (Tsai vd., 2014):

- Bir sosyal ağdaki bireyler arasındaki yapısal bağ veya bağlantılara atıfta bulunan sosyal etkileşim veya ağ bağları

- Ağdaki bireyler arasında geliştirilen ve ağdan sonraki davranışlarını etkileyen ve bu üyelerin önceki etkileşimlerinin aracılığıyla geliştirilen sosyal ilişkilerin gücünü ifade eden güven

- Örgütsel çalışma ve örgütsel topluluk tarafından geniş çapta üzerinde anlaşmaya varılan işleri gerçekleştirmek için kullanılan süreçler hakkında bir dizi inanç ve varsayıma gönderme yapan ortak vizyon.

Son yıllarda sosyal sermaye kavramları, bireysel temelli sermaye kavramının yani insan veya finansal sermaye gibi kavramların açıklayamadığı kolektif eylem, toplum katılımı ve farklı sosyal kazanımlar dâhil olmak üzere çeşitli toplum yanlısı davranışların açıklayıcıları olarak sunulmuştur. Sosyal sermaye ile diğer sermaye biçimleri arasındaki temel fark, sosyal sermayenin sosyal alana gömülü olmasıdır. Diğer sermaye biçimleri varlıklara veya bireylere dayanırken, sosyal sermaye bireyler arasındaki ilişkilerin dokusunda ve bireylerin topluluklarıyla olan bağlantılarında bulunmaktadır (Wasko ve Faraj, 2005). Sosyal sermaye, bireysel sosyal sermaye ağı olan sosyal ağ aracılığıyla elde edilen bireysel faydalar ve topluluğa fayda sağlayan bölgedeki sakinler arasındaki sosyal etkileşimlere dayalı bir coğrafi alan veya birimde

var olan kolektif bir mahalle ya da topluluk sosyal sermayesi kaynağı olarak operasyonelleştirilebilir (Amegbor vd., 2020).

Sosyal sermaye teorisi, çoklu sosyal sermaye boyutları ile bilgi entegrasyonu arasındaki potansiyel bağlantıları tanımlamak için kullanılan teorik bir çerçevedir. İlişkisel öğeler, bağlantıların avantajlarını ve davranışları nasıl kontrol ettiklerini açıklamaktadır. Sosyal sermayenin bilişsel unsurları karşılıklı iletişim deneyimlerine dayanmaktadır (Ekemen ve Şeşen, 2020). Sosyal sermaye teorisi, bir firmanın örgütsel faaliyetlerinin kalitesinin, ilişkileri oluşturma, sürdürme ve kullanma kapasitesine yansıdığını ve bunun da yapıcı eylem fırsatlarını teşvik ettiğini ve rekabet avantajını kolaylaştırdığını savunmaktadır (Dost ve Badir, 2019). Diğer sermaye biçimleri gibi, sosyal sermaye de üretkendir ve yokluğunda mümkün olamayacak belirli amaçların gerçekleştirilmesini mümkün kılmaktadır. Fiziksel sermaye ve beşeri sermayeye benzer şekilde, sosyal sermaye de tamamen eşit değerde bir şeyle ikame edilebilir değildir, ancak belirli faaliyetlere özgü olabilir. Diğer sermaye biçimlerinden farklı olarak, sosyal sermaye, aktörler arasındaki ilişkilerin yapısında bulunur (Landry vd., 2002). Sosyal sermaye teorisi, sosyal ağdaki belirli unsurları bir araya getirebilecek sosyal kaynakları göstermekte ve açıklamaktadır. Buna ek olarak, sosyal sermaye değer yaratabilecek toplam bir kaynaktır. Sosyal sermaye sadece bireyler arasında ortak bir anlayışa yol açmakla kalmaz, aynı zamanda insanları ortak hedeflere ulaşmaya zorlayabilir (Ghahtarani vd., 2020).

Sosyal sermayenin firmalar için hem avantajları hem de dezavantajları vardır. Burada ki mantık, belirli bir ağın değerinin bir firmanın o ağın bir parçası olmakla ne elde etmek istediğine bağlı olmasıdır. Kültürel ağlarda köprü kuran ve bağlayan sosyal sermaye arasındaki ayrım, inovasyonun teşvik edilmesi bağlamında önemli ve yararlıdır. Hem köprü kuran hem de bağlayıcı sosyal sermayenin varlığı, hem zayıf hem de güçlü bağların dinamiklerinin aynı anda yakalanmasına izin vermektedir (Ceci vd., 2020). Sosyal sermaye, koordineli eylemleri kolaylaştıran ve toplumun verimliliğini artıran güven, normlar ve ağlar gibi bir firmanın nitelikleri olarak karakterize edilmektedir. Sosyal sermaye, firmaların sadece kendi yeterlilikleri temelinde değil, aynı zamanda beceriler temelinde de rekabet avantajı yaratmak için sürdürdükleri bazı ilişkilerle ilişkilendirilebilir (Faccin vd., 2017).

Sosyal sermaye, toplumların korunması ve güvenliği ve örgütlerin güçlendirilmesi için değerli bir varlık olarak bilinen bir kavramdır. Sosyal sermayenin bilgi paylaşımını, değer yaratmayı, rekabet avantajını, daha iyi ve daha hızlı performansı ve bir firmanın daha da gelişmesini kolaylaştırabileceği savunulmaktadır (Wu vd., 2020). Sosyal sermaye, ilişkisel bağlarla iç içe geçmiş değerli kaynaklardan yararlanmak için bir avantaj aracı olarak hareket etmektedir. Diğer sermaye biçimleri varlıklara dayanırken, sosyal sermayenin temeli bireyler arasındaki ilişkilerde ve topluluklarıyla etkileşimlerinde yatmaktadır (Ganguly vd., 2019). Sosyal sermaye konusu, örgütsel bağlamda, ekonomik değişkenlerin sosyal kalkınma ve sürdürülebilir bir çevre inşa etmek için yeterli olmadığı varsayımından yola çıkarak, firmalar için rekabet avantajlarının oluşturulmasıyla ilgilidir. Ayrıca sosyal sermaye, işbirlikçi uygulamalara dayalı bireysel ve kolektif kapasiteyi artırabildiği için rekabetçi bir kaynak haline gelmiştir. Bunun yanı sıra, ağların içinde yer alan üye kuruluşlarda rekabet gücünün geliştirilmesi veya sürdürülmesinin bir kaynağı haline gelebilir. Aynı zamanda, inovasyon sürecinin örgütsel rekabet edebilirlik açısından önemi iyi bilinen bir gerçektir (Faccin vd., 2017).

Örgütsel sosyal sermaye kavramı, bireyin sosyal ilişki ağlarını ve bu ağlara gömülü kaynakları içeren bireysel sosyal sermaye temelinde oluşturulur. Bireysel sosyal sermaye, örgüte doğrudan ve bireye daha dolaylı olarak fayda sağlayan eylemleri geliştirir. Sosyal sermayenin kaynakları, bireyin sosyal ilişkilerinin yapısında ve içeriğinde yatmaktadır (Kim, 2018). Takım sosyal sermayesi ise özel bir sosyal sermaye türüdür. Takım sosyal sermayesi, bir takım içindeki gayri resmi ve resmi yapılardan kaynaklanan takım üyeleri arasındaki ilişkilerde ortaya çıkar. Bu bağlamda, takım sosyal sermayesi, takım performansını olumlu yönde etkilemede kilit rol oynamaktadır (Lee vd., 2015b).

Sosyal sermaye, hem ağın yapısından hem de ağ aracılığıyla harekete geçirilebilecek potansiyel kaynaklardan oluşmaktadır. Buna göre, ağ ilişkilerine dayanan bir dizi kaynak olarak sosyal sermaye, üç farklı boyuta ayrılabilir. Bunlar (Yu vd., 2013):

- Yapısal sosyal sermaye

- Bilişsel sosyal sermaye

- İlişkisel sosyal sermaye

2.1.1 Yapısal Sosyal Sermaye

Yapısal sosyal sermaye, aktörler arasındaki genel bağlantı modelini ifade etmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Yapısal boyut, daha geniş bilgi kaynaklarına erişimi kolaylaştırarak bilgi kalitesini, uygunluğunu ve güncelliğini iyileştirerek örgüt içindeki iletişimi ve bilgi akışını etkilemektedir. Ağ yoğunluğu veya ağa bağlanabilirlik, bilgi akışının esnekliğini veya zorluğunu etkilediğinden, özellikle ağ yapılandırması bilgi iletimi için kanallar sağlamaktadır (Camps ve Marques, 2014). Yapısal boyut, örgütlerde ortaya çıkan ilişkilerin genel örüntüsünü ele almaktadır. Yapısal boyut, kişiler veya birimler arasındaki kişisel olmayan bağlantı konfigürasyonunu ve bir örgütteki insanların birbirleriyle ne ölçüde bağlantılı olduğunu tanımlamaktadır (Chang ve Chuang, 2011). Kişilerarası bağlantıları şekillendiren aktörler arasındaki bağlantıları kapsamaktadır. Özellikle, aktörlerin ilişki ağı içindeki merkeziyetçiliği, kurdukları doğrudan temasların sayısını dikkate almaktadır. Bu durum, kaynak paylaşımını ve bilgi sızıntısını belirler ve bu da daha sonra yeni bağların oluşturulmasını kolaylaştırabilir (Cappiello vd., 2020). Sosyal sermayenin oluşumu ve kullanımı için yapı önemlidir. Yapısal boyut, ağ üyeleri arasındaki bağlantı modelini ifade etmektedir. Bu boyutun önemli yönleri şunlardır (Aslam vd., 2013):

- Bir sosyal ağın üyeleri arasındaki bağlar

- Yoğunluğa, bağlantıya ve hiyerarşiye dayalı ağ yapısı

- Ağların çok amaçlı kullanımı

Sosyal sermayenin yapısal boyutu sosyal etkileşimi içermektedir. Örtük bilgi genellikle son derece etkileşimli konuşmalar, çıraklık eğitimleri ve paylaşılan deneyimler ve etkinlikler gibi sosyalleşme yoluyla paylaşılmaktadır. Etkileşim, üyelerin öğrenme sürecinde birbirlerini aktif olarak desteklemesi gerektiği anlamına

gelmekte ve bu nedenle, bir şeyi öğrenmeye çalışan kişiler yakından bağlantılı olmalı ve sık sık etkileşime girmelidir. Öğrenme süreci ne kadar belirsiz ve karmaşık olursa, başarılı bir değişim için o kadar fazla öğrenici etkileşimi gerekmektedir. Bu etkileşim sürecinde üyeler, diğer üyeleri gözlemleyerek, taklit ederek ve etkileşimde bulunarak örtük bilgi edinebilirler (Chang vd., 2011). Sosyal sermayenin yapısal boyutu, bireyler arasındaki genel temas modelini, yani kime ve nasıl ulaştığınızı ifade etmektedir. Bu boyutun en önemli yönleri, bireyler arasındaki ağ ilişkilerinin varlığı veya yokluğu, yapılandırma veya ağ yapısı ve ilişkiler modelini ölçek, yoğunluk, bağlantı ve hiyerarşi açısından tanımlayan uygun örgütlenmedir (Ghahtarani vd., 2020).

Sosyal sermayenin yapısal boyutu, sosyal sermayeyi geliştirmek ve tam olarak kullanmak için ağ bağlarını, niteliklerini, özelliklerini ve yapılandırmalarını anlamamız gerektiği sonucuna varmaktadır. Bu etkin bir şekilde yapılırsa, bilgi ve entelektüel sermaye bakımından sosyal sermayeden elde edilen faydaları en iyi şekilde elde etmek için uyum sağlama fırsatı olacaktır (Manu ve Walker, 2006). Yapısal sermaye, birbirleriyle nasıl iletişim kuracaklarını belirleyen sosyal ilişkileri ve ağları içermektedir. Bu boyuttaki faktörler arasında ağ örüntüleri, yoğunluk, bağlantı ve hiyerarşi bulunmaktadır (Allameh, 2018). Yapısal sermaye, aktörler arasındaki bağlantıların konfigürasyonunu temsil eden ve aktörler arasındaki genel bağlantı modelini gösteren yapısal gömülülüğü ifade etmektedir (Yan ve Guan, 2018). Yapısal sermaye, bir sosyal yapı içindeki bağların kişisel olmayan yapılandırmasıyla ilgilidir ve sosyal bağlar perspektifinden değerlendirilebilir. Bu sosyal bağlar potansiyel olarak değerli bilgilere erişim sağlayabilir (Jia vd., 2020).

Sosyal sermayenin yapısal boyutu, üyeler arasındaki bağlantı düzeyini ve bağlantılarının yoğunluğunu da ifade etmektedir (Lee vd., 2015). Ekip üyeleri arasında var olan ilişkileri ve özellikle bunların özelliklerini ve üstlenebilecekleri farklı yapılandırmaları açıklamaktadır. Bu tür yapılandırmalar ve dolayısıyla ekip üyeleri arasındaki sosyal uygulamalar örgüt ortamından etkilenmektedir. Aslında aynı firmaya ait farklı ekipler içinde üyeler farklı şekillerde birbirine bağlanabilir ve kurdukları ilişkiler sayesinde yeni sosyal bağlar ortaya çıkar. Diğer ekiplerin üyeleriyle, özellikle de yabancı bir ülkede faaliyet gösteriyorlarsa, kişisel ilişkiler kurmak, bilgi alışverişi, paylaşma ve bilgi birleştirme sürecinde çok önemli bir rol oynamaktadır

(Mazzucchelli vd., 2021). Yapısal boyut, aktörler arasındaki genel bağlantı modelini de ifade etmektedir. KOBİ'ler arasında, önceki ve mevcut ilişkilerin geçmişi ve diğer temsilcilerle işbirliği, paylaşılan inovasyon süreçlerinin koşullarını belirleyen çok belirgin bir itici güçtür. Ağın yapısal özellikleri tartışmasız ortak inovasyonun yapı taşlarını oluşturmakta ve bu boyutun en önemli yönleri aktörler arasındaki ağ bağlarının varlığı veya yokluğu olarak karşımıza çıkmaktadır (Iturrioz vd., 2015). Yapısal sosyal sermaye aynı zamanda, büyüklüğe, yoğunluğa ve çeşitliliğe dayalı olarak girişimcinin sosyal ağının doğasını da göstermektedir (Lee ve Jones, 2015).

2.1.2 Bilişsel Sosyal Sermaye

Bilişsel boyut paylaşılan kodlar, diller ve vizyon olarak tanımlanmaktadır (Lee vd., 2015). Bilişsel boyut, farklı parçalar arasında bilgi kombinasyonunu ve alışverişini kolaylaştırır. Bu paylaşımın iki ana yolla gerçekleşebileceği iddia edilmektedir. Birincisi, bilgi alışverişi, tartışmalar ve sorgulama dâhil olmak üzere iletişim için kullanılan araçlar olan ortak dil ve kelime dağarcığının varlığından kaynaklanır ve dolayısıyla algıları etkiler. İkinci olarak, topluluklar içinde kolektif anlatıların paylaşılması, zengin anlam kümeleri yaratmak, değiş tokuş etmek ve korumak için güçlü bir araçtır (Camps ve Marques, 2014). Bilişsel boyut, bir sosyal ağdaki insanların ortak bir bakış açısını veya anlayışı ne ölçüde paylaştığı ile ilgilidir. Bu boyutun kritik kaynakları ortak dil ve kodlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Chang ve Chuang, 2011). Aslında akranlar arasında paylaşılan bir vizyon, insanların nasıl etkileşime girmeleri gerektiği konusundaki ortak algısını şekillendirmede kilit bir rol oynamaktadır (Cappiello vd., 2020). Bu boyutta paylaşılan dil, ince iletişim biçimlerini, kelimeleri veya terimleri kullananlar için özel bir anlam ifade eden ince ayrımları içermektedir. Ağlar ayrıca kodları da paylaşmaktadır (Manu ve Walker, 2006).

Bilişsel boyut, etkili iletişim, ekibin vizyonu gibi bilgilerin üyelere ne kadar iyi aktarıldığını etkilediği için sosyal sermayenin bilişsel yönleriyle, özellikle de paylaşılan vizyonla da ilgilidir. Bir iş ortağı yeni bir vizyonu etkili bir şekilde iletirse, diğer üyelerin vizyonu kabul etme şansı daha yüksektir. Kısacası, bir takımın vizyonları ve hedefleri etkili iletişim yoluyla paylaşılabilir (Lee vd., 2015). Sosyal

sermayenin bilişsel boyutu aynı zamanda gruplar arasında dışavurumlar, yorumlar ve ortak anlam sistemleri sağlayan kaynakları da ifade etmektedir. Bu boyut, bilişsel boyutun yalnızca sosyal sermayenin ana akımında önemli bir varlık kümesini gösterdiğinden değil, aynı zamanda bir strateji bağlamında da önemine geniş ölçüde dikkat çektiği için belirlenmiştir (Ghahtarani vd., 2020). Bilişsel sosyal sermaye, aktörler arasında paylaşılan temsilleri, yorumları ve anlamları da ifade etmektedir (Margaret ve Nathaniel, 2019).

Bilişsel boyut, bir ağ veya örgüt içinde paylaşılan yorumların ve anlamların oluşmasına izin veren kaynaklarla ilgilidir. Sosyal sermayenin bu boyutu, aynı ortamda ortak amaçların ve eylem normlarının ortak bir anlayışını destekleyen ortak dil veya vizyon gibi özelliklerle iç içedir. Büyük, karmaşık örgütler içinde ortak vizyon ve değerler, bireysel ve ortak eylemleri destekleyerek örgüte fayda sağlayan sosyal sermayenin bilişsel boyutunun gelişimini kolaylaştırmaktadır (Aslam vd., 2013). Sosyal sermayenin bilişsel boyutu, üyeler arasında paylaşılan temsiller, yorumlar ve anlam sistemleri sağlayan kaynakları göstermektedir Chang vd., 2011). Bilişsel sermaye, örgüt üyelerinin ortak amaç, vizyon ve değerlerinden oluşmaktadır (Allameh, 2018). Taraflar arasında ortak temsiller, yorumlar ve anlam sistemleri sağlayan kaynaklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir sosyal sistem içindeki örgütsel aktörler arasındaki benzer hırsları, vizyonları, hedefleri ve kültürel değerleri temsil etmektedir. Benzer iş hedefleri, tarafların ortak görev ve sonuçlara ulaşma konusunda ortak bir anlayış ve yaklaşımı paylaşma derecesidir. Tarafların çabalarının niteliğini, yönünü ve büyüklüğünü yönlendirebilir (Jia vd., 2020).

Bilişsel sermaye, bireyin bireysel uzmanlık ve deneyimlerini paylaşma, bilgiyi öğrenme, uzmanlık söylemi ve uygulama normlarını oluşturma konusunda geliştirdiği kaynakları göstermektedir. Bireyin bilişsel sermayesi, uzmanlık ve öğrenme konusunda daha fazla deneyime sahip olduğunda ve zamanla başkalarıyla etkileşime girdiğinde gelişecektir. Bilişsel sermayenin yerel bilgi arayışı ve ortaklara erişim üzerinde önemli etkileri vardır (Yan ve Guan, 2018). Bireylerin bilişsel sosyal sermayesi, bireylerin beceri, bilgi ve ortak sözleşmeleri öğrenmelerine yol açan, aynı uygulamaları paylaşırken sık sık etkileşimde bulunmalarının sonucudur (Aslam vd., 2013). Bilişsel sosyal sermaye, vizyonu, normları, kuralları, kolektif anlatıları, dili ve

kelime dağarcığını paylaşmayı da ifade etmektedir. Ortak bir vizyonu destekleyen bir firmada, bireylerin ortak hedeflere ulaşmak için elindeki kaynakları yaymanın ve birleştirmenin önemini anlama olasılıkları daha yüksektir. Ortak dil ve kelime bilgisi ile ilgili olarak, paylaşılan dilin ekip üyeleri arasındaki tartışmaları, etkileşimleri ve bilgi paylaşımını desteklediğine dikkat edilmelidir (Mazzucchelli vd., 2021). Aktörlerin hikayeler ve anlatılar yoluyla iletişime geçerek ilişkiler kurdukları fikrine dayanmaktadır. Etkili iletişim, aktörlerin, konuşmaları yöneten kodları anlamaya dayalı ortak bir dile sahip olmaları gerektiği anlamına gelmektedir (Lee ve Jones, 2015). Bilişsel sermayenin yerel bilgi arayışı ve ortaklara erişim üzerinde önemli etkileri vardır. Bunun da ötesinde, bilişsel sermaye, aktörlerin değişime katılma motivasyonlarını sağlamaktadır. Bilişsel sermaye, inovasyonu kolaylaştırmak için sık iletişim ve kolay tartışma ortamını besleyebilir (Yan ve Guan, 2018).

Bilişsel alan kaynakları ifade etmektedir ve bireyler arasında paylaşılan yorum ve kavramları sağlamaktadır. Bu, çalışanların örgütün hedefleri ve değerleri hakkında nasıl net bir anlayışa sahip olduklarını ve koşullara ne kadar bağlı olduklarını göstermektedir (Allameh, 2018). Bilişsel boyut ve ilgili temsilcilerin ortak inançları, başarılı ve verimli inovasyon süreçlerini garanti altına almak için, ortak ihtiyaçları belirleyen önemli kaynaklardır. Bu bilişsel boyutta, farklı paydaşların hedeflerinin ve gündemlerinin yakınlığı, aktörlerin kolektif hedefleri belirleme ve paylaşma konusundaki istekliliğini ve yeteneğini gösterdiği için özellikle önemlidir. Ayrıca, ağ üyeliğinin yararları ve paylaşılan inovasyon hakkında ortak bir vizyonun paylaşılması önemlidir. Aktörler, belirli avantajlar elde etmek için onları sosyal sermaye geliştirmeye teşvik eden araçsal motivasyonlarla yönlendirilmektedir (Iturrioz vd., 2015).

2.1.3 İlişkisel Sosyal Sermaye

İlişkisel boyut, güven, normlar, yükümlülükler ve ayniyetten oluşmaktadır. Bu bileşenlerin her biri farklı şekillerde örgütsel inovasyona katkıda bulunabilir. Güven kavramı, bireylerin arzularını ve ilişkili eylemlerini kolektif hedeflere tabi kılma kapasitesi olarak tanımlanan ilişkilendirilebilirlik kavramıyla bağlantılıdır (Camps ve Marques, 2014). İlişkisel boyut, bir ilişkinin derinliği ve yakınlığının yarattığı aktörler

arasındaki yakınlık duygusunu ifade etmektedir. Güven ve güvenilirlik, bilgi alışverişini kolaylaştırmada kritik bir rol oynamaktadır ve bu da bilgi edinmede harcanan zamanı azaltarak daha fazla kayıt dışılığa olanak tanımaktadır (Cappiello vd., 2020). İlişkisel sosyal sermaye kavramı birçok sosyolog tarafından kaynakların nasıl harekete geçirildiğini ve nasıl kullanıldığını açıklamak için araştırılmıştır. Güven, ilişkiler için kritik öneme sahiptir ve kendi başına hayati önem taşıyan bir varlıktır (King vd., 2019).

İlişkisel boyut, bir organizasyondaki bireyler arasındaki bağlantıların doğası ile ilgilenir. Bu boyutun kilit yönleri güven, normlar, yükümlülükler, beklentiler ve ayniyet yani özdeşleşmektir (Chang ve Chuang, 2011). Üyelerin ilişkilerinin özellikleri ve düzeyleriyle oluşturulan ortak değerleri göstermektedir. Üyeler arasında güven, normlar, görevler ve kimlik duygusu gibi fikirler içermektedir. Özellikle güven, sosyal sermayenin ilişkisel yönünün merkezi kavramıdır (Lee vd., 2015). Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu, ilişkiler yoluyla yaratılan ve bunlardan yararlanılabilen varlıklardan oluşmaktadır. İnsanların sahip oldukları saygı ve arkadaşlık gibi davranışlarını etkileyebilecek ilişkilere dayanmaktadır. Bu ilişkiler, sosyallik, onay ve prestij gibi sosyal ihtiyaçların karşılanmasının kaynağıdır ve birbirleriyle güven ve özdeşleşmenin gelişmesine yol açmaktadır. Aynı zamanda sosyal etkileşimden kaynaklanan güven derecesini de açıklamaktadır. İlişkiler ağı ile birlikte güven ve normlar önemli sosyal sermaye kaynaklarıdır. Dolayısıyla bu boyutun kilit yönleri güven, normlar, yükümlülükler ve beklentiler ile özdeşleşmedir (Aslam vd., 2013).

Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu, insanların etkileşimler tarihi boyunca birbirleriyle geliştirdikleri kişisel ilişkilerin türünü tanımlamaktadır. Bu ilişkilere dayanan varlıklara atıfta bulunmaktadır (van Dijk vd., 2016). Bu boyut, güven ve güvenilirlik gibi bu ilişkilere dayanan varlıkları ifade etmektedir. Güvenilirlik, daha fazla yaklaşılabilirlik ve iletişimin ve dolayısıyla daha fazla bilgi paylaşımının temelidir. Örtük bilgiyi paylaşmanın başkalarıyla güç paylaşmanın bir biçimi olduğu gerçeği göz önüne alındığında, meslektaşların örtük bilgiyi paylaşmadan önce birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Güven, algılanan belirsizliği azaltabilir, risk alma davranışlarını kolaylaştırabilir ve yapıcı bir yönelimi teşvik edebilir. Bu durumda

çalışanların örtük bilgileri iş arkadaşları ile paylaşma isteğini artırmaktadır (Chang vd., 2011). İlişkisel boyutu tanımlayan üç temel yapı güven, karşılıklılık normları ve özdeşleşmedir. Güven, firmalar arası bilgi transferini ve yaratılmasını etkileyen kritik bir faktördür. Hem sosyal yargılara hem de ilişki partnerinin hain olduğunun ortaya çıkması durumunda riskin değerlendirilmesine dayanan bir kavramdır (van Dijk vd., 2016). Güven, aynı zamanda, statik olmayan bir özelliktir çünkü zaman içinde sınama ve karşılaşılan zorluklarla birlikte değişmektedir. Normlar, sosyal grubu ilgilendiren bazı önemli konularda kurallar ve fikir birliği derecesidir. Bu yükümlülük, üyeleri sosyal ağları sürdürmek ve geliştirmek için çok güçlü bir güç olan karşılıklı bağımlılığa yönlendirmektedir. Özdeşleşme ise bir grubun üyelerinin kendilerini gerçekten o gruba ait hissettikleri ve o gruba ait olduklarına inandıkları bir süreçtir (Manu ve Walker, 2006).

İlişkisel sermaye, insanlar arasındaki güven, paylaşılan normlar ve ağdaki diğer kişiler tarafından tanınma açısından ağ ilişkilerini tanımlayan sermayenin etkili bileşenidir (Allameh, 2018). Diğer takımlarla çalışırken, insanların birbirlerine güvenmeleri ve diğer takımların motivasyonu ve davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri olması durumunda işbirliği yapma ve yararlı tavsiyeler verme olasılıkları daha yüksektir. Bu nedenle, güven, çalışanlar arasındaki etkileşim sürecinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Ekip üyeleri, meslektaşlarının fikirlerini, deneyimlerini paylaşacaklarını ve fırsatçı davranmayacaklarını algıladıklarında bilgi yaymaya daha yatkın olduklarından güven, ilişkisel sosyal sermayenin kilit bir kavramıdır (Mazzucchelli vd., 2021). Yeni fikirler veya yeni pazar fırsatları hakkında öneriler de dâhil olmak üzere etkin bilgi akışlarının olmasını sağlamak için bir ağın üyeleri arasındaki iyi niyete dayanan maddi olmayan bir varlıktır. Ağ aktörleri arasındaki güven eksikliği içi verimliliğin artırılması hakkında değerli bilgilerin paylaşılması için bir temel olmayacağı anlamına gelmektedir (Lee ve Jones, 2015). İlişkisel boyut, ortak inovasyon stratejisini geliştirmek için gereken güven, karşılıklılık ve bağlılık gibi bir dizi değerin varlığını ifade etmektedir. Özellikle güven, sosyal yapıların gelişimi için kritik öneme sahiptir ve ekonomik değişim ve işbirliğine oldukça önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Iturrioz vd., 2015).

İlişkisel sermaye, tanıdık insanlarla ve paylaşılan deneyimlerle, ilişkinin gücünü ve kalitesini, farklı bilgi alışverişi kapasitesini, farklı aktörler arasındaki etkileşim sıklığını ve birbirlerine olan güveni göstermektedir (Yan ve Guan, 2018). Güvenin, dostluğun, saygının ve karşılıklılığın, firmaların ortaklarıyla tekrarlanan işlemler yoluyla yerleşen ve gelişen ilişkinin gücünü belirtmektedir. Tekrarlanan işlemlerle güven inşa edildiğinde, karar vericiler başkalarının fırsatçı davranışlarıyla daha az ilgilenme eğilimindedir. Açık iletişime katılmaya ve daha fazla davranışsal şeffaflık göstermeye daha isteklidirler. Benzer şekilde mütekabiliyet normları da karar vericileri benmerkezci ortaklardan ortak çıkarlara ve ortak yarar duygusuna sahip bir ilişkinin üyelerine dönüştürmeye hizmet etmektedir (Jia vd., 2020). İlişkisel sosyal sermaye, aktörler arasındaki ilişkilerin duygusal yapısını ve temel niteliklerini de ifade etmektedir (Margaret ve Nathaniel, 2019). Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu, bilgi paylaşımını etkileyen faktörler arasındadır ve genellikle bilgi paylaşımının temel itici güçlerinden biri olarak kabul edilir. İlişkisel sermayenin etkileri katılım, bilgi aktarımı, inovasyon ve risk azaltma gibi farklı biçimlerde gözlemlenebilir (Allameh, 2018).

2.2 Bilgi Paylaşımı

Bilgi, örgütler için önemli bir kaynak ve varlık olarak görülmektedir. Bilginin çalışanlar arasında paylaşılması örgütsel verimliliğin sağlanması için çok önemlidir. Örgütsel bağlamda, çalışanlar bireysel bilgiyi diğer çalışanlarla oluşturduklarında ve paylaştıklarında bilgi oluşur ve sürdürülür (Swanson vd., 2020). Bilgiye dayalı örgütler, modern toplumların büyük ve hayati bir bölümünü oluşturmakta ve pazarda daha önemli ve etkin bir pay elde etmektedir. Bilgiye dayalı görüş, bilginin ana değer kaynağı olduğunu ve örgütsel değer yaratmanın esas olarak örgütün bilgiyi toplama ve kullanma yeteneğine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Bilgiyi kullanarak örgütler kendi bilgilerini vizyon, girişimcilik, kavramlar ve deneyimler gibi insani katma değer yönleriyle uygulayabilirler (Allameh, 2018).

Örgütsel inovasyon performansının iyileştirilmesi etkin bilgi yönetiminden ayrı düşünülemez. Bilgi yönetimi 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Genel olarak bilgi yönetimi faaliyetleri arasında bilgi edinme, kodlama, depolama, aktarma, uygulama ve paylaşım yer almaktadır. Bunlar arasında bilim adamları, bilgi paylaşımının

problemleri çözmede ve yeni fikirler geliştirmede başkalarına yardım etmek veya işbirliği yapmak için bilgi veya teknoloji sağlama sürecini ifade ettiğini ileri sürmüşlerdir. Bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi sürecinin önemli bir parçasıdır (Zhao vd., 2021). Bilgi, bir örgüte sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan değerli, nadir ve muadili olmayan bir kaynaktır. On yıllardır örgütler, sahip oldukları bilgiyi daha iyi yöneterek performansı artırma beklentisiyle proaktif olarak bilgi yönetimiyle meşgul olmaktadırlar. Bilgi yönetimi teorileri ya insan odaklı ya da teknoloji odaklı olsa da genel olarak en geniş anlamda bilgi yönetimi, örgütsel hedeflere ulaşmak için bilgiden yararlanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Milkovic vd., 2020). Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme yoluyla inovasyonu teşvik etmek için bir firmanın bilgisini yakalama sürecidir. Bilgi yönetimi bilgi edinme, örgütlenme, kaldıraç, paylaşma ve örgütsel hafızanın oluşturulması sürecini içine almaktadır (Chowdhury vd., 2020).

Bilgi yönetim sistemlerinin inovasyon yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajının geliştirilmesinde kendine özgü bir katkısı bulunmaktadır. Bilgi ve bilgi yönetim sistemleri tek başına örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için gereken niteliklere sahip olmamakla birlikte, bilgi yönetim sistemlerinin diğer firma kaynakları ve temel yetkinliklerle birleştirilmesi, ürün ve süreç inovasyonu yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmenin ve sürdürmenin anahtarıdır. Böyle bir konumda, bilgi yönetim sistemleri, örgütsel öğrenme ve kaynak geliştirme süreçlerini etkinleştirmektedir (du Plessis 2007). Bilginin yönetimi, ticari kuruluşların ekonomik büyümesinin sağlanması için çok önemli bir itici güçtür. Bilgi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir firmanın stratejik, kritik, dinamik, benzersiz ve değerli bir varlığıdır (Goswami ve Agrawal, 2020). Günümüz bilgi ve dijital ekonomisinde firmalar çevikliklerini, inovasyon kabiliyetlerini ve rekabet avantajlarını geliştirmelidirler. Etkili bir bilgi yönetimi stratejisi ve sistemleri, firmaların sürekli bilgi oluşturma, aktarma ve kullanma yeteneklerini geliştirmek için kritik bir konumdadır (Berraies vd., 2020).

Bilgi paylaşımı, temel bir bilgi yönetimi sürecini temsil eder ve hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde incelenmiştir. Bireysel düzeyde bilgi paylaşımı, çalışanların edindikleri bilgileri kuruluştaki diğer kişilerle paylaşma derecesi olarak tanımlanmıştır. Hem resmi belgeler şeklinde düzenlenebilen ve biriktirilebilen açık

bilgiyi hem de gerçekleşmesi zor olan örtük bilgiyi kapsar. Çalışanlar bilgilerini başkalarıyla paylaşmazlarsa, çalışanlar bir rakibe geçtiğinde daha da kritik olan firmanın kârına katkıda bulunamazlar ve bu nedenle yararlı bilgilerin bir kısmını yanlarında götürürler (Bhatti vd., 2021). Bilgi, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaları açısından çok önemli bir varlıktır. Örgütsel rekabet gücü, bilgi paylaşımı ve aktarımı yoluyla gerçekleşen bilgi hareketliliğine dayanmaktadır. Bilgi paylaşımının bireylere, çalışma ekiplerine ve örgütlere iş performansını artırmanın yanı sıra yeni fikirler ve inovasyon yaratma fırsatı sağladığı anlaşılmıştır (Yu vd., 2013). Edinilen bilginin kontrol altında tutulması ve kullanılması yoluyla, insanlar bilgi yönetimi süreci aracılığıyla yapılan yeni inovatif ve rekabetçi taktikler ve stratejiler geliştirirler. Bireylerin veya örgütlerin çalışan emekliliği, iş değişikliği, hareketlilik, alternatif iş düzenlemeleri ve ölümden kaynaklanan bilgi kaybıyla mücadele ettiği gerçeği göz önüne alındığında, bilginin paylaşılması ve aktarılması bilgi yönetimi açısından çok önemlidir. Örneğin, bir kişi öldüğünde veya bir örgütten ayrıldığında, bu bilgiyi tanımlama, yakalama ve paylaşma girişiminde bulunulmazsa, bu kişinin fikri, bilgisi, deneyimi, bağlantıları, ilişkileri ve içgörüleri onunla birlikte kaybolur. Bu durumda bilgi en iyi şekilde paylaşılarak korunur. Bu nedenle bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin en temel süreci olarak kabul edilmektedir (Omatoya ve Babalola, 2016). Bilgi paylaşımı otomatik olarak gerçekleşen doğal bir işlev olsa da bireyler düzeyinde çok fazla kontrol edilebilir. Örgütler çalışanların günlük iş faaliyetlerinde kullandıkları bilgi paylaşımını kolaylaştırmadıkça, çalışanlar örgütten ayrıldıktan sonra bilgi kaybetme olasılığı yüksek olacaktır (Wickramasinghe, 2015).

Bir örgütün bilgisini etkin bir şekilde kullanma yeteneği, bilgiyi gerçekten yaratan, paylaşan ve kullanan çalışanlarına büyük ölçüde bağlıdır. Bilgiden yararlanmak ancak örgüt çalışanının sahip olduğu bilgiyi paylaşabildiğinde ve başkalarının bilgisine erişebildiğinde mümkündür (Kim, 2018). Bilgi paylaşımı, bilginin bir kişiden diğerine aktarıldığı bir mekanizmadır. Dönüşüm sayesinde bireyler yeni eylemleri mümkün kılmak için yeni bir avantaj elde ederler. Böylece bilgi paylaşımı, örgüt içindeki mevcut bilgiye değer katar. Öte yandan, bireyler bilgi paylaşımında isteksiz davranırlarsa, örgütler bireyler tarafından paylaşılmadan elde tutulan mevcut bilgilerden yararlanamazlar. Örgütlerin yararlı bilgileri edinememeleri, sorunların çözümünü veya bilgi paylaşımı yoluyla yeni fikirlerin üretilmesini zorlaştırmaktadır

(Kuo vd., 2014). Bilgi paylaşımı, bir örgütün içinde veya örgüt genelinde çeşitli kanallar yani tartışmalar, konferans ağları ve bilgi tabanları aracılığıyla bilgi alışverişi yapan ve tartışan örgüt çalışanlarını veya ekiplerini ifade etmektedir (Yao vd., 2020).

Günümüzde bir firmanın çalışanları bilgilerini birbirleri ile paylaşmak zorundadır ve aslında, bu tür faaliyetler rekabetçi bir gereklilik halini almıştır. Ancak bilgi paylaşımını sağlamak zordur, çünkü bilgi üretilir ve başlangıçta çalışanlar içinde depolanır. Bilgi yönetimine yönelik ilk girişimler, bilginin dağıtımını teşvik etmek için elektronik veri tabanları, ağ sistemleri ve yazılım sağlamaya odaklanmıştır. Ancak bu mekanizmaların tatmin edici olmaktan uzak olduğu kanıtlanmıştır. Yakın zamanlı girişimler ise, teşvik ödülleri, güven, ilişkiler vb. gibi faktörler de dâhil olmak üzere bilgi paylaşımını teşvik etmeye yardımcı olacak davranışları motive etmek için sosyo-bilişsel yaklaşımlara odaklanmaktadır (Chow ve Chan, 2008). Bilgi paylaşımı, mevcut ve gelecekteki faydalar için örgüt birimleri arasında bilgi alışverişi faaliyetleri anlamına da gelmektedir. Örgütlerde bilgi paylaşımı, farklı örgüt seviyelerinde ve farklı birimler içinde veya arasında resmi ve gayri resmi olarak ve örtük ve açık bilgi paylaşımı olmak üzere iki farklı transfer yolu ile gerçekleşir. Bilgi paylaşımı, çalışanların sahip oldukları bilgi ve haberleri örgüt genelinde yaydıkları ve bu sayede bireylerin bilgilerini karşılıklı olarak değiş tokuş edebildikleri ve işbirliği içinde yeni bilgiler oluşturabildikleri bir süreç olarak da ifade edilmektedir (Eidizadeh vd., 2017). Örgütlerin sembolleri ilgili seçim bölgelerine toplama, yorumlama, organize etme, saklama ve yayma becerisini de göstermektedir. Sistematik ve başarılı bir bilgi alışverişi stratejisi olmadan örgütler çevreleriyle etkileşim kurma ve uyum sağlama yeteneklerini kaybederler. Örtük ve açık bilgi biçimlerine erişim ancak bilginin kullanılmasına izin vermek için güvenin yeterli olduğu durumlarda mümkündür (Hazleton ve Kennan, 2000).

Karmaşık ve dinamik ortamlarda büyümeyi ve rekabet avantajını sürdürmek, inovasyon üretmek için gerekli olan bilgi kalitesini ve miktarını arttırmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, sürekli inovasyonun ve bunun temelini oluşturan bilginin, firmaların sürekli rekabet avantajı oluşturmasında önemli bir rol oynadığı yaygın olarak kabul edilmiştir. Aslında literatür, bilgiyi bir firmanın stratejisinin kilit unsuru olarak kabul emekte ve bilgiyi yönetmeye yönelik stratejik faaliyetlerin

önemini vurgulamaktadır (Alguezaui ve Filieri, 2010). Çalışanların bilgi paylaşma istekliliklerini paylaşılacak bilginin birleşikliğine göre ayarlamaları, karşılığında yeterli dışsal veya içsel faydalar talep etmeleri doğaldır. Dahası, bazı araştırmacılar açık ve örtük bilginin farklı ekonomik değerlere sahip olduğunu öne sürmüşlerdir (Hau vd., 2013). Açık bilgi paylaşımı, örgütler içinde kurumsallaşan hemen hemen tüm bilgi paylaşımı biçimlerini kapsamaktadır. Açık bilgi paylaşımı uygulamaları işyerinde daha yaygın görünmektedir çünkü açık bilgi kolayca yakalanabilir, kodlanabilir ve aktarılabilir. Prosedür, resmi dil, el kitapları ve bilgi teknolojisi sistemi gibi yönetim mekanizmaları, çalışanların açık bilgilerini paylaşma istekliliğini artıracaktır. Buna karşılık, yüz yüze etkileşim, örtük bilgi paylaşımı için birincil araçtır. Örtük bilgi paylaşımının anahtarları, bireylerin bildiklerini paylaşma ve öğrendiklerini kullanma istekliliği ve kapasitesidir. İnsan deneyimi, örtük bilgi paylaşımının temelidir çünkü birey, daha önce kendisine bağlı sosyal yazılıma sahip olmadıkça yeni bilgiden yararlanamaz (Wang ve Wang, 2012). Açık bilgi nispeten daha az pahalı olarak kabul edilir, çünkü başkalarına aktarılması kolaydır. Buna karşılık örtük bilgi, doğrudan temas ve çalışan davranışlarının gözlemlenmesi ve diğer çalışanlardan bilgi edinmenin daha karmaşık yolları ile ilgili olduğu için daha yüksek bir değer taşır. Dolayısıyla doğası gereği, örtük bilginin paylaşılması açık bilgiden daha zordur, bu da örtük bilgiyi paylaşmayı daha maliyetli hale getirmektedir (Hau vd., 2013).

Bilgi paylaşımı, bireyler arasında bilgi alışverişinin ve yaratılmasının gerçekleştiği bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bilgi paylaşım süreci, bilgi bağışlama ve bilgi toplama olmak üzere iki boyut olarak kavramsallaştırılmıştır. Bilgi bağışı, bireylerin kişisel entelektüel sermayelerini başkalarına iletme süreci olarak tanımlanırken, bilgi toplama, entelektüel sermayelerini paylaşmalarını teşvik etmek için meslektaşlara danışma süreci olarak tanımlanmaktadır (Yeşil ve Dereli, 2013). Bilgi paylaşımı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gerçekleşir. Bireysel düzeyde bilgi paylaşımı, daha iyi, daha hızlı ve daha verimli bir şeyler yapmalarına yardımcı olmak için bireylerin meslektaşlarıyla iletişim kurmanın yanı sıra, işyerinde öğrenmeyi geliştirmek için bireysel akademik bilgi ve becerilerini aktarma ve paylaşmalarıyla ilgilidir. Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı, örgüt içinde mevcut olan deneyime dayalı bilgiyi ele geçirmek, organize etmek ve yeniden kullanmak ve bunları iş dünyasındaki diğer kişiler için kullanılabilir hale getirmekle ilgilidir (Hussein vd., 2016). Firmanın

kaynağa dayalı görünümünde bilgi, stratejik açıdan en önemli kaynak olarak kabul edilir. Örgüt içindeki bireyler ve departmanlar arasında bilgi paylaşımının çok önemli bir süreç olduğu görülmektedir (Hu vd., 2009).

Bilgi paylaşımı başkalarının işbirliği yapmasına ve sorunları çözmesine, yeni fikirler geliştirmesine, politikalar prosedürler uygulamasına yardımcı olacak görev bilgilerinin ve know-how'ın sağlanmasını ifade etmektedir. Başarılı bilgi paylaşım süreçleri, çalışanların aktif olarak iletişim kurma, danışma ve birbirlerinden öğrenme isteklerine bağlıdır. Bu, bilginin bireysel ve örgütsel sınırlar boyunca işyeri rutinlerine ve uygulamalarına geçtiğini anlamına gelmektedir (Chowdhury vd., 2020). Çalışanların bilgi paylaşım faaliyetleri, bireylerin bilgi ve uzmanlığını, firmanın inovasyon yeteneklerini artırmanın temel öncülleri olan örgütün bilgi ve sermayesine dönüştürmeye yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte bilgi paylaşımı, bireylerin bilgiyi paylaşma isteklilik derecesine bağlıdır ve bireylerin bilgiyi istifleme eğiliminde olmaları ve bilgi sahipliğini kaybetmekten ve buna bağlı olarak güç kaybından korktukları için temel bilgilerini paylaşmak konusunda isteksiz olmaları talihsiz bir durumdur. Bu zorlukların üstesinden gelmek için, firmanın ancak kişilerarası güveni inşa edebilirse inovasyon yeteneğini geliştirmek için çalışanlar arasında bilgi paylaşımı faaliyetlerini arttırabileceğine işaret edilmektedir (Lei vd., 2019).

Bilgi paylaşımının talep edilebilir veya gönüllü olabileceği öne sürülmektedir. Talep edilen bilgi paylaşımı, bilgi taleplerinin gönderilmesi ve alınması ve ardından bu taleplerin yerine getirilmesi anlamına gelirken, gönüllü bilgi paylaşımı, önceden herhangi bir talep olmaksızın bilginin gönderilmesi anlamına gelmektedir (Wickramasinghe, 2015). Gruplar içinde artan bilgi paylaşımı düzeyi, üyelerin meslektaşlarıyla bilgi paylaşımına katılmaya daha istekli olduklarını göstermektedir. Grup düzeyinde bilgi paylaşımının nasıl teşvik edileceğini anlamak önemlidir. Pratikte, çalışma grupları, grup üyelerinin hedeflerine ulaşmak için çeşitli yeteneklerini bütünleştirebilir ve aynı zamanda çalışma grupları önemli bilgi alışverişi ve entegrasyon kaynakları olarak hizmet edebilir. Bu yüzden, çalışma gruplarının başarılı bir şekilde işleyişi, üyeler arasında başarılı bir şekilde bilgi paylaşımına ve bilgi alışverişine dayanmalıdır (Wu ve Lee, 2016). Bir ekibin üyeleri bilgiyi toplayabilir ve bütünleştirebilir, ayrıca diğer ekip üyelerine erişimleri olduğunda

paylaşım yoluyla değer elde etmeyi bekleyebilirler. Güven ve ortak bir dil oluşturulduğunda ve üyeler paylaşılan enformasyon ve bilgiyi verimli bir şekilde bütünleştirebildiklerinde paylaşım daha da motive edici bir hal alacaktır (Lee vd., 2021). Kültürler arası ekiplerde başarılı bilgi paylaşımı, ekip üyelerinin birbirleriyle iyi kişilerarası ilişkiler geliştirmesini ve sık iletişim kurmasını gerektirir. Ekip üyelerinin iş arkadaşlarının kültürel özellikleri hakkında daha fazla anlayış kazanmalarına yardımcı olmak için işten sonra personelin buluşması, etkileşimde bulunması ve kültürleri hakkında diğer meslektaşlarıyla bilgi paylaşması için bir eğlence etkinliği olabilir. Böyle bir etkinlik aynı zamanda ekip üyelerinin kültürel farkındalıklarını geliştirmelerine ve farklı kültürlerden bireylerle çalışırken uygun şekilde davranmayı öğrenmelerine de olanak tanıyacaktır (Ratasuk ve Charoensukmongkol, 2020).

Ekip üyeleri arasında bir ağ oluşumu, paylaşılan bilgi yoluyla iletişimi kolaylaştırır ve sonuç olarak, etkileşimi teşvik eden sosyal sermaye ve üyelerin bilgiyi oluşturabilecekleri, bütünleştirebilecekleri ve paylaşabilecekleri bir ortam oluşturur. Sosyal sermaye, ekip üyelerine bilgiye erişme, bilgiyi entegre etme ve bilgiyi paylaşma olanağı sağlayan bir ortam yaratır. Ekip üyeleri, enformasyon ve bilgiyi bütünleştirme yeteneklerini geliştiren güven ve ortak dil aracılığıyla, bilgiyi paylaşmak için daha fazla motive olurlar (Lee vd., 2021). Sosyal etkileşimi iyi olan gruplar, en iyi pratik çalışma örneklerinin daha sık paylaşılmasına katılır ve üyelere bilgi alışverişi ve etkileşim için ihtiyaç duydukları alanı ve ortamı sağlar. Ayrıca, bu tür gruplar çıraklık için fırsatlar sunmakta ve grup üyeleri arasında karşılıklı öğrenme ve iletişim fırsatlarını artırmak için çeşitli sosyal etkileşim etkinliklerini teşvik etmektedir (Wu ve Lee, 2016). Bilgi paylaşım kültürü, iş süreçlerinin doğal ve bütünleşik unsurları olarak, bilgi süreçlerinin birleşmesini geliştiren veya engelleyen örgütsel ilke ve teorileri temsil etmektedir. Bilgi, kişinin eylemlerine, davranışlarına ve geçmişine gömülür. Bu durum, çalışanların bilgi ile ilgili davranışlarının, bireyin değerleri, modelleri ve sorumlulukları da dâhil olmak üzere kültürel özellikler tarafından tetiklendiğini göstermektedir. İlk noktadan itibaren güven açık, önemli ve etkili bilgi paylaşımını teşvik edebilir ve insanlar ilişkileri yüksek düzeyde güvene dayandığında bilgi paylaşımına katılmaya daha istekli hale gelir (Yao vd., 2020).

Sistem geliştirme sürecinde bilgi paylaşımının arkasındaki anahtar kavramlardan biri, bir projedeki katılımcılar arasındaki bilgi alışverişi aktivitesidir. Katılımcılar yani örgüt çalışanları iki yönlü etkileşimlere girer ve bilgi paylaşımında bilgi kaynağı ve alıcı rolleri arasında geçiş yaparlar. Bir projede bilgi paylaşımı, iki yönlü değiş tokuşları içermektedir ve bir kaynaktan alıcıya tek yönde bilgi akışını ifade eden bilgi transferi gibi diğer kavramlardan farklıdır. Bu nedenle, bir projedeki katılımcılar arasındaki ilişkiler, bilgi paylaşımı için kritik öneme sahiptir (Lee vd., 2015). Bilgi paylaşımı, ilgili deneyimlerin ve bilgilerin çalışma grubu üyeleri arasında paylaşılmasını sağladığından dolayı, çalışma gruplarının bilgi paylaşımını nihai olarak hedeflerine ulaşmak için geliştirmeleri önemlidir. Bilgi paylaşımının yetersiz olması durumunda çalışma gruplarının rekabetçi konumu ve etkinliği büyük olasılıkla zayıflamaktadır (Tsai vd., 2014). Sosyal etkileşim açısından, yeni bilgi yaratmak ve var olan bilgiyi iletişim yoluyla paylaşmak bir tür sosyal etkileşimdir. Bilgi paylaşım süreci aynı zamanda, kişinin kendi düşünce sürecini anlaması için başkalarına rehberlik etmeyi veya başkalarının kendi durumlarının daha fazla farkına varmalarına yardımcı olmak için birinin yorumlarını kullanmasını içermektedir. Bilgi paylaşımının, bilgiyi sağlamak ve bilgiye erişmek için iki veya daha fazla katılımcıyı içeren bir iletişim süreci olduğuna inanılmaktadır. Bilgi paylaşma davranışı günlük hayatta yaygın olarak yer almakta ve karşılıklı güvene dayalı olarak ilerlemeye devam etmektedir (Chen ve Kuo, 2017).

2.3 İç Girişimcilik

Girişimcilik bağlamında, sosyal ilişkiler dört kategoride gruplandırılmaktadır. Bunlar; kişisel, profesyonel, ilişkisel veya kurumsal. Kişisel ağlar, ortak özellikleri ve ilgi alanlarını paylaşan aile, akrabalar ve arkadaşlar gibi bireyin özel çevresindeki kişilerle olan ilişkilerdir. Bunlar sosyal sermayenin bağlanması veya güçlü bağlarla ilgilidir. Profesyonel ağlar iş ortakları, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerdir. Bunlar, resmi bir bağlamda ortaya çıktıklarından dolayı sosyal sermayenin köprülenmesiyle ilgilidir (Lee ve Hallak, 2020). Girişimciliğin olası tetikleyicileri ile ilgili olarak literatür, dikkatini bu tür çabalar gösteren bireylerin özelliklerini belirlemekten ziyade örgütsel değişkenlerin etkisine odaklamıştır. Örgütsel değişkenlerin iç girişimcilik sürecinde aktif bir rol oynadığı kabul

edilmektedir. Girişimciler örgütün büyüme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan, hesaplanmış riskler almaya istekli veya aşağıdan yukarıya bir değişim sürecini başlatmalarına veya itmelerine neden olan girişimci ruha sahip bireyler veya birey grupları olarak hareket ederler (Vargas-Halabí vd., 2017). Literatüre göre girişimcilik, örgütsel bağlamda inovasyon yönetimi ile inovatif çalışmalarla eşit derecede ilgili olan girişimcilik yaklaşımı arasındaki kesişme noktasında yer almaktadır. Firmalarda genellikle inovasyon yönetimi projelerini yönlendiren kuruluşun kendisidir, girişimcilik çabalarında ise inovasyon yönetimine yönelik eylemler girişimciler tarafından geliştirilmektedir (Feldmann ve Teuteberg, 2020).

Girişimci çalışan kavramı nispeten yeni bir kavram olmasına rağmen, ifade ettiği olgular, uzun zamandır girişimcilik olarak bilinmektedir. Her iki terim açık ve net gibi görünse de, girişimci çalışan olgusu literatürde birden çok isimle tanımlanmaktadır. Bunlar; kurumsal girişimcilik ve kurumsal risk almadır. Kavramlar kurum içi girişimcilik biçimi olan mevcut örgüt içindeki girişimciliği tanımlamak için kullanılmaktadır (van der Sijde vd., 2013). Kurumsal girişimcilik olarak da bilinen iç girişimcilik, yeni bir fırsattan yararlanmak ve ekonomik değer yaratmak için mevcut bir örgüt içinde yeni bir girişim gerçekleştirme uygulamasıdır. Girişimcilik ise, mevcut bir örgütün dışında yeni bir girişim gerçekleştirme eylemidir. İç girişimciliğin, yöneticilerin işlerini yenilemelerine ve canlandırmalarına, inovasyon yapmalarına ve genel iş performanslarını geliştirmelerine yardımcı olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır (Parker, 2011). Bugüne kadarki literatürde, bilim adamları çoğunlukla çalışanların iç girişimciliğini inisiyatif gösterme, risk alma ve yeni fikirler üretme ile karakterize edilen çalışan faaliyetleri olarak tanımlamaktadır. Böyle bir kavramsallaştırma, iç girişimcilik davranışının davranışsal özelliklerini yakalasa da, çalışanların iç girişimciliğini diğer proaktif çalışma davranışlarından ve stratejik proaktif davranışlardan açıkça ayırt etmeyi zorlaştıracak kadar geniştir (Gawke vd., 2017). İç girişimcilik yoluyla inovasyona ana katkıda bulunan kişi, bu görevde karşılaşılan zorluklardan bağımsız olarak, kendi inisiyatifiyle işveren kuruluş adına inovasyon arayan çalışandır. İç girişimcilik bakış açısı, çalışanın neden iç girişimci olarak davrandığını açıklamaya çalışırken, çalışanın nitelik veya özelliklerine odaklanmaktadır. Bir iç girişimci, bir iç değişim unsurudur ve iç girişimciler, koşullara yanıt vermek yerine eylemi başlatan, tez canlı, aktif ve ısrarcı kişilerdir (Amo, 2010).

İç girişimcilik alanının özü, kurumsal stratejiden bağımsız hareket eden bağımsız çalışandır. İç girişimcilik, çalışanın inisiyatifinin mutlaka örgütün stratejisiyle uyumlu olduğu anlamına gelmez. Çalışanlar kişisel çıkar peşinde koşar ve kişisel çıkar, teknik bir bulmacayı çözme, bir fikrin peşinden gitme ve tanınma ya da parasal ödüller kazanma arzusu olarak ifade edilmektedir. İç girişimcilik, çalışanın sürüden ayrılmasına ve başına buyruk hareket etmesine izin verdiği için eleştirilmektedir (Amo, 2010). İç girişimcilik, inovatif davranış veya olgunun bireysel veya örgütsel gelişimidir. Bireylerin örgüt içinde kontrol ettikleri kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları sürdürme işlemi, örgüt içinde girişimciliğin ruhunu oluşturmaktadır (Özsungur, 2020, s. 200). İç girişimcilik, büyük ve olgun kuruluşların canlanmalarına ve büyümelerine yardımcı olan örgüt içi girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. İnovasyonları ve yeni iş girişimlerini kapsamaktadır. Bir girişimci, risk alma, başarı yönelimi ve proaktivite ile karakterizedir. Bürokrasiden ve risklerin sorumluluğunu sürdürme belirsizliğinden memnun olmayan bir kişi, inovatif faaliyetlerini sağlamlaştırmak için örgütle birlikte çalışmayı seçer (Sinha ve Srivastava, 2015). İç girişimcilik, geniş anlamda, mevcut bir örgüt içindeki girişimcilik olarak tanımlanabilir. Girşimcilik davranışlarını ve mevcut örgütlerin yönelimlerini içermektedir. Bir firmada, örneğin firma yeni fırsatlar peşinde koşarken girişimci olarak hareket ettiğinde, iç girişimcilik ortaya çıkar. İç girişimcilik, yeni şeyler yapmak ve fırsatları kovalamak için alışılmışın dışına çıkmak, örgütteki bireylerin halihazırda kontrol ettikleri kaynaklara bakmaksızın fırsatları takip ettikleri bir süreç ve mevcut örgüt içindeki girişimcilik ruhu veya alışılmış iş yapma biçiminden sapan davranışsal niyetler veya davranışlar olarak görülmektedir (Auer Antoncic ve Antoncic, 2011).

İç girişimcilik süreci, hızlandırıcı bir olayın yardımıyla, örgütsel ve bireysel özellikler, yani çevrenin kümülatif toplamı arasındaki eylemin bir sonucu olarak başlamaktadır. Ayırt edici özellikler arasında odaklanma, süreç ve zamanlama yer alır. Tetikleyen olay, onları birbirine bağlayan bir fırsat, algı ve kültür olabilir. Başka bir deyişle tetikleyici olay, diğer koşullar iç girişimcilik davranışına elverişli olduğunda girişimci olarak hareket etme itici gücü sağlar. Ancak iç girişimcilik sadece fırsat, birey ve bağlam işlevinin bir çıktısı değil, aynı zamanda bu fırsatın çevresel bağlamda algılanmasının bir işlevidir (Begeç ve Arun, 2021). İç girişimcilik sürecinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi bir iç girişimcinin birtakım özellikler barındırması

gerekmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Bouchard 2009'dan aktaran Negulescu, 2017):

- Örgüt için bir diken olarak değil, bir ortak olarak hareket eder ve bu kişisel bağlılık anlamına gelmektedir.

- Bir uzman olarak müdahale etmez, ancak proje yönetiminden pazarlama tekniklerine, finansmana, teknik yönlere ve diğer bazı konulara kadar uzun vadede tüm planlar için aranan tüm yeteneklere sahiptir.

- Önceden belirlenmiş bir bütçeye bel bağlayamaz, ancak projeyi içeride satmak zorundadır.

- Gayri resmi bir ağ üzerinde kaldıraç olarak kaynakları ve desteği harekete geçirme yeteneği başarıyı sağlayacaktır.

- Resmi faaliyetlerine paralel olarak veya bazen üstlerine karşı durarak kendi projesi üzerinde çalışır.

- Projesi başarılı olursa ödüllendirilir, ancak başarısızlığın sonuçlarını da bizzat üstlenmelidir.

Örgütlerin çevresel fırsatlara başarılı bir şekilde uyum sağlamaları ve proaktif olarak hareket etmeleri için, yöneticiler ve bilim insanları, bireysel çalışanların girişimcilik faaliyetlerinin önemini kabul etmişlerdir. Kurumsal girişimcilik olarak da adlandırılan iç girişimcilik kavramı, dış ve iç gelişmelere yeterince uyum sağlamak için çalışanların örgütlerini genişletme ve gençleştirme faaliyetlerine odaklandığından dolayı artan bir ilgi görmektedir (Gawke vd., 2017). İç girişimcilik tamamen yeni bir kavram olmayıp mevcut firmalardaki çalışanlar tarafından geliştirilen ve gerçekleştirilen bir girişimciliktir. Günümüze kadar, girişimcilik çalışmaları sadece firma sahipliğine odaklanmıştır. Bu kavramın daha geniş bir kapsamını ele almak için çalışanlar, firma içi girişim ekipleri ve ortak girişimler tarafından oluşturulan aşağıdan yukarıya inovasyon süreci gibi geniş bir tema yelpazesine sahip firma içi girişimcilik kavramı geliştirilmiştir (Woo, 2018). Bu kavram diğer girişimcilik kavramlarından bazı

noktalarda ayırt edici yönler göstermektedir. İç girişimciliğin ayırt edici yönleri şu şekilde sıralanabilir (Negulescu, 2017):

- Örgütteki herkes tarafından benimsenebilir.
- Projelerin meşruiyeti proje devam ederken tesis edilir.
- Proje finansmanı belirsiz ve şartlıdır.
- Projeler, çeşitli bireylerin, gayrı resmi ağların ve geçici prosedürlerin gayretlerine dayanmaktadır.
- Kişiselleştirme ve doğaçlama anahtar kelimelerdir.
- Önemli doğrudan ödüller / yaptırımlar vardır.
- İç girişimcilik bir araştırma ekibi çalışması değil bir bireyin eylemidir.

İç girişimciler firmanın kaynaklarını kullanarak riskli kararlar alırken, girişimciler kendi kaynaklarını kullanarak riskli kararlar alırlar. İç girişimcilik, örgütün kendi içindeki çalışanlar arasında gerçekleşirken, girişimcilik çoğunlukla dış odaklı olma eğilimindedir. Girişimciler diğer firmaların prosedürlerini veya mekanizmalarını kullanmak yerine yeni örgütlerde örtük bilgiyi geliştirmeyi tercih ederler. Girişimcilik ve iç girişimcilik arasında birçok önemli farklılık bulunmakla birlikte, iç girişimciliğin örgütler içinde sürekli girişimcilik olarak konumlandırılması nedeniyle bazı bağlantıları da vardır (Molina ve Callahan, 2009). İç girişimcilikte yer alan iki temel unsur, kurumsal yaptırımları ve kaynak taahhütlerini içermesidir. Yaptırımlar, örgüt içinde girişimci teşebbüslerin resmi ve gayri resmi olarak kabul edilmesini ifade etmektedir. Örgütsel yaptırım, herhangi bir iç girişim için operasyonel ilişkinin ve stratejik öneminin değerlendirilmesine bağlıdır. Yönetimin çalışanların girişimci doğasını kabul etmesi, iç girişimci davranışın işyerinde gelişeceği anlamına gelmez. Ayrıca, yalnızca örgütün kendisi tarafından çalışanlara sağlanabilecek kaynaklara erişim gerektirir (Pandey vd., 2021).

İç girişimcilik bağlamında risk almak, sonucun belirsiz olduğu durumlarda cesur adımlar atmayı ve iç girişimcilik projelerinde önemli kişisel ve kurumsal kaynakları tahsis etmeyi gerektirir. Dolayısıyla, bireyler kendileri ve/veya örgütleri için olumlu sonuçlar bekleyerek iç girişimci davranışlarda bulunabilseler de, bu bağlılık fiziksel, sosyal ve psikolojik kaynakların kaybına neden olabilir. Örneğin, bir girişimcilik faaliyetinin başarısızlığı itibarın zedelenmesine, sosyal statünün düşmesine ve hatta iş tehdidine neden olabilir (Gawke vd., 2019-812). İç girişimcilerin risk almalarını sağlayan faktörler şunlardır (Thanikachalam, 2016-39):

- Birçok inovatif program ve projeye bilinçli olarak yön veren kurumsal vizyon
- Dışarıdan finanse edilen projeler için kurumsal kaynakları kullanma özgürlüğü
- Dış kuruluşlardan gelen davet mektuplarının engellenmeden dağıtımı
- Çeşitli dış kuruluşların çatısı altında yürütülen kalkınma projeleriyle bağlantılı reklamlara yanıt verme özgürlüğü
- Yüksek performans gösterenlerin tanınmasına dayalı yetkilendirme
- Projelerin / finansal tekliflerin maliyetini tahmin etmek için standart normlar
- Gelişmiş laboratuarlar ve atölyeler
- Alanında ustalaşmış kalifiye çalışanların varlığı
- İnternet olanakları ve modern kütüphane kaynakları
- Yüksek başarıyı teşvik eden anlayış
- Teknik ve mali teklifleri tasarlamak için yetki devri
- Proje tabanlı disiplinlerarası ortak ekipler oluşturmak için elverişli akademik ortam

- Bölüm ve kurum düzeyinde mükemmel liderlik
- Esnek yönetim normları
- Ekip başarılarının değerlendirilmesi ve tanınması
- Endüstriyel geliştirme süreçlerine yeterli düzeyde maruz kalma
- Sektör odaklı eğitim
- İyi yazılmış kurallar ve denetim prosedürü
- İlk avansın ödenmesinden önce banka ödeme emirlerinin sunulması gibi başlangıçtaki proje ile ilgili harcamaların karşılanması için gerekli fonların sağlanması
- Proje ile ilgili çalışmaların paylaşımı için kişiler arası işbirliği
- Patentlerin girişimciler ve kuruluşun ortak mülkiyetinde olması
- Proje alanlarında yeterli uzmanlığa sahip kuruluşlarla iletişim kurma özgürlüğü
- Proje için ayrıntılı tahmin ve harcama yöntemleri sunan kural ve yönetmelikler
- Üst düzey danışmanlık programları hazırlamaya yönelik becerilerin kazandırılmasında son derece yararlı olabilecek lisansüstü departmanlar
- Bazı danışmanlık çalışmalarının araştırma konularına dönüştürülmesi
- Doktora öğrencilerinin proje fonundan desteklenmesi ve araştırma ortağı olmalarının sağlanması
- Kuruluşun multidisipliner ekiplerin oluşturulmasına izin vermesi ve elde edilen kazançların verilen katkıya dayalı olarak paylaşılması

Sürdürülebilir iç girişimcilik, sürdürülebilir inovasyonun benimsenmesinin sistemik doğası, karmaşıklığı ve belirsizliği ile rezonansa giren beş boyutla karakterize edilebilir. Bunlar; özerklik, inovatiflik, risk alma, proaktivite ve rekabetçi saldırganlık. Özerklik, bir bireyin veya bir ekibin, tanımlamadan uygulama aşamasına kadar inovatif bir fikir ortaya koymadaki bağımsız eylemlerini ifade etmektedir. İnovatiflik, yeni ürünlere, süreçlere veya hizmetlere yol açabilecek fikir üretme, fırsat tanıma, yaratıcılık ve deneme gibi unsurlarla ilgilidir. Risk alma, fırsatların hızlı takibi, kaynakların hızlı taahhüdü ve belirsizlik karşısında yürürlüğe konan cesur eylemler olarak tanımlanmaktadır. Proaktivite, bir bireyin veya bir ekibin bağlamsal koşulları, ortaya çıkan fırsatları ele almak için yerleşik uygulamalara nüfuz edecek şekilde şekillendirmeye yönelik kalıcı yönelimini tanımlayan kişisel inisiyatifle ilgilidir. Son olarak, rekabetçi saldırganlık, pazar konumlandırmasını iyileştirmek için rakiplere doğrudan meydan okuma eğilimini göstermektedir (Pellegrini vd., 2019).

2.4 İnovasyon

İnovasyon, bir bireyin sahip olduğu bilgi ile elde ettiği yeni bilginin özgün bir birleşimidir ve bu da firmaların yeni fırsatlar kovalamasını ve mevcut fırsatlardan daha verimli bir şekilde yararlanmalarını mümkün kılmaktadır. İnovatif davranış genellikle bireysel düzeyde ortaya çıkmaktadır, çünkü bireyler düzenli olarak perspektifte geniş bir değişimi ve mevcut faaliyetlerin yeniden yönlendirilmesini yansıtan, yeni ve özgün fikirler üretebilirler (Wang vd., 2017). İnovasyon, ticari veya pratik amaçlar için yeni bir cihaz, yöntem veya materyal ortaya koyma eylemidir. Aynı zamanda örgüt için yeni olan bir fikrin veya davranışın benimsenmesi anlamına da gelmektedir. Yeni bir ürün, yeni bir hizmet veya yeni bir teknoloji de inovasyon olabilir. İnovasyon, bir örgütün dinamik bir ortamda evrimi ve hayatta kalması için çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. İnovatif kapasiteye sahip firmalar, özellikle çalkantılı zamanlarda, çevresel değişime daha hızlı yanıt verebilir ve inovatif olmayan örgütlerden daha iyi performans gösterebilirler (Chen vd., 2019). İnovasyon, işlerin nasıl daha iyi yapılacağına dair yeni fikirlerin üretilmesiyle başlar. Bir fikir önerildikten sonra denenmeli ve uygulanmalıdır. Yaratıcı fikirlerin üretilmesinden daha fazlasıdır yani fikirlerin kaynak ve uzmanlıkla yararlı bir şekilde birleştirilmesi

ve bu fikirlerin yeni süreçlerde veya ürünlerde uygulanmasıdır (Segarra-Ciprés vd., 2019).

Firmalar, piyasalarda lider konuma gelebilmek, varlıklarını devam ettirebilmek ve kârlarını en yüksek düzeyde tutabilmek için inovasyonu gerekli görmektedirler. Örgütlenmiş bir fabrika sistemine geçiş olarak görülen, fiziki emek ve fiziki yeteneklerin, bilgi ekonomisi sistemindeki bilgi yaratan insan emeği ve yeteneklerine dönüşmesi, firmalar için çevreyle etkileşim, teknoloji yaratma ile öğrenme süreçlerini yönetme işlevlerini önemli hale getirmiştir. Bu kapsamda bilim insanları, Ar-Ge personeli, mühendisler ve işçiler inovasyon sürecine katılan temel aktörleri oluşturmuştur (Tuncel, 2011). Bu personellerin gerçekleştirdiği inovasyonların, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu göz önüne alındığında geliştirilen bir yöntem karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntem tasarım odaklı düşünme olarak ifade edilen, firmaların müşterilerinin ne isteyeceği, müşterinin ürünü nasıl algılayacağı gibi konular üzerinde durularak ürün ve hizmetlerini geliştirme çalışmalarıdır. Firmalar bu yöntemde daha çok empati yaparak, bu doğrultuda her ürünün incelenmesi sağlanmakta ve müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesi yönünde bir süreç izlenerek piyasaya ürünü sunmaktadır (Yılmaz, 2019). İnovasyon süreci genel olarak dört ana aşamaya ayrılabilir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir (Marzouki ve Belkahla, 2020) :

- **Yeni bir fikrin yaratılması:** Bu aşamada, değerli faydaların üretilmesini garanti eden stratejilere ve koşullara dayalı olarak yeni fikirler yaratılır.

- **Üretilen fikrin geliştirilmesi:** Bu aşamada fikirler, iş iyileştirmelerine katkıda bulunan güçlü bir fikir portföyü geliştirme ve sürdürme süreci olan fikir portföy yönetimi aracılığıyla firma tarafından desteklenebilir veya reddedilebilir.

- **Üretilen yeni fikrin uygulanması:** Bu aşamada, değerin yeni fikirler, daha yüksek verimlilikler, iyileştirilmiş kalite veya artan kârlılık yoluyla ifade edildiği bir pazarda dâhili olarak veya değerin pazara nüfuz etme, satılan birim sayısı ve taklitçi rakip ürünlerle ölçülebildiği bir pazarda harici olarak uygulamaya geçirilebilir.

- **İnovasyonun yayılması:** Bir inovasyonun zaman içinde belirli kanallar üzerinden bir sosyal sistemin üyeleri arasında iletildiği süreçtir.

İnovasyon faaliyetleri iş performansını derinden etkiler. Bununla birlikte, en iyi performansı elde etmek için, inovasyon stratejisinin seçimi, firmaların sınırlı kaynaklarının tahsisi ile dengelenir. Örgüt öğrenme teorisinde, öğrenme keşif ve sömürüye ayrılır ve bunlar mevcut kaynakların rasyonel olarak tahsis edilmesinin sonucudur (Hou vd., 2019). Çalışanların inovasyon girişimleri yoluyla örgütün yenilenme sürecine ışık tutmayı amaçlayan çeşitli kavramlar veya terimler mevcuttur. Kurumsal girişim, kurumsal girişimcilik, iş yenileme, stratejik yenileme, iş geliştirme, girişimci örgütler, savunma, sorumluluk alma, ekstra rol davranışı, vatandaşlık davranışı, çalışan inovasyon davranışı ve inovasyon yönetimi gibi terimlerin tümü, çalışanlar arasındaki inovasyon davranışının belirli yönlerini ele alır. Bunlar arasında kurumsal girişimcilik ve iç girişimcilik açık ara en çok araştırılan ve tartışılan terimlerdir (Amo, 2010). Çalışan odaklı inovasyondan yararlanan her çalışan, konumu veya eğitim düzeyi ne olursa olsun inovasyona katkıda bulunabilir (Segarra-Ciprés vd., 2019). Ekip inovasyonu, bir ekip için yeni olan ve faydalı olacak şekilde tasarlanmış fikirlerin tanıtılması ve uygulanması anlamına gelmektedir. Bu fikirler yaratıcılık ve inovasyonun uygulanması şeklinde iki aşamayı göstermektedir. İnovasyonun uygulanması birden fazla bakış açısının bir bütün haline getirilmesini gerektirdiğinde, ekip üyelerinin birbirleriyle bakış açılarını paylaşması gerekir. İnovatif hedeflere ulaşmayı teşvik eder, çünkü bilgi alışverişini kolaylaştırmanın yanı sıra ekip perspektifi alma, ekip arkadaşlarından farklı perspektiflerin daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlar (Li vd., 2018).

Geçmiş araştırmaları temel alan ve bunları genişleten araştırmacılar, çalışanların inovatif davranışından yani inovasyonun temel yönlerini yansıtan çok yönlü bir yapı olarak görülen fikir üretme, fikir arama, fikir iletişimi, uygulama başlatma faaliyetleri, başkalarını dahil etme ve engellerin üstesinden gelme ve inovasyon çıktılarından yani inovatif davranışlarda bulunarak elde edilen sonuçlar ve çalışanların inovatif davranışı üzerindeki temel bağlamsal etkilerden oluşan teorik bir model önermektedirler. Yönetici desteğinin, çalışan inovatif davranışı üzerindeki en yakın bağlamsal etki olduğu ve bunun da örgütsel destekten etkilendiği ve örgütsel desteğin, inovasyon için

ulusal kültür desteğinden etkileneceği ileri sürülmektedir (Lukes ve Stephan, 2017). Örgütler için inovasyon, artan rekabet gücü, daha düşük maliyetler ve müşterilerin ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması anlamına gelmektedir. Firmalar için inovasyon, dünyanın her yerindeki insanların ihtiyaçlarını karşılamak için bir araç sağlar ve dolaylı olarak yaşam kalitesinin artmasına katkıda bulunur. Pazar baskısı genellikle örgütleri yürüttükleri süreçlerinde, ürünlerinde, malzemelerinde olduğu kadar yönetim, pazarlama sistemlerinde ve diğer alanlardaki inovasyonlarla uğraşmaya zorlar (Madzik, 2019). Örgütsel inovasyon örgütsel süreç ve yapıda gerçekleştirilen inovasyon olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel inovasyon hem resmi organizasyon yapılarında hem de yeni yönetim uygulamaları ve idari süreçleri kapsamaktadır. Örgütsel inovasyonun ana amacının stratejik girişimleri çeşitlendirmek, seçmek ve sürdürmek, insan ve sosyal sermayenin firma içindeki yerel personel bilgisinden fayda sağlaması olduğu söylenebilir (Aslan, 2018).

Örgütsel inovasyon, özellikle yeni teknolojilerin kullanımında çevresel değişikliklere yanıt vermek ve çeşitli ve yeni ihtiyaç ve beklentileri karşılamak için kullanılan yönetim uygulamaları ve prosedürleri ile inovatif hizmet süreçleri olarak tanımlanmaktadır. Farklı alanlarda yeni hizmetler sunarak diğer firmalarla rekabet halinde olan bir firma için karşılaştırmalı üstünlük yaratılmasına yol açar (Allameh, 2018). Örgütün inovasyon yeteneği, kendi bilgisi, örgütsel ve teknolojik temeli gibi iç yetkinliklerine ve ayrıca içinde üretilen bilgiyi bulma, benimseme, geliştirme ve genişletme becerilerine ve çevresiyle olan etkileşimlerine bağlıdır. Buna dayalı olarak inovasyon, kendi spesifik bilgilerini, girişimlerini ve yetkinliklerini ekleyerek doğrudan veya dolaylı olarak katılan birçok oyuncudan kaynaklanan riskli, belirsiz, karmaşık ve esasen etkileşimli bir süreçtir (Obeidat vd., 2016). Kurumsal inovasyon, toplam faktör verimliliğini artırması ve firmaların daha verimli ve çevre dostu bir şekilde daha düşük üretim maliyetleri ile daha yüksek potansiyel çıktılar elde etmelerini sağlaması açısından çok önemlidir. Kurumsal inovasyon bir bütün olarak firmalar ve ekonomiler için çok önemli olmasına rağmen, erken aşamada büyük sabit yatırımlar gerektirmesi ve firmaların kendilerinden veya ulusal kurumlardan uzun vadeli sermaye ve insan kaynakları için önemli destek gerektirebilmesi nedeniyle son derece maliyetlidir (Im ve Shon, 2019). İnovasyon, hizmet sağlayıcıların hayatta kalmasında ve performansında kilit bir faktör olarak kabul edilir. Firmaların müşteriler

için değer yaratmayı amaçlayan rakiplerinden benzersiz ürünler veya hizmetler üretmelerini sağlar. Hizmet inovasyonunun değer yaratılmasına olan ilginin artmasına ve tanımların çoğulluğuna rağmen, hizmet inovasyon süreci konusunda fikir birliği ortaya çıkmamıştır. Hizmet inovasyonları geleneksel inovasyon özelliklerinden farklılaştırılabilir ve süreç inovasyonlarının tanıtılması, pazarlama stratejileri, yeni veya geliştirilmiş hizmet teklifleri yoluyla paydaşlar için değer yaratılması olarak nitelendirilebilir (Tajeddini vd., 2020).

İnovasyon üzerine yapılan araştırmalar, iki farklı inovasyon biçimine odaklanma gereğini ortaya koymaktadır. Bunlar; keşfedici ve sömürücü inovasyon. Keşfedici inovasyon, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi iken sömürücü inovasyon ise mevcut müşterilere daha iyi hizmet vermek için mevcut bilgi, ürün ve hizmetlerin kullanılmasıdır. Keşfedici inovasyon uzun vadede örgütün yaşayabilirliğini desteklerken, sömürücü inovasyon örgütün kısa vadede başarısını desteklemektedir. Araştırmacılar, örgütün mevcut bilgi tabanından ayrıldığı keşfedici inovasyonunun çoğunlukla radikal olduğunu, oysa bir örgütün mevcut bilgisinden yararlanan sömürücü inovasyonun daha artımlı olduğunu belirtmektedir. (Chatterjee vd., 2020). Piyasa koşullarının ve teknolojisinin hızla gelişmesi, firmalar açısından mevcuttaki ürünlerinin zaman içinde değer kaybetmesine, eskimesine ve firmaların faaliyetlerini devam ettirebilmesi için yetersiz kalmaya başlamıştır. Dolayısıyla yeni ürün yaratmak, piyasada var olan firmaların faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, kârlarını koruyabilmeleri ve büyümeleri, piyasaya yeni girecek firmaların pazar konumunu koruyabilmeleri bakımından önemlidir (Paksoy, 2017). Fakat yeni ürün geliştirmek para ihtiyacı doğuracağı için maliyetli olurken, yetenekli personel temini, fiziksel kaynakların yanında yoğun bir araştırmayı da beraberinde getirmektedir. Yeni ürünün gerçekten piyasada bulunan ürünlerden bir şekilde farklılık arz etmesi gerekmektedir. Genellikle firmalar mevcut ürünler üzerinde yeniliğe giderek ürünler çıkarmakta olurken yeni ürün kavramı olarak ifade edilen firma için yeni bir ürün, buluş olarak kastedilmektedir. Bir ürün birçok açıdan yeni olabilmekte ancak orijinal bir düşünceyle yeni bir ürün yaratılarak veya mevcut üründe önemli değişiklikler yaparak yeni ürün geliştirilmesini, yeni ürün inovasyon sürecini başlatmış olmaktadır (Altuğ, 2017-22).

İnovasyon, bir şeyi yapmanın yeni bir yolunun bulunması veya yeni bir şeyin faydalı hale getirilmesidir. Bu, yeni ürünler geliştirme, mevcut ürünleri yeniden formüle etme vb. yollarla gerçekleştirilebilir. İnovasyonun yüksek başarısızlık oranı ve inovasyonun gelişimi ile ilgili yüksek maliyetler göz önüne alındığında, inovasyon performansını en üst düzeye çıkarmak genellikle teorik ve yönetsel çıkarların önemli bir konusudur (Tsai vd., 2013). Teknolojik yatırımlarda meydana gelen gelişmeleri takip eden firmalar, küresel piyasalardaki yerini sağlamlaştırmak adına değişen pazar koşullarına ve değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ürün ve hizmetlerinde inovasyon faaliyetlerine oldukça önem vermektedir. Firmaların örgüt kültürlerinin, stratejilerinin ve inovasyonun geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmaların yer aldığı unsurlar doğrultusunda piyasaların ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yeni ürünlerin sunulması gerekmektedir. Firmalar arasında yüksek rekabet ortamı yaratan inovasyon kavramı, yerini rekabetçi piyasalarda başarıya ulaştıran, daha yüksek kalitede, benzeri olmayan, yeni özelliklere sahip bir yeni ürün inovasyonuna bırakmıştır (Kaya, 2017). İnovasyon, ekonomik büyüme ve kalkınmanın ana stratejik itici gücü olarak kabul edilmektedir. Bu rol için, akademisyenlerin ve politika yapıcıların bu konuya olan ilgisi şimdiye kadar söylenenin çok ötesinde artış göstermiştir. Firmalar sadece kendi başlarına yeni ürün ve süreçler geliştirmek ve tanıtmak söz konusu olduğunda zor zamanlar geçirmektedirler. Bu duruma bir alternatif, bilgilerini masaya ana pay olarak koymaya istekli ortakları dışarıdan aramak olacaktır. Kaçınılmaz olarak sonuç, inovasyon sürecinin, bilgilerini birleştiren ve sorunları basit tasarım gereksinimlerine indirgeyen çeşitli tarafların etkileşimi haline gelmesidir (Scuotto vd., 2020).

Yeni ürün geliştirme sürecine yönelik olarak, bir düşünce ya da tasarımı son şekline getirmek için gerekli faaliyetleri ifade eden inovasyon, yeni bir ürünü yaratma yeteneği olarak ifade edilmektedir. Firmalar ne kadar çok yeni ürün tanıtımı gerçekleştiriyorsa o kadar yeni ürün inovasyonunun gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu inovasyon çalışmalarında, müşteri ve teknoloji odaklı yaklaşım çoğu firmanın tercihi olurken, ihtiyaca uygun yeni ürünlerin ortaya çıkması müşteri sayılarının artmasına ve firmaların örgüt yapılarını büyüterek gelirlerinin artmasını sağlamaktadır (Bozpolat ve Seyhan, 2020-154). Ürün inovasyonu, dış müşterileri veya pazar ihtiyacını karşılamak için geliştirilen yeni bir ürün veya hizmettir. Oslo kılavuzuna göre ürün inovasyonu, özellikleri veya amaçlanan kullanımları açısından yeni veya önemli ölçüde

iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin piyasaya sürülmesidir. Bu durum, teknik özelliklerde, bileşenlerde ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeleri içermektedir (OECD, 2005; El Manzani vd., 2019). Ürün inovasyonu kilit bir alandır, çünkü ürünler müşterilerle doğrudan temas halindeyken süreçler ve yönetim sistemleri genellikle örgüt için bir iç meseledir (Madzik, 2019).

Yönetsel açıdan bakıldığında, inovatif ürün, hizmet veya süreç çözümleri önerme yeteneği değerli bir beceridir ve bir dizi değerli organizasyon kaynağına dönüştürülebilir. Hem operasyonlar hem de yönetim ve karar süreci açısından farklılaştırılmış ve inovatif formların dahil edilmesinden elde edilen kazançlar, malzeme ve enerji kullanımının verimliliğinde ve kaynakların optimizasyonunda bir iyileşmeye olanak sağlamaktadır. Bu nedenle, daha yüksek inovasyon seviyeleri, kuruluşun sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarında elde ettiği performans üzerinde önemli ve olumlu etkiler anlamına gelmektedir (Kuzma vd., 2020). Yeni fikirlerin oluşması hem firma içinde hem de dışından kaynaklanabilmektedir. Firma dışındaki kaynaklar firmanın bulunduğu alanla sınırlı olmayıp, bölgesel, ülkesel ve küresel piyasaları bile kapsayabilmektedir. Bir firmanın yeni ürün inovasyon çalışmalarında yararlanabileceği fikir kaynakları ise şöyledir (Elçi ve Karataylı, 2008):

- Çalışanların fikirleri,
- Müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri,
- Tedarikçilerden gelen geri beslemeler, fikirler ve öneriler,
- Altyüklenicilerden gelen geri beslemeler, fikirler ve öneriler,
- Firma içinde ve dışındaki araştırmacıların ve Ar-Ge birimlerinin yürüttüğü veya sonuçlandırdığı Ar-Ge çalışmaları,
- Rakiplerin yeni ürünleri, hizmetleri, pazarlama yöntemleri, Ar-Ge faaliyetleri,

- Teknolojik gelişmeler,
- Fuarlar ve benzeri etkinlikler,
- Patentler, faydalı modeller ve tasarımlar.

Süreç inovasyonu ise üretim, teslimat, satın alma, muhasebe, bakım gibi tüm faaliyetleri kapsayan bir inovasyondur ve tedarik zinciri üzerindeki faaliyetleri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu inovasyon türü görüldüğü gibi sadece imalatı değil, yeni hizmet ve idari süreçlerdeki gelişmeleri de kapsamaktadır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001). Ürün inovasyonları, müşterileri memnun etmek için geliştirilen yeni mal ve hizmetleri ifade eder ve süreç inovasyonları üretim veya hizmet operasyonlarında değişikliklere neden olur. Ürün inovasyonları dışsal bir yönelime sahiptir ve müşterilere odaklanırken, süreç inovasyonları içe ve esas olarak üretimin etkinliğine veya verimliliğine odaklanır. Bu iki tür inovasyon performansı arasında ayrım yapmak önemlidir, çünkü bir firmanın örgütsel yetenek ve yetkinlikten yararlanarak piyasa talebine ve fırsatlarına cevap vermek için benimsediği özel organizasyon stratejisiyle ilgilidir (Segarra-Ciprés vd., 2019). Ürün inovasyonunun diğer inovasyon türlerinden süreç inovasyonu ile karşılaştırıldığında, daha avantajlı olduğu söylenebilir. Çünkü ürün inovasyonlarının patentlerle ve diğer yasal mekanizmalarla korunabilmeleri daha kolaydır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001).

2.5 Değişime Karşı Direnç

Direnç, stratejik değişim sürecine beklenmedik gecikmeler, maliyetler ve istikrarsızlık getiren bir olgu, değişimin düşmanı, statükoyu değiştirme baskısı karşısında statükoyu korumaya hizmet eden davranış, değişikliği durdurma, geciktirme veya değiştirme girişimi olarak algılanan herhangi bir çalışan eylemi ve normalde değişime bir cevap veya tepki olarak ortaya çıkan bir çekince ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Pihlak ve Alas, 2012). Değişim veya örgütsel değişim, mevcut bilinen durumdan yeni, potansiyel olarak bilinmeyen bir duruma geçiştir. Akademik literatürde, çalışanlar işverenlerinin gücünü ve etkisini inkâr etmeye çalıştıkça, bu örgütsel değişim davranışının doğal bir yönünün direnç olduğu sonucuna varılır (Canning ve Found,

2015). İnovasyona karşı direnç terimi çoğu çalışmada, herhangi bir yeni ürünün değerlendirilmesinden kaynaklanan olumsuz bir tutum olarak görülse de diğer çalışmalar bunu herhangi bir bireyin bir yeniliğe direnme eğilimi olarak görmektedir. Bu tür anlam değişimini çözmek amacıyla pasif inovasyon direnci ve aktif inovasyon direnci terimleri önerilmiştir. Aktif inovasyon direnci, yeni ürün değerlendirmesinden kaynaklanan olumsuz bir tutumdur. Pasif inovasyon direnci, bireyin değişime direnme eğilimi ve yeni ürün değerlendirmesinden önce bilinçsizce oluşan statüko tatmini nedeniyle inovasyona direnme eğilimidir (Castro vd., 2020-142).

Örgütsel değişim, mevcut literatürde popüler bir konu olmaya devam etmektedir. Dinamik örgütsel ortamlarımızın doğası göz önüne alındığında, meşhur tabirle, örgütler rekabetçi kalacaksa değişim kaçınılmazdır. Bununla birlikte, literatürde de popüler konular olan örgütsel değişimle ilgili kabul görmüş zorluklar vardır. Direniş böyle bir konudur, çünkü çalışan direncinin azaltılması örgütsel değişimin başarısına veya başarısızlığına katkıda bulunan önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır (Mathews ve Linski, 2016). Değişim dürtüsü çeşitli kaynaklardan gelebilir. Örgütsel, çevresel ve teknolojik değişimler öne çıkmaktadır. Çevresel değişimler yönetim açısından istemsizdir. Kapsam bakımından büyük olabilirler ve örgütsel ve teknolojik olmak üzere başka tür değişimlere neden olmaktadır. Çevresel değişikliklere örnek olarak politik, sosyal, fiziksel ve ekonomik koşullardakiler verilebilir. Örgütsel değişiklikler gönüllü veya gönülsüz olabilir (Azani ve Khorramshahgol, 1991). Çalışan direnci, etkili örgütsel değişim için önemli bir caydırıcı olmaktadır. Örgütsel değişim, çalışanlarda şüphecilik ve direnç oluşturarak örgütsel iyileştirmelerin uygulanmasını bazen zorlaştırabilir veya imkânsız hale getirebilir. İnsanlara nasıl davranıldığı ve değişimin nasıl uygulandığı, çalışanların değişime karşı gösterdikleri direnç üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Folger ve Skarlicki, 1999).

Her ne olursa olsun, değişime direnç kaynakları, değişimin kendisinin formülasyonu veya uygulanması aşamalarında ortaya çıkmaktadır. Örgütsel aktörler, ne tamamen olumlu ne de tamamen olumsuz olan önerileri değiştirmek için kararsız tepkilere bile sahip olabilirler. Bu görüşe göre, endüstrinin teknolojik değişimine kararsız bir tepki, bir topluluk içinde birçok biçimde ortaya çıkmaktadır. Kararsızlık değişime karşı kısmi bir direnç biçimidir (Schiavone, 2012). Değişime direnç alanındaki araştırmalar

genellikle bunu bireysel düzeyde üç boyut olarak tanımlamaktadır. Bunlar; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut. Bilişsel boyut, çalışanların yeni iş rollerinde etkili olma algıları dahil olmak üzere değişim hakkında nasıl düşündüklerini ifade etmektedir. Duyuşsal boyut, çalışanların değişim hakkında nasıl hissettikleri konusunda deneyimledikleri duygusal ve psikolojik tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Davranışsal boyut, direnişi çalışan eylem tepkileri açısından inceler ve ilk iki boyut genellikle dirence neden olan kaynaklar veya nedenler olarak kabul edilirken, davranışsal boyut direnişin gözlemlenebilir davranış, eylemler ve olaylar biçimindeki gerçek tezahürüdür (Lines vd., 2015).

Geleneksel değişim literatüründe, değişime direnç genellikle değişim çabalarının ek hasarı olarak algılanmaktadır. Direnç, ağırdan alma, geri çekilme, maddi sabotaj ve ispiyonlamadan grevlere, yönetmeye çalışma ve sembolik sabotaja kadar birçok farklı görünüme sahip olabilir. Örgütsel değişim arzu edilen ve kaçınılmaz olarak düşünüldüğü için, buna direnen insanlar mantıksız olarak yaftalanılarlar. Bu yaftalama, direncin yönetilmesi ve üstesinden gelinmesi gerektiğini ifade etmektedir (Pieterse vd., 2012). Bazı araştırmalarda direncin faydalı olabileceği ve stratejik ve eylem planlarını sorgulamaya ve iyileştirmeye ve karar verme kalitesini iyileştirmeye yardımcı olmak için üretken bir şekilde dizginlenebileceği öne sürülmüştür. Diğer durumlarda direnç, algılanan etik olmayan eylemlere ve aynı zamanda kuruluşun çıkarına olmayabilecek değişikliklere üretken bir yanıt olabilir (Erwin ve Garman, 2010). Değişime karşı gösterilen direncin nedenleri şu şekilde açıklanabilir (Azani ve Khorramshahgol, 1991):

- Sosyal statüyü veya ayrıcalığı korumak
- Mevcut yaşam biçimini korumak
- Mevcut bir tesise veya yardımcı bir tesise veya hizmete yatırılan sermayenin devalüasyonunu önlemek
- Değişiklik veya inovasyon, halihazırda gerekli olan bilgi veya becerinin değerini düşüreceğinden, geçim kaynaklarının azalmasına karşı koruma sağlamak

- Bir işin veya mesleğin ortadan kaldırılmasını önlemek (güvenliğe yönelik tehdit)
- Günlük yaşam alışkanlıklarını korumak
- Büyük veya bürokratik örgütlerin doğasında olan değişmezliği korumak
- Örgütlü grupların eğilimli olduğu gibi, alışılmış kurallara uymayı zorunlu kılmak
- İş atmosferinin dengesini korumak
- Bireyin yerleşik değerlerini, alışkanlıklarını ve kişiliğini korumak
- Bir değişikliğin dost grupların dağılmasına ve personelin yeniden düzenlenmesine neden olacağı gerekçesiyle, ortaya çıkacak sosyal memnuniyetsizliği önlemek
- İnsanların gerekli becerileri kazanamayacakları korkusundan kaynaklanan özgüven ve itibar kaybını önlemek
- Değişime yol açan aktörler ile değişmesi gerekenler yani yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvensizliği önlemek.

Teknoloji ve kültürel değişim, her şeyin ne anlama geldiğini veya kurallarda ve yönetmeliklerde nasıl ele alınması gerektiğini anlamamızdan çok daha hızlı ilerledikçe, inovasyon ve gelenek çoğu zaman çatışır. Bu nedenle, inovasyon yapmak değişim yapmak anlamına gelir ve değişim yapmak genellikle direnişi kışkırtır. Bazen direnç oldukça yoğundur, çünkü inovatif kişiler inovasyonun bir sonucu olarak yaşamın nasıl daha iyi olacağı vizyonuyla yönlendirilebilirken, diğerleri için daha iyi kavramı sadece tamamen istenmeyen değişim anlamına gelmektedir (Morris, 2010). Bir inovasyon sağlayıcısı direnci kıramazsa, inovasyonun benimsenmesi gecikebilir veya asla benimsenme gerçekleştirilemeyebilir. Daha da önemlisi, direnç statükoyu sürdürme çabasıdır. Bir teknolojik inovasyon, üretim verimliliği veya ürün kalitesi gibi, örgütsel bir alıcının performansını artıran nitelikler taşıyabilir veya taşımayabilir. Direnç, potansiyel bir alıcı, performans arttırıcı nitelikler taşıyan bir inovasyonu benimsemeyi reddederek statükoyu sürdürme niyetinde olduğunda, performanstaki

iyileşmenin benimseme lehine çekici bir baskı yaratmasına rağmen ortaya çıkar. Bu açıdan bakıldığında, inovasyon direnci, her iki davranış da değişimin gücüne karşı koyduğundan, değişime direnç yapısı ile anlam bakımından tutarlıdır (Bao, 2009, s. 120). Değişime direnç, bu kadar çok örgütsel değişim girişiminin beklenenden daha uzun sürmesinin, maliyet aşımlarına yol açmasının ve istenen sonuçları getirememesinin nedenini açıklamaktadır. Başarılı olmak için kuruluşların artan müşteri beklentilerine, artan rekabete, yeni hükümet düzenlemelerine, yeni ürünlere ve işgücündeki değişikliklere etkin bir şekilde uyum sağlamaları ve bunlara yanıt vermeleri gerektiğinden dolayı, değişime karşı gösterilen direnç idaresi oldukça zahmetli bir durumdur (Jaramillo vd., 2012).

Yöneticiler genellikle değişime karşı direnci azaltmak için farklı stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejiler genellikle müzakere ve zorlama içeren stratejilerdir. Değişimi müzakere ederken yöneticiler, tartışarak, uygulama alternatifleri bularak ve eylemin bir parçası olarak, çalışanlarını sürece aktif olarak dâhil olmaya teşvik ederler. Aynı zamanda, değişimi dayatan yöneticiler, çalışanları yeni olaylar hakkında sık sık bilgilendirir, kararları kendi başlarına alır, kişilerin görüşlerine ilgi duymaz ve gerektiğinde güç kullanır ve daha iyi sonuçlara ulaşmanın yollarını denerler. Bu tür yöneticiler ceza vermeyi de araç olarak kullanmaktadır (Tomozii vd., 2013). Yöneticiler, örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabileceği ve büyük finansal sonuçlar ortaya çıkarabileceği için, değişime karşı olan direncin önüne geçmekle ilgilenmektedir. Yöneticiler, değişime direnci önlemek veya en aza indirmek için, çalışanların örgütsel değişiklikleri kabul etmedeki isteksizliklerini ve tereddütlerini etkileyen faktörleri anlamaya çalışırlar (Pereira vd., 2019).

3. LİTERATÜR TARAMASI: DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde araştırma hipotezlerinin dayanağını tespit edebilmek için değişkenler arasındaki ilişki açıklanmıştır.

3.1 Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı

Sosyal sermaye, bilgi paylaşımını, değer yaratmayı, rekabet avantajını, daha iyi ve daha hızlı performansı ve bir örgütün daha da gelişmesini kolaylaştırmaktadır (Allameh, 2018). Birçok bilim adamı bilgi paylaşımı ile sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çoğu çalışma bu ilişkiyi sosyal sermayenin belirli bir boyutunu alarak, sosyal sermayeyi tek boyutlu bir değişken veya tüm boyutlarını bir araya getiren ikinci düzey bir değişken olarak ele alarak ölçmüştür. Açık bilgiden farklı olarak, örtük bilgi paylaşımı risk ve belirsizlik içerir. Örtük bilgi paylaşımı kolektif eylemi ve bireylerin içsel motivasyonunu kapsamaktadır. Güven yani ilişkisel boyut, riski ve belirsizliği azaltabilirken, paylaşılan hedefin ve dil yani bilişsel boyut altında yatan entelektüel etkileşimlerin içsel motivasyonu geliştirmesi muhtemeldir (Ganguly vd., 2019). Aydıntan vd. (2010) araştırmalarında sosyal sermayenin örtülü bilgi paylaşımını etkilediğini tespit etmişlerdir.

Ağla ilgili sosyal ilişkiler, bilgi toplamak için gereken zaman ve çabayı azaltan bilgi kanalları sağlamaktadır. Ağların güçlü bağlantıları ve üyeleri arasında doğrudan bağları olduğunda bilgi paylaşımının sağlanması ve sürdürülmesi nispeten kolaydır. Sanal bir topluluğun üyeleri arasındaki sosyal etkileşim bağlarının bilgiyi paylaşmanın uygun maliyetli bir yolunu sağladığı savunulmaktadır. Bu sosyal etkileşimler ne kadar çok kurulursa, değiş tokuş edilen bilginin yoğunluğu, sıklığı ve genişliği o oranda artış gösterecektir (Chang ve Chuang, 2011). Sosyal sermaye de bu bağlamda bilgi yaratma için hayati önem taşıyan temel yeterliliklerin geliştirilmesinde rol oynamak üzere teorize edilmiştir (Hoffman vd., 2005). Örgütsel sosyal sermaye, bilgi paylaşımını teşvik etmede önemli bir görev üstlenmektedir. Sosyal sermaye, daha geniş bilgi kaynaklarına erişimi kolaylaştırmaktadır. Zayıf bağlar sayesinde, ağ üyeleri bilgiye ayrıcalıklı erişim kazanabilirler. Organizasyon üyeleri arasındaki olumlu ilişkiler, bilgi aktarımı ve yaratılması için esastır. Bununla birlikte, örgütsel sosyal sermaye, örgütün

bilgiye ve alternatif bakış açılarına açıklığını sınırlayabilir ve grup düşüncesi olasılığına neden olmaktadır (Kim, 2018).

Sosyal sermaye, sosyal bağlantıları sayesinde bir birey veya grupta biriken ve ortaklaşa sahip olunan bir kaynaklar kümesidir. Sosyal sermaye, ağ üyeleri arasında bilgi edinme ve bilgi transferinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, yapılandırılmış veya yapılandırılmamış bilgi olup olmadığı veya aktarımın dikey veya yatay olup olmadığı kurumsal bilgi aktarımı ağ türüne bağlı olabilir. Bu ağ türleri, firma içi ağ, stratejik ittifaklar ve endüstriyel bölge olarak karşımıza çıkmaktadır (Rhodes vd., 2008). Ganguly vd. (2019) araştırmalarında sosyal sermaye alt boyutlarının bilgi paylaşımını, bilgi paylaşımının da inovasyonu anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Bilgi paylaşımı, ortak hedeflere doğru birlikte çalışan kişilerin sinerjik bir işbirliğini ifade etmektedir. Güven, ağ oluşturma, karşılıklı anlayış ve paylaşılan değerler işbirliği eylemini mümkün kılmaktadır. Örgütlerdeki sosyal sermaye, işbirliğini, bağlılığı ve tutarlı örgütsel davranışı destekler. Örgütsel sosyal sermaye, bilgi paylaşımını teşvik etmede önemlidir. Konu ile ilgili gerçekleştirilen birtakım çalışmalarda, örgütsel sosyal sermayenin hem Batı hem de Doğu ülkelerinin özel sektörlerinde bilgi paylaşımı ile olumlu yönde ilişkili olduğu sonucu bulunmuştur (Kim, 2018). Yönetim süreçlerinde bilgi paylaşımı, örgüt üyeleri arasında fikir, bakış açısı ve düşünce alışverişini ifade etmektedir. Buradaki amaç, dış ve iç analizleri ve stratejik tercihleri aydınlatmak, farklı örgüt birimleri ve insanlar arasında eylemi koordine etmek ve değişiklikler meydana geldikçe stratejiyi yeniden yönlendirme ve ayarlama ihtiyacını belirlemektir. Bilgi paylaşımı aynı zamanda BİT tabanlı mekanizmalara veya toplantılar ve görüşmeler yoluyla gerçekleşen kişisel etkileşime dayandırılmaktadır (Saenz vd., 2012).

Sosyal sermaye önemli bir maddi olmayan varlık olarak, bireylerin bilgi yaratımını, örgütler arası bilgi aktarımını ve firmaların artımlı ve radikal inovasyonlarını kapsayan faaliyetleri etkilemektedir (Yan ve Guan, 2018). Bilgi paylaşımının insanlar arasındaki etkileşim ve ilişkilerden etkilendiği göz önüne alındığında, sosyal sermaye bilgi paylaşımının önemli bir belirleyicisi olarak tanımlanmıştır. Bu etkileşimler, kullanıcı bilgisinin edinilmesini, aktarılmasını, güncellenmesini ve uygulanmasını

etkilemektedir. Bununla birlikte daha önce gerçekleştirilen çalışmalarda, sosyal sermayenin çeşitli boyutlarının bilgi paylaşımını anlamlı ölçüde etkilediği, diğer boyutların ise bilgi paylaşımını önemsiz ölçüde etkilediği tespit edilmiştir (Zhang vd., 2017). Bilgi edinme ve uygulama sosyal bir süreçtir ve sosyal sermaye çeşitli nedenlerle bilgi edinmede önemli bir rol oynar. Bu rollerden birisi, sosyal sermaye kimliğe ve ilişkiye dayalıdır. Farklı gruplar arasındaki sosyal etkileşim, güçlü bir sosyal kimlik duygusu geliştirir ve bu da diğer firmaların bilgi stoklarına sağlam erişim sağlar. Dil ve iletişim kuralları etkileşim sürecinde birleşmeye meyillidir, bu da karşılıklı anlayışı ve işbirliğini artıran ve bilgi alışverişinin işlem maliyetini düşüren karmaşık örtük bilgi parçalarının değişimini hızlandırabilecek ilişkiye özgü buluşsal yöntemler üretmektedir. Bu durum da bilgi paylaşımının verimliliğini ve etkinliğini arttırmaktadır (Mu vd., 2008). Yu vd. (2013), Lee vd. (2015) yaptıkları araştırmada sosyal sermayenin bilgi paylaşımını anlamlı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir.

Çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimler sadece mevcut bilgi kaynaklarının harekete geçirilmesini kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda başkalarını ilgili bilginin varlığı ve yeri hakkında bilgilendirmektedir. Sosyal etkileşimler, çalışanların edindikleri bilgileri paylaşmalarını ve sentezlemelerini sağlayarak bilgi kaynaklarının asimilasyonunu da destekleyecektir (Chowdhury vd., 2020). Bir proje ekibinin üyeleri arasında gelişen ekip sosyal sermayesinin, ekip sosyal sermayesi olmadan keşfedilemeyecek değerli maddi olmayan kaynaklara erişim sağlaması muhtemeldir. Bu maddi olmayan kaynaklar, güven veya inanç yoksa gönüllü olarak paylaşılamaz. Ekip sosyal sermaye düzeyi arttıkça bilgi paylaşımı daha etkin, rutin ve örtük hale gelmektedir (Lee vd., 2015b). Kim ve Shim (2018) araştırmalarında sosyal sermayenin bilgi paylaşımını bilgi paylaşımının da inovasyonu anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Sosyal sermaye, bilgi paylaşımını kolaylaştıran bireyler arasındaki bağlantıların duyuşsal doğasıdır. Çalışanlar birbirlerine güvendiklerinde bilgi paylaşmaya daha isteklidirler. Bu davranış varsa, bilgi ve yardım isteme olasılığı daha yüksektir. Bilişsel sermaye, çalışanlar arasında paylaşılan anlayışları içermektedir. Birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunulacağına dair ortak anlayışlar, iletişim eksikliği olmadan çalışanlar arasında kaynak paylaşımı için fırsatlar yaratmaktadır. Restoran yöneticileri

ve çalışanları arasındaki iş sorumlulukları, hedefler ve vizyon açısından benzer anlayışlar, yalnızca enformasyon ve bilginin tam türünü ve yerini belirlemeye yardımcı olmakla kalmayacak, aynı zamanda istenen örgütsel sonuçlara ulaşmak için bilgi paylaşım davranışlarını teşvik edecektir (Chowdhury vd., 2020). Mazzucchelli vd. (2021) yaptıkları araştırmada yapısal ve ilişkisel sosyal sermayenin bilgi paylaşımını, bilgi paylaşımının da takım inovasyon kapasitesini anlamlı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir.

3.2 Sosyal Sermaye ve İç Girişimcilik

Sosyal etkileşim ağlarının geliştirilmesinin, Ar-Ge projelerinde yer alan çalışanların yaratıcılığı üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Literatür ayrıca sosyal sermaye, inovasyon ve girişimcilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermekte ve sosyal sermayenin girişimciliğin, start-up firmalarının kurulmasının ve ürün inovasyonunun gerekli bir bileşeni olduğuna dair ikna edici argümanlar ortaya koymuştur (Dost ve Badir, 2019). Girişimciler sosyal ağların bir parçasıdır ve girişimcilik faaliyetleri için ve iş büyümesi için fırsatları belirlemek amacıyla sosyal sermayeyi kullanırlar. Sosyal sermaye, firma yönetiminde sürdürülebilirliğe katkıda bulunan risk almayı desteklemektedir. Girişimciler için sosyal sermayeyi kullanmanın en büyük avantajı, iş yapmak için bilgi ve kaynaklara erişimdir. Örneğin, ağlar endüstri liderleri hakkında bilgi sağlar ve başlangıç girişimcileri sosyal sermayenin yaratılması ve değiş tokuşundan yararlanmaktadır (Kulkov vd., 2021).

3.3 Sosyal Sermaye ve İnovasyon

Sosyal sermaye, bir örgüt içerisinde inovasyonu teşvik etmede önemli bir faktör olarak vurgulanmıştır (Ganguly vd., 2019). Karmaşık ve riskli inovasyon sürecini yönetmek sorunlu ve zorluklarla doludur. Sosyal sermaye bu süreci yönetmenin anahtarlarından biridir. Sosyal sermaye, bir birey veya sosyal birimin sahip olduğu ilişkiler ağı içinde gömülü olan, bu ağlar yoluyla erişilebilen ve bu ağlardan türetilen gerçek ve potansiyel kaynakların toplamı olarak tanımlanmaktadır. Literatürde rekabet avantajının farklılığı ve sürdürülebilirliği için sosyal ilişkilerin ve değerlerin önemi kabul edilmekte ve örgütsel sosyal sermayenin inovasyon üzerindeki önemine dikkat çekilmektedir

(Camps ve Marques, 2014). Faccin vd. (2017), Fandino vd. (2019) ve Martínez-Pérez vd. (2016), Chen vd. (2016) araştırmalarında sosyal sermayenin inovasyonu etkilediğini tespit etmişlerdir.

Son yıllarda sosyal sermaye kavramı, sosyologların ve örgütsel kuramcıların dikkatini, sosyal topluluklardaki, örgütlerdeki ve endüstri kümelerindeki insanların, yasal bir zorunluluk veya kişisel kazanç beklentisi olmasa bile, neden birbirleriyle bilgi ve fikirleri paylaştıklarını anlamanın bir yolu olarak çekmiştir. Sosyal sermaye, çalışma gruplarının veya örgütlerin entelektüel sermayesinin oluşturulmasında önemlidir. Müşteriler ve inovasyon geliştiriciler arasında teşvik edilen sosyal sermayeye dayalı olarak müşterilerin deneyimleri, algıları, talepleri, beklentileri ve tercihleri hakkında bilgiler Ar-Ge ekipleri veya çalışma grupları gibi inovasyon geliştiriciler tarafından elde edilebilir ve bu da sonuçta çalışma ekiplerinin inovasyon performansını arttıracaktır (Tsai vd., 2013).

Güven ve istikrar sayesinde sosyal sermaye, çalışanların önerilerde bulunmaları ve yeni zorlukları kabul etmeleri konusunda kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, örgüt içi bilgi paylaşımının, yaratıcılığı desteklediği ve yeni bilgi ve fikirlere ilham verdiği için bir firmanın inovasyonunu etkilediği öne sürülmektedir. Güçlü bağların, insanları daha erişilebilir ve yardımcı olmaya istekli kıldığı ve faydalı bilginin önemli kanalları olduğu için önemli olduğu iddia edilmiştir (Camps ve Marques, 2014). Araştırmacılar, sosyal sermayenin inovasyon için önemini vurgulamaktadır. Aynı şekilde, sosyal sermayenin dağıtılmış bir inovasyon modeli içindeki rolü dikkat çekmektedir. Bu modele göre bilgi, daha yüksek inovasyon performansı elde etmek için tanımlanması ve paylaşılması gereken kilit kaynaktır (Alguezaui ve Filieri, 2010).

Firmanın rekabet avantajı, giderek artan bir şekilde yeni fırsatlardan yararlanma ve inovasyon yapma kapasitesine dayanmaktadır. İnovasyonla ilgili faaliyetler artık yalnızca Ar-Ge laboratuarlarıyla sınırlı kalmamaktadır. Aksine inovasyon, firmanın sosyal sermayesine giderek daha fazla bağlı hale gelmektedir. Bilgi yoğun bir süreç olarak tanımlanan firmalar, dış ağlara gömülü bilgiyi kullanmak için kendi sınırlarını aşmaktadır. Ağlardan elde edilen sosyal sermaye, firmaların inovasyon performansı

ve başarıları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Alguezaui ve Filieri, 2010). Carmona-Lavado vd. (2010) sosyal sermayenin firmalarda ürün inovasyonunu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. İnovasyonu sağlamak amacıyla oluşturulan inovasyon ağları, işbirliğini sağlamak ve insanlar arasındaki işlem maliyetlerini azaltmak, kaynakları özgürleştirmek için sosyal sermayeye ve güvene dayanmaktadır. İnovasyon süreçleri, gruplardaki insanların birlikte etkin bir şekilde çalışabilmeleri için güven gerektirirken, geleceğe yönelik ortak vizyonlarını destekleyen yeni fırsatlara da açık kalmalarını gerekli kılmaktadır (King vd., 2019). Bir firma içinde sosyal sermayenin yaratılması neticede değer yaratmaktadır. Gayri resmi sosyal ilişkiler ve örtük sosyal düzenlemeler üretken kaynak alışverişini ve birleşimini teşvik eder ve böylece ürün inovasyonlarına önayak olur (Tsai ve Ghoshal, 1998). Çöp ve Topçu (2019) araştırmalarında, sosyal sermayenin hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

3.4 Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon

Bilgi paylaşımı, bireylerin başkalarına bilgi gönderdikleri veya başkalarından bilgiler aldıkları, yeni fikirler üretmede önemli rol oynayan faaliyetleri ifade etmektedir. Toplumsal değişim teorisine göre karşılıklılık normu, toplumsal sistemler içindeki ahlaki kodların temel bileşenlerinden biridir ve bu da, bilgi paylaşımına katılan bir bireyin katkının gelecekte bir noktada karşılık bulacağına dair bir beklenti oluşturduğu anlamına gelmektedir. Özellikle bilgiyi paylaşarak, bir birey bilgi türlerini öğrenebilir ve yeniden birleştirebilir ve yeni fikirleri inovasyona çevirmede daha yetenekli olabilir. Bu nedenle, bilgi paylaşımı, bireysel inovasyon davranışını teşvik edebilecek önemli bir etki ve ön koşul faktörüdür (Wang vd., 2017). Bilgi paylaşımının bireylere, çalışma ekiplerine ve örgütlere iş performansını artırmanın yanı sıra yeni fikirler ve inovasyon yaratma fırsatı sağladığı anlaşılmaktadır (Yu vd., 2013).

Bilgi paylaşımı, iş süreçlerini iyileştirme ve yeni iş fırsatları geliştirme potansiyeline sahip inovatif fikirlerin yayılmasına yol açan örgütsel bir inovasyondur (Wickramasinghe, 2015). Offshore ekipler arasında bilgi paylaşımı operasyonel maliyetleri düşürebilir ve farklı ekipler arasında bilgi ve know-how alışverişini teşvik eden firmalar öğrenme faaliyetlerini geliştirme ve inovasyon faaliyetlerinde daha iyi

sonuçlar elde etme fırsatına sahip olurlar. Bu nedenle bilgi paylaşımı uygulamaları inovasyonda önemli bir rol oynamaktadır ve ekipler arasında bilgi paylaşımını teşvik eden firmaların yeni fikirler oluşturmak ve buna bağlı olarak inovasyon geliştirmek için becerilerini ve deneyimlerini kullanma olasılıkları daha yüksektir (Mazzucchelli vd., 2021). Ratasuk ve Charoensukmongkol (2020) yaptıkları araştırmada takım bilgi paylaşımının takım inovasyonunu anlamlı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca Rahmi ve Indarti (2019) da araştırmalarında bilgi paylaşımının takım inovasyonunu anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Bilgiyi iyi paylaşan kuruluşların, rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olan benzersiz ve nadir bilgilere sahip olma olasılıkları daha yüksektir ve bu da etkili örgütsel inovasyona neden olmaktadır (Chen vd., 2016). Bilgi yönetiminin günümüz iş ortamında inovasyondaki rolünün ilk temel itici gücü, bilgi kullanımı ve işbirliği uygulamaları yoluyla rekabet avantajı yaratmak, oluşturmak ve sürdürmektir. Bilgi yönetiminin inovasyondaki rolünün ikinci itici gücü, bilginin inovasyon sürecindeki karmaşıklığı azaltmak için kullanılan bir kaynak olması ve bilginin kaynak olarak yönetilmesi dolayısıyla yüksek bir öneme sahip olacağıdır (du Plessis 2007). İnovasyon girişimleri büyük ölçüde çalışanların değer yaratma sürecindeki bilgi, beceri ve deneyimlerine bağlı olma eğilimindedir. Bu görüşe göre bilgi paylaşımı firmaya özgü, sosyal açıdan karmaşık ve bağımlı özelliklerinden dolayı inovasyon için değerli girdiler olarak görülmektedir. Bir firmanın bilgiyi dönüştürme ve kullanma yeteneğinin, yeni problem çözme yöntemleri ve piyasa talebine hızlı tepki için yeni ürün gibi inovasyon düzeyini belirleyebileceği açıktır (Wang ve Wang, 2012).

Bilgi paylaşımı, bilgi aktarımı ve örgütsel inovasyonda önemli bir rol oynar. Benzer şekilde, birçok araştırmacı etkin bilgi yönetiminin örgütsel inovasyon ve performans üzerindeki önemine dikkat çekmektedir (Yeşil ve Dereli, 2013). Çalışanlar bilgi paylaşmaya başladığında, piyasa talebini karşılamak için yeni ürünlerin geliştirilmesini teşvik edebilecek yeni tamamlayıcı bilgi kombinasyonları için fırsatlar oluşur. Bilgi paylaşımı, çalışanların ürün inovasyon performansını artırmak için mevcut bilgilerini daha iyi işlemelerine ve kullanmalarına yardımcı olur. Bilgi paylaşımı eylemi, bir firma içinde paylaşıldığında yeni bilgiler de üretebilir ve bu da yeni ürün geliştirme sonuçlarını beraberinde getirebilir (Chowdhury vd., 2020).

Örgütsel bilginin yaratılması durumunda, bu, bireylerin yarattığı bilgiyi kullanılabilir hale getirmek ve güçlendirmek, aynı zamanda kristalize etmek ve kuruluşun bilgi sistemine bağlamak anlamına gelir. Bu nedenle, yeni bilgi oluşturmak ve inovasyon üretmek için bilgi paylaşımı ve yaygınlaştırma esastır (Saenz vd., 2009).

Bilgi paylaşım yeteneğinin en önemli avantajlarından biri, firmaları fikirlerini paylaşmaya motive ederek inovasyon yapmak ve pazarın anlaşılmasını kolaylaştırmaktır. Bilgi paylaşımının inovasyona dönüşmesi, firmada örtük bilginin paylaşılması ve açık bilgiye dönüştürülmesi yoluyla gerçekleşmektedir. Bilgi paylaşım yetenekleri, benzersiz ve karmaşık dâhili bilginin gelişimini desteklemektedir. Ayrıca, daha güçlü bilgi paylaşımı yeteneklerine sahip firmalar, iş dünyasında iyi bir itibar oluşturacaklardır (Han ve Chen, 2018, s. 34). İş arkadaşları arasında bilgi alışverişi inovatif fikirlere yol açabilir. Hizmet inovasyonu, yalnızca ürünlerin fiziksel özelliklerini geliştirmekle kalmayıp aynı zamanda düşünce ve fikirlerin temel bir devrimi olan bir inovasyon türüdür. Kilit bilgi alışverişini tetikleyen bilgi paylaşımı, örgütlerde hizmet inovasyonunu öngörür ve kolaylaştırır (Kuo vd., 2014). Kuo vd. (2014) çalışmalarında bilgi paylaşımının hizmet inovasyonunu anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

İnovasyon, bir firma içindeki pozitif ilişkiler ağı aracılığıyla inovasyon bağlamını oluşturduğundan, farklı şekillerde sosyal sermayenin ve esnekliğin ilk çıktısıdır. Böyle bir pozitif ilişki ağı, bireysel bilginin yayılmasına ve bu bilgiye erişime izin vererek, firmaların pazar dinamikleri ile uğraşmak zorunda olduğu çeşitli talepler için çözümler yaratmak için kullanılan kolektif bilgiyi ya da kısaca bir inovasyon sürecini üretmektedir (Fandino vd., 2019). Ekip üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı, karşılıklı öğrenme sürecini teşvik edecek ve ekip inovasyonunu teşvik edecektir. Sürekli bilgi paylaşımı, ekip, birim ve örgütteki inovasyona katkıda bulunacaktır. Bu nedenle, diğer ekip üyeleri arasında veya ekipler arasında bilgi paylaşımını teşvik eden ekipler yeni fikirler üretme ve ekip inovasyon faaliyetlerini kolaylaştırma eğiliminde olacaktır (Rahmi ve Indarti, 2019). Yeşil ve Dereli (2013) araştırmalarında bilgi paylaşımının inovasyon kapasitesini anlamlı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir.

Bir firma işbirliği ilişkileri yoluyla teknolojik bilgi edindiğinde, potansiyel olarak yararlı unsurları keşfettiğinde ve farklı unsurları etkili bir şekilde birleştirdiğinde veya bu bilgiyi özümsemiş olduğunda, bilgi yaratma potansiyelini arttırır. Buna karşılık, eğer bir firma çeşitli ve tekrarlayıcı olmayan bilgiler edinirse, mevcut sorunlara yeni kavramlar ve çözümler geliştirirken statükoya meydan okuyabilmekte ve bilgi unsurları arasında yeni bağlar keşfedebilmektedir. Böylece firmalar yeni bilgi kombinasyonları oluşturabilir ve özgün inovasyon yaratabilir (Yu, 2013). İçsel bir bakış açısıyla, fikir ve bilginin değişimi ve grup üyeleri arasındaki belirli ilişkiler, firmanın başka türlü tanımlanamayan ve geliştirilemeyen inovatif fırsatları belirleme ve geliştirme becerisine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, daha fazla iç iletişim, koordinasyon ve işbirliği, insanların toplu olarak hareket etmelerine ve öğrenmeyi, bilgiyi ve inovasyonu teşvik etmelerine katkıda bulunmaktadır (Sanchez-Famoso vd., 2014). Bilgi paylaşımı ve inovasyon arasındaki ilişkiye dair ampirik kanıtlarla ilgili olarak, birkaç ampirik çalışma, bilgi paylaşımı ve inovasyon arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair kanıt sağlamaktadır (Wickramasinghe, 2015).

Bilgi paylaşımı ve beceri dönüşümü, verimlilik, örgütsel öğrenme ve inovasyon gibi yönetim sonuçları üzerinde daha büyük etkisi olan inovasyon sistemlerinin geliştirilmesi için önemlidir. Ayrıca, bilgi paylaşımı bireylerin yeni fikirler ve bilgiler oluşturmasına ve yenilemesine yardımcı olabilir. Bilgi paylaşımı, bireylerin birbirlerine yeni fikirler üretmelerine ve yeni yetenekler geliştirmelerine yardımcı olmaya istekli olduklarında açıkça ortaya çıkmaktadır. Geçmiş araştırmalar, en iyi uygulamaların paylaşılmasının, bilgi alıcılarında yeni fikirlerin oluşturulmasını ve uygulanmasını teşvik edeceğini göstermiştir (Munir ve Beh, 2019). Firmalardaki bilgi yönetimi, örgütlerin bir dizi stratejik fayda elde etmelerini sağlayacaktır. Bu faydalar; maliyet tasarruflarına yansıyan üretkenlik ve verimlilik, müşteri ilişkileri, karar verme, inovasyon, kurumsal çeviklik, yeni ürün hatlarının hızlı gelişimi, çalışanların öğrenmesi, çalışan memnuniyeti ve çalışanların elde tutulması ve karar verme sürecinin yönetimi şeklinde sıralanabilir. Birçok çalışmada bilgi paylaşımı, firmaların inovasyon kabiliyetini ve performansını geliştirmede önemli bir faktör olarak görülmektedir (Yeşil vd., 2013). Lei vd. (2019) çalışmalarında bilgi paylaşımının ürün ve süreç inovasyonunu anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

3.5 İç Girişimcilik ve İnovasyon

İç girişimciliğin benimsenmesi ve içselleştirilmesi inovatif kültürden etkilenmektedir. Örgütler için sürdürülebilir ve rekabetçi bir avantaj elde etmek, iç girişimciliğe izin veren ve iç girişimciliği motive eden inovatif bir kültürü gerektirir. Hızla değişen rekabet ortamında örgütler, hızlı cevap verebilmek, hedeflere ulaşabilmek ve rakiplerinden daha hızlı uyum sağlayabilmek için inovatif kültürü desteklemek zorundadır (Gürsoy ve Güven, 2016). İnovasyon, girişimcilerin değişimi farklı bir firma veya hizmet için bir fırsat olarak kullandıkları özel girişimcilik aracıdır. Girişimcilik ve inovasyon arasında önemli bir örtüşme vardır. Dahası, inovasyon pazar ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır ve ticari başarı elde etmek için girişimciliğe ihtiyaç duymaktadır (Zhao, 2005). Ekingen vd. (2018) araştırmalarında iç girişimciliğin inovasyon performansını anlamlı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir.

İç girişimcilik kültürü, firmanın yaratıcılığı, inovasyonu ve girişimciliği teşvik eden bir çalışma ortamı geliştirme yeteneğidir. Özellikle iç girişimcilik kültürü, firmadaki inovasyonun önemli bir belirleyicisidir. Başka bir deyişle, inovasyonu destekleyen bir çalışma ortamı geliştirebilen firmalar, daha fazla sayıda ürün ve süreç yeniliği elde etme olasılığı en yüksek olanlardır. Böylece, inovasyon yapma arzusunun yeniliğin kendisinden daha önce gelmesi gerektiğini varsaymak mantıklı olacaktır (Benitez-Amado vd., 2010). Esen ve Şekerdil (2017) iç girişimciliğin sosyal inovasyonu anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Örgüt kültürünün girişimcilik ve inovasyon üzerinde de önemli bir etkisi vardır. Birçok araştırmacı örgüt kültürünü, örgütte işleri yapma tarzı şeklinde tanımlamaktadır. Bir örgütteki insanlar tarafından paylaşılan normları ve köklü değerleri ve inançları yansıtır. Örgüt kültürü, işyeri davranışını etkileyen sosyalleşme süreçleri ve örgütün temel değerleri ve inançları tarafından şekillendirilen yapılar, politikalar ve prosedürler yoluyla örgütlerin girişimcilik ve inovasyon düzeylerini etkileyebilir (Zhao, 2005).

Bir örgüt içindeki çalışanların inovasyon ve girişimci davranışları arasında, örgütsel büyüme ve performans ile sonuçlanan güçlü bir bağlantı vardır. İç girişimciler, bir örgütün içinde inovatifler olarak kabul edilir, çünkü iç girişimcilik anlayışı, çalışanları yeni fikirleri, iş büyümesi için yeni stratejileri ve mevcut bir işi yürütmenin yeni

yollarını belirlemeye ve kullanmaya yönelik davranışları dile getirmeleri için geliştirmektedir (Olokundun vd., 2017.). Süreç faaliyetinin mevcut örgütteki insanlar tarafından yürütüldüğü göz önüne alındığında bu durum, keşfedilmemiş bölgelerin bu şekilde teşvik edilmesine ve yeni fırsatlar bulmaya vurgu yapan ve işyerinde sorumluluk veren girişimcilik ile doğrusaldır. Bu nedenle, girişimciliğin cesareti ve ruhu inovasyon sürecine enjekte edilmektedir (Hastuti vd., 2016, s. 86). Aslan ve Yıldız (2019) araştırmalarında iç girişimciliğin yeni ürün geliştirme ve takım inovasyon iklimini anlamlı olarak etkilediğini doğrulamışlardır.

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kısıtları, modeli, hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin kaynakları ve analiz yöntemi hakkında açıklamalarda bulunulmuştur.

4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın öncelikli amacı firmalarda sosyal sermaye düzeyinin iç girişimcilik ve bilgi paylaşımı seviyeleri üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Diğer amacı iç girişimcilik ve bilgi paylaşımının inovatiflik üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın alt amacı ise sosyal sermayenin iç yenilikçilik üzerindeki etkiisnde iç girişimcilik ve bilgi paylaşımının aracılık rolünün araştırılmasıdır.

4.2 Araştırmanın Önemi

İnovasyon yapmak rekabet avantajı elde edebilmek için günümüzde firmalar için son derece önemlidir. Bu nedenle firmalar inovasyon yapmanın yollarını aramalıdır. Yenilikçiliği artırmanın önemli yollarından bazıları da firma için bilgi paylaşımının artırılması ve teşvik edilmesi, firma içi girişimciliğin teşvik edilmesi ve sosyal sermaye düzeyinin artırılmasıdır. Araştırmada sosyal sermayenin yeniliği etkileyeceği fakat sosyal sermayeden yeniliğe giden yolun bilgi paylaşımı ve iç girişimcilik üzerinden geçeceği iddia edilmektedir. Ayrıca sosyal sermayenin yüksek olduğu işletmelerde bu durum yeniliği tetikleyecektir fakat çalışanların değişime karşı direnç göstermesi durumunda sosyal sermayenin yenilik üzerindeki etkisi bu durumdan etkilenecektir. Bu durumunun analiz edilmesi de literatür için önem arz etmektedir.

4.3 Araştırmanın Ölçekleri

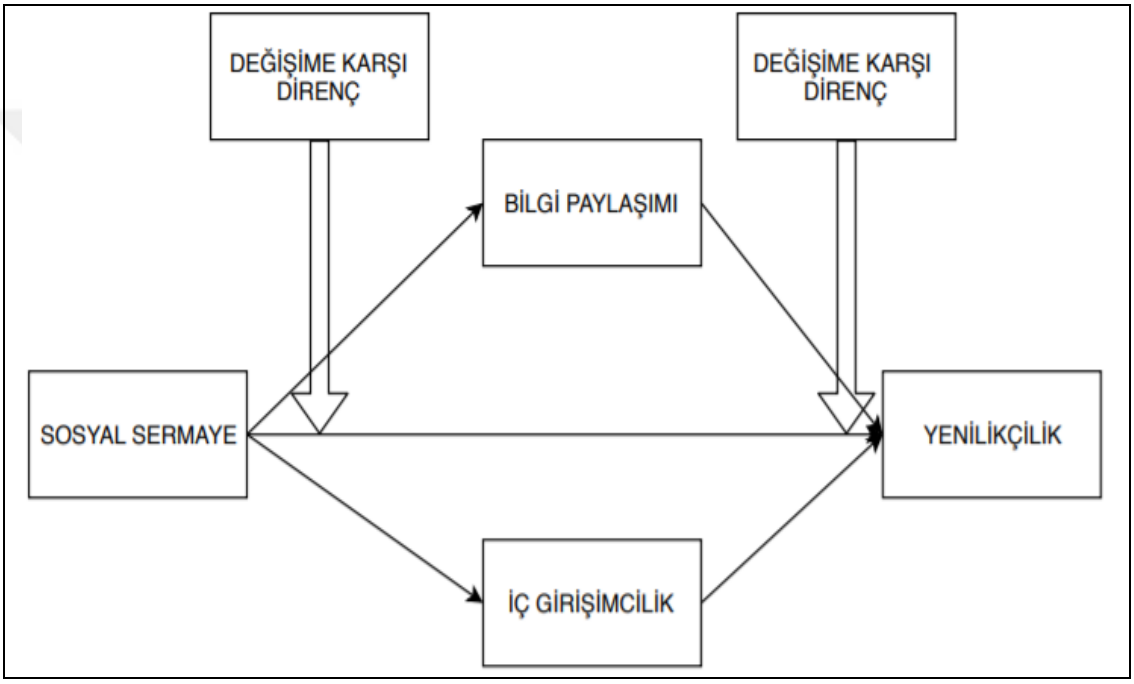
Araştırmada kullanılan sosyal sermaye ve bilgi paylaşımı ölçekleri Allameh (2018) çalışmasından, iç girişimcilik ölçeği Gawke vd. (2019) çalışmasından, yenilikçilik ölçeği Lukes ve Stephan (2017) çalışmasından, değişime karşı direnç ölçeği ise Pereira vd. (2019) çalışmasından faydalanılarak hazırlanmıştır.

4.4 Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemin Libya'da faaliyet gösteren firmalarda görev yapan 558 çalışandan oluşmaktadır.

4.5 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 4.1'de verilmiştir.



Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli

4.6 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H1: Sosyal sermaye yenilikçi davranışı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H2: Sosyal sermaye iç girişimciliği pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H3: Sosyal sermaye bilgi paylaşımını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H4: İç girişimcilik yenilikçi davranışı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H5: Bilgi paylaşımı yenilikçi davranışı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H6: Sosyal sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü bulunmaktadır.

H7: Sosyal sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin aracı rolü bulunmaktadır.

H8: Sosyal sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde değişime karşı direncin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

4.7 Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı elde edilen verilerin ankette sorulan sorulara verilmiş olan cevaplarla sınırlandırılmış olmasıdır. Araştırmanın diğer kısıtı ise bölgesel nitelikli bir araştırma olmasıdır.

4.8 Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırma verileri seçilen örneklem ile yüz yüze görüşme yapılarak toplanmıştır. Anket ile toplanan veriler SPSS ve AMOS paket programları ile analiz edilmiştir. Öncelikli olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu amaçla keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ardından araştırma örneklemine ilişin demografik bulgular raporlanmıştır. Araştırma modelini test etmek için ise yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve analiz edilmiştir. Aracı ve düzenleyici etki analizleri için ise process makro yöntemi kullanılmıştır.

5. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların demografik bulguları, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizi bulguları, araştırma hipotezlerini test etmek için yapılan yapısal eşitlik modeli ve process makro analizi bulgularına yer verilmiştir.

5.1 Demografik Bulgular

Araştırma katılan çalışanların demografik bilgilerine yönelik bulgular Tablo 5.1.'de verilmiştir.

Tablo 5.1 Demografik Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	246	41,8
Erkek	342	58,2
Toplam	588	100,0
Yaş	Frekans	Yüzde
18-25	66	11,2
26-35	142	24,1
36-45	176	29,9
46-55	168	28,6
56 ve üzeri	36	6,1
Toplam	588	100,0
Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde
0-1	43	7,3
2-4	95	16,2
5-7	146	24,8
8-10	266	45,2
11 ve üzeri	38	6,5
Toplam	588	100,0
Mesleki Tecrübe Yılı	Frekans	Yüzde
0-1	35	6,0
2-4	106	18,0
5-7	136	23,1
8-10	257	43,7
11 ve üzeri	54	9,2
Toplam	588	100,0
Pozisyon	Frekans	Yüzde
Yönetici	69	11,7
Çalışan	519	88,3
Toplam	588	100,0

Tablo 5.1 Devamı

Eğitim	Frekans	Yüzde
İlköğretim	11	1,9
Orta öğretim	52	8,8
Ön lisans	206	35,0
Lisans	222	37,8
Lisansüstü	97	16,5
Toplam	588	100,0

Çalışanların 342'si erkek ve 246'sı kadındır. 176'sı 36-45, 168'i 46-55, 142'si 26-35, 66'sı 18-25 yaş aralığındadır ve 36'sı 56'nın üzerinde yaşa sahiptir. Mevcut firmada 266'sı 8-10 yıl, 146'sı 5-7 yıl, 95'i 2-4 yıl, 43'ü 0-1 yıl arası ve 38'i 11 yıl ve üzeri çalışmaktadır. Toplam mesleki tecrübe bakımından 257'si 8-10 yıl, 136'sı 5-7 yıl, 106'sı 2-4 yıl, 54'ü 11 yıl ve üzeri ve 35'i 0-1 yıl arası toplam tecrübeye sahiptir. 519'u çalışan ve 69'u yönetici pozisyonundadır. 22^si lisans, 206'sı ön lisans, 97'si lisansüstü, 52'si orta öğretim ve 11'i ilköğretim mezunudur.

5.2 Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirliği

Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliğini analiz edebilmek için keşfedici faktör analizi (KFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA), güvenilirlik analizi yapılmıştır.

5.2.1 Keşfedici Faktör Analizi

Sosyal sermaye ölçeği KFA bulguları Tablo 5.2.'de verilmiştir.

Tablo 5.2 Sosyal Sermaye KFA

	Yapısal	İlişkisel	Bilişsel	Ort.	Std. Sapma
SS1	,658			3,89	,756
SS2	,761			3,67	,804
SS3	,834			3,78	,785
SS4	,795			3,74	,887
SS6		,798		3,91	,813
SS7		,842		3,94	,806
SS8		,629		4,08	,781
SS10			,752	3,79	,930
SS11			,847	3,91	,901
SS12			,848	3,88	,923
KMO: ,865	Ki Kare: 2909,579 sd: 45		Sig: ,000	Top. Açk. Var.: %72,533	

KFA sonucunda ölçeğin 3 boyutlu yapısı elde edilmiştir. Ölçek yapısal, ilişkisel ve bilişsel olmak üzere 3 boyutludur. Faktör yükleri her boyut için 0,50'nin üzerinde elde edilmiştir. İlişkisel boyuttan bir, bilişsel boyuttan ise bir soru farklı boyuta yüklendiği için analizden çıkarılmıştır. KMO değeri 0,60'ın üzerinde elde edilmiştir ve ki kare testi anlamlı olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular örneklem sayısının faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeğin toplam varyansın %72,533'ünü açıklamakta olduğu tespit edilmiştir.

Bilgi paylaşımı ölçeği KFA bulguları Tablo 5.3.'te verilmiştir.

Tablo 5.3 Bilgi Paylaşımı KFA

	Faktör Yükü	Ort.	Std. Sapma
BP1	,816	3,73	,832
BP2	,875	3,81	,804
BP3	,839	3,81	,838
BP4	,847	3,90	,926
KMO: ,777	Ki Kare: 1167,732 sd: 6	Sig: ,000	Top. Açk. Var.: % 71,325

KFA sonucunda ölçeğin 1 boyutlu yapısı elde edilmiştir. Faktör yükleri 0,50'nin üzerinde elde edilmiştir. KMO değeri 0,60'ın üzerinde elde edilmiştir ve ki kare testi anlamlı olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular örneklem sayısının faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeğin toplam varyansın %71,325'ini açıklamakta olduğu tespit edilmiştir.

Yenilikçi davranış ölçeği KFA bulguları Tablo 5.4.'te verilmiştir.

Tablo 5.4 Yenilikçi Davranış KFA

	Faktör Yükü	Ort.	Std. Sapma
IN1	,757	3,94	,785
IN2	,804	4,01	,670
IN3	,779	4,10	,689
IN4	,806	4,02	,800
IN5	,787	3,97	,844
IN6	,667	4,06	,773
KMO: ,821	Ki Kare: 1587,784 sd: 15	Sig: ,000	Top. Açk. Var.: % 58,971

KFA sonucunda ölçeğin 1 boyutlu yapısı elde edilmiştir. Faktör yükleri 0,50'nin üzerinde elde edilmiştir. KMO değeri 0,60'ın üzerinde elde edilmiştir ve ki kare testi anlamlı olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular örneklem sayısının faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeğin toplam varyansın %58,971'ini açıklamakta olduğu tespit edilmiştir.

İç girişimcilik ölçeği KFA bulguları Tablo 5.5.'te verilmiştir.

Tablo 5.5 İç Girişimcilik KFA

	Stratejik Yenileme Davranışı	Girişim Davranışı	Ort.	Std. Sapma
IG2	,718		3,47	1,036
IG3	,756		3,76	,798
IG4	,710		3,73	,949
IG5	,776		3,87	,953
IG6	,809		3,80	,994
IG7	,766		3,74	,887
IG8	,687		3,73	,906
IG9	,775		3,83	,932
IG11		,674	3,93	,989
IG12		,698	3,89	1,011
IG13		,706	3,93	1,000
IG14		,836	3,88	,969
IG15		,820	3,85	,982
IG16		,870	3,74	1,032
IG17		,763	3,68	1,061
KMO: ,939	Ki Kare: 7042,974 sd: 105	Sig: ,000	Top. Açk. Var.: % 68,374	

KFA sonucunda ölçeğin 2 boyutlu yapısı elde edilmiştir. Ölçek stratejik yenileme davranışı ve girişim davranışı olmak üzere 2 boyutludur. Faktör yükleri her boyut için 0,50'nin üzerinde elde edilmiştir. Her iki boyuttan da birer soru farklı boyuta yüklendiği için analizden çıkarılmıştır. KMO değeri 0,60'ın üzerinde elde edilmiştir ve ki kare testi anlamlı olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular örneklem sayısının faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeğin toplam varyansın %68,374'ünü açıklamakta olduğu tespit edilmiştir.

Değişime karşı direnç ölçeği KFA bulguları Tablo 5.6.'da verilmiştir.

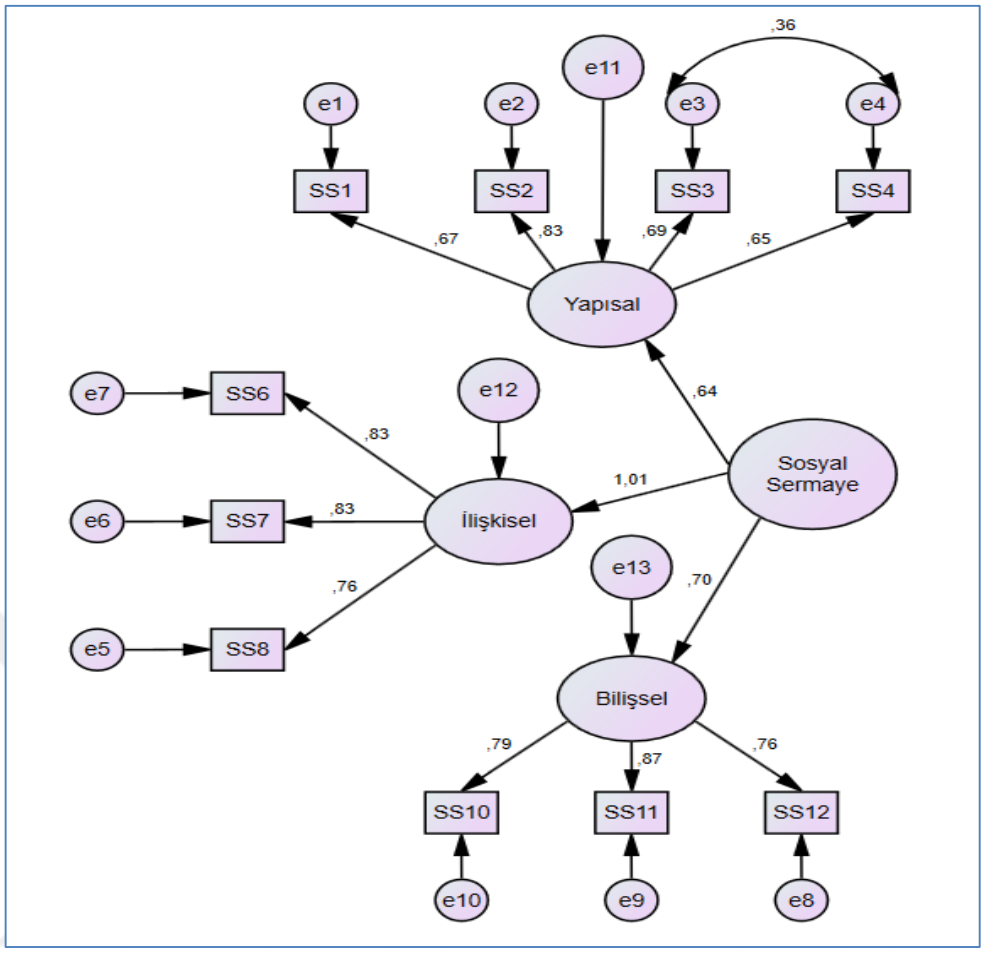
Tablo 5.6 Değişime Karşı Direnç KFA

	Faktör Yükü	Ort.	Std. Sapma
DD1	,899	2,28	1,168
DD2	,908	2,31	1,141
DD4	,890	2,47	1,100
DD5	,859	2,52	1,083
KMO: ,751	Ki Kare: 1927,156 sd: 6	Sig: ,000	Top. Açk. Var.: % 79,071

KFA sonucunda ölçeğin 1 boyutlu yapısı elde edilmiştir. Faktör yükleri 0,50'nin üzerinde elde edilmiştir. Bir soru faktör yükü düşük çıktığı için analize dahil edilmemiştir. KMO değeri 0,60'ın üzerinde elde edilmiştir ve ki kare testi anlamlı olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular örneklem sayısının faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeğin toplam varyansın %79,071'ini açıklamakta olduğu tespit edilmiştir.

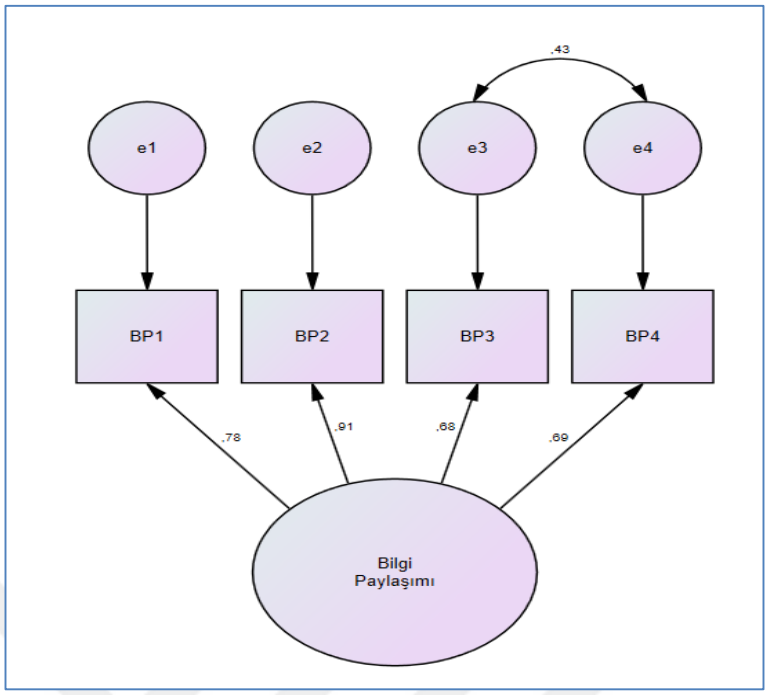
5.2.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi

DFA sonucu elde edilen DFA diyagramları sosyal sermaye ölçeği için Şekil 5.1.'de, bilgi paylaşımı ölçeği için Şekil 5.2'de, yenilikçilik ölçeği için Şekil 5.3.'te, iç girişimcilik ölçeği için Şekil 5.4'te ve değişime karşı direnç ölçeği için ise Şekil 5.5.'te verilmiştir.



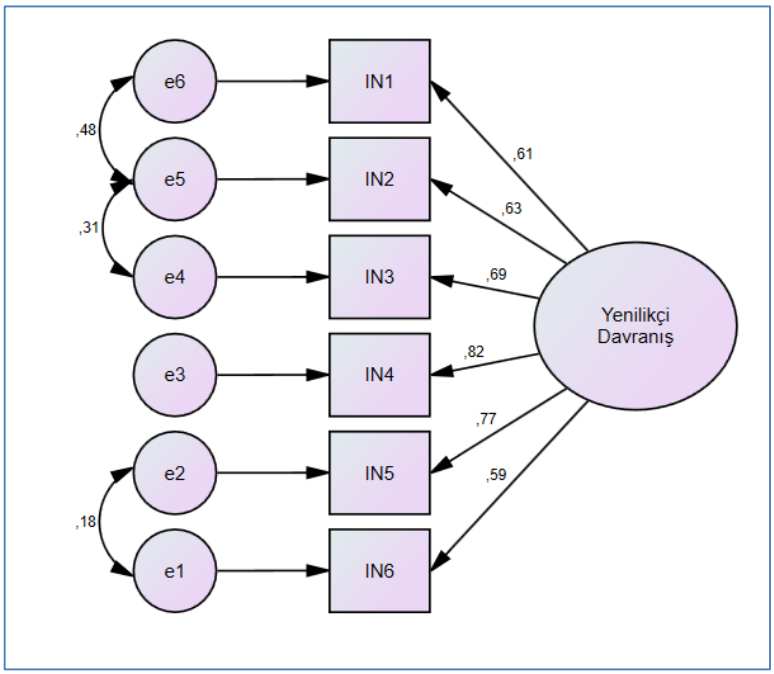
Şekil 5.1 Sosyal Sermaye DFA

Sosyal sermaye ölçeğinin 3 boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Faktör yükleri bütün maddeler için 0,50'nin üzerinde elde edilmiştir. Uyum iyiliği kriterlerini sağlayabilmek için yapısal sermaye boyutunun üçüncü ve dördüncü maddeleri hata terimleri arasında modifikasyon yapılmıştır.



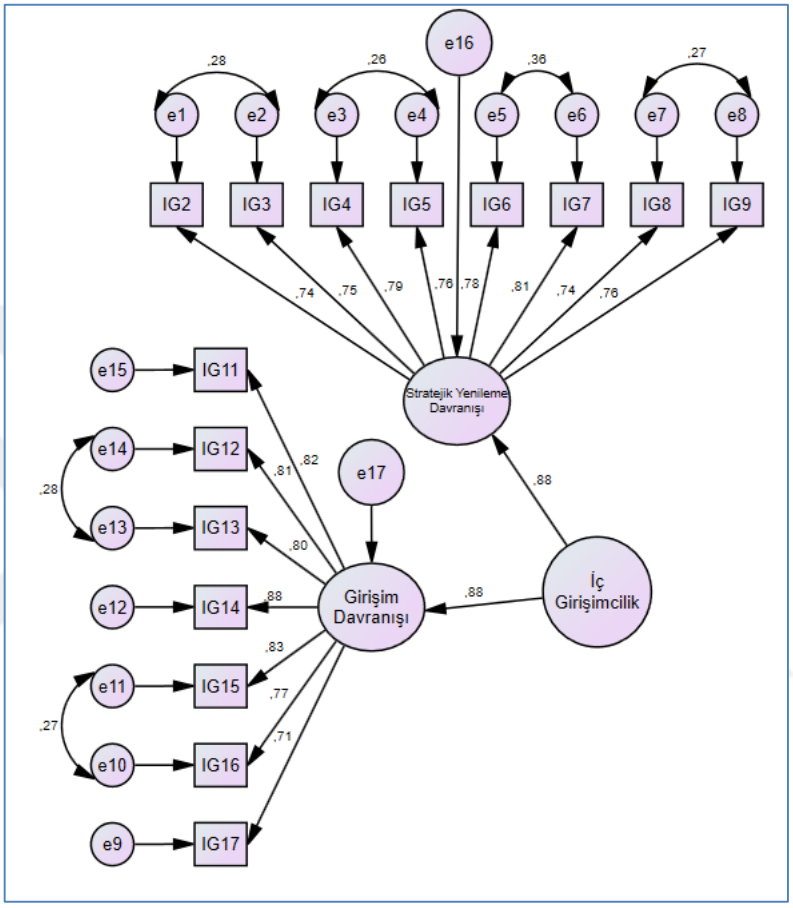
Şekil 5.2 Bilgi Paylaşımı DFA

Bilgi paylaşımı ölçeğinin bir boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Faktör yükleri bütün maddeler için 0,50'nin üzerinde elde edilmiştir. Uyum iyiliği kriterlerini sağlayabilmek için ölçeğin üçüncü ve dördüncü maddeleri hata terimleri arasında modifikasyon yapılmıştır.



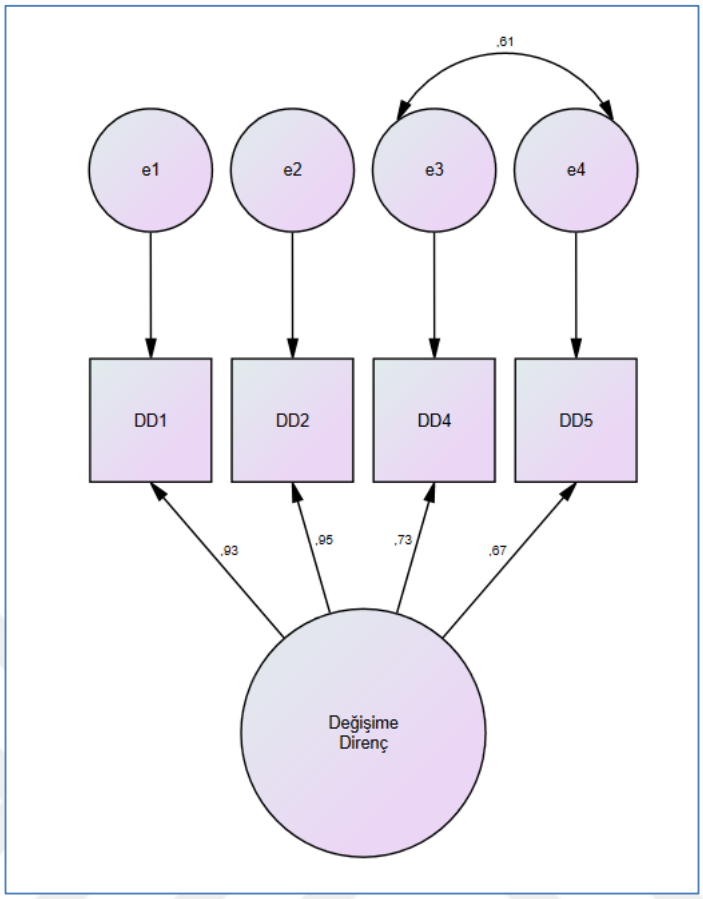
Şekil 5.3 Yenilikçi Davranış DFA

Yenilikçi davranış ölçeğinin bir boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Faktör yükleri bütün maddeler için 0,50'nin üzerinde elde edilmiştir. Uyum iyiliği kriterlerini sağlayabilmek için ölçeğin birinci, ikinci ve üçüncü ile beşinci ve altıncı maddeleri hata terimleri arasında modifikasyon yapılmıştır.



Şekil 5.4 İç Girişimcilik DFA

İç girişimcilik ölçeğinin iki boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Faktör yükleri bütün maddeler için 0,50'nin üzerinde elde edilmiştir. Uyum iyiliği kriterlerini sağlayabilmek için her iki boyutun da hata terimleri arasında modifikasyon yapılmıştır.



Şekil 5.5 Değişime Karşı Direnç DFA

Değişime karşı direnç ölçeğinin bir boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Faktör yükleri bütün maddeler için 0,50'nin üzerinde elde edilmiştir. Uyum iyiliği kriterlerini sağlayabilmek için ölçeğin dördüncü ve beşinci maddeleri hata terimleri arasında modifikasyon yapılmıştır.

DFA sonucu tespit edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 5.7.'de verilmiştir.

Tablo 5.7 DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	χ^2	**df**	χ^2/df	**GFI**	**CFI**	**TLI**	**SRMR**	**RMSEA**
Kriter			***≤5***	***≥.85***	***≥.90***	***≥.90***	***≤.08***	***≤.08***
Sosyal Sermaye	123,92	31	3,997	0,959	0,968	0,953	0,0415	0,071
Bilgi Paylaşımı	4,295	1	4,295	0,996	0,996	0,978	0,0097	0,076
Yenilikçi Davranış	18,524	6	3,087	0,99	0,991	0,974	0,0171	0,068

Tablo 5.7 Devamı

İç Girişimcilik	350,873	83	4,227	0,926	0,961	0,945	0,0519	0,079
Değişime Karşı Direnç	0,000	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000

DFA neticesinde bütün ölçeklerin kabul edilebilir uyum iyiliği kriterlerini sağladığı tespit edilmiştir (Hair vd., 2010).

5.2.3 Güvenilirlik Analizi

KFA ve DFA yapıldıktan sonra güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca DFA sonucu elde edilen değerler ile ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşen güvenilirliği (CR) değerleri de hesaplanmıştır. Bulgular Tablo 5.8.'de verilmiştir.

Tablo 5.8 Güvenilirlik

Değişken	AVE	CR	Cronbach' Alpha	Madde Sayısı
Sosyal Sermaye	0,59	0,93	0,88	10
Bilgi Paylaşımı	0,59	0,84	0,86	4
Yenilikçi Davranış	0,47	0,84	0,85	6
İç Girişimcilik	0,61	0,95	0,94	15
Değişime Karşı Direnç	0,68	0,89	0,91	4

Analizler sonucunda alpha katsayısı bütün ölçekler için 0,70'in üzerinde tespit edilmiştir. Bu bulgu ölçeklerin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Yenilikçi davranış ölçeği hariç AVE değeri 0,50'nin üzerinde ve bütün ölçekler içinde CR değeri 0,70'in üzerinde elde edilmiştir. Ancak diğer şartlarında sağlanması durumunda 0,50'ye yakın olan AVE değeri de kabul edilmektedir (Aydın vd., 2021). Yenilikçilik ölçeği için AVE değeri 0,47 olarak hesaplanmıştır. Bu değer de 0,50'ye çok yakındır. Bu bulgular doğrultusunda ölçeklerin bileşen geçerliğini de sağlamakta olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

5.2.4 Normal Dağılım Testi

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini analiz edebilmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bulgular Tablo 5.9.'da verilmiştir.

Tablo 5.9 Normal Dağılım Testi

	N	Min	Max	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Sosyal Sermaye	588	1,10	5,00	3,8612	,58303	-,726	1,934
Bilgi Paylaşımı	588	1,00	5,00	3,8112	,71777	-,977	1,811
Yenilikçi Davranış	588	1,00	5,00	4,0176	,58304	-,639	1,744
İç Girişimcilik	588	1,00	5,00	3,7887	,73316	-,570	,215
Değişime Karşı Direnç	588	1,00	5,00	2,3954	,99889	,516	-,467

Bütün ölçekler için çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 aralığında elde edilmiştir. Bu bulgu ölçeklerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

5.3 Korelasyon Analizi

Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinden sonra aralarındaki ilişkinin yönü ve kuvveti hakkında bilgi edinebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo 5.10'da verilmiştir.

Tablo 5.10 Korelasyon Analizi

	Sosyal Sermaye	Bilgi Paylaşımı	Yenilikçi Davranış	İç Girişimcilik	Değişime Karşı Direnç
Sosyal Sermaye	1				
Bilgi Paylaşımı	,535**	1			
Yenilikçi Davranış	,522**	,363**	1		
İç Girişimcilik	,488**	,199**	,496**	1	
Değişime Karşı Direnç	-,061	-,063	-,122**	,044	1

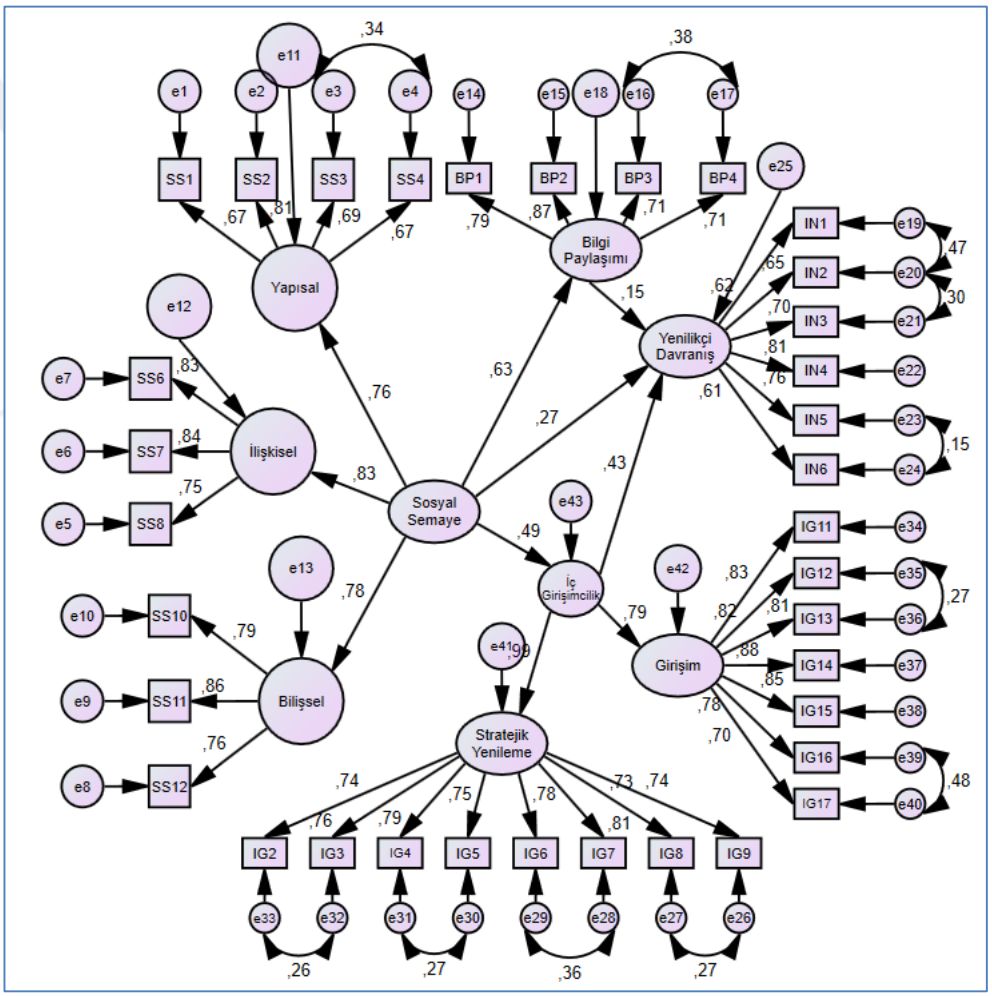
**0,01 anlamlılık düzeyi

Korelasyon analizi sonucunda sosyal sermaye ile bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış arasında orta düzeyde, iç girişimcilik arasında ise düşük aynı yönde 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımı ile yenilikçi davranış ve iç girişimcilik arasında düşük düzeyde, aynı yönde 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçi davranış ile iç girişimcilik arasında düşük düzeyde, aynı yönde 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçi davranış ile değişime karşı direnç arasında

düşük düzeyde ters yönde 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sermaye ile değişime karşı direnç arasında, bilgi paylaşımı ile değişime karşı direnç arasında, iç girişimcilik ile değişime karşı direnç arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

5.4 Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma hipotezlerinin bir kısmını test edebilmek için yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Analiz edilen model Şekil 5.6.'da verilmiştir.



Şekil 5.6 Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli için elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 5.11'de verilmiştir.

Tablo 5.11 Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	**χ^2**	**df**	**χ^2/df**	**GFI**	**CFI**	**TLI**	**SRMR**	**RMSEA**
Kriter			***≤5***	***≥.85***	***≥.90***	***≥.90***	***≤.08***	***≤.08***
Model	1720,651	540	3,186	0,85	0,916	0,906	0,0572	0,062

Analiz neticesinde modelin kabul edilebilir uyum iyiliği kriterlerini sağladığı tespit edilmiştir.

Modelin analiz bulguları Tablo 5.12'de verilmiştir.

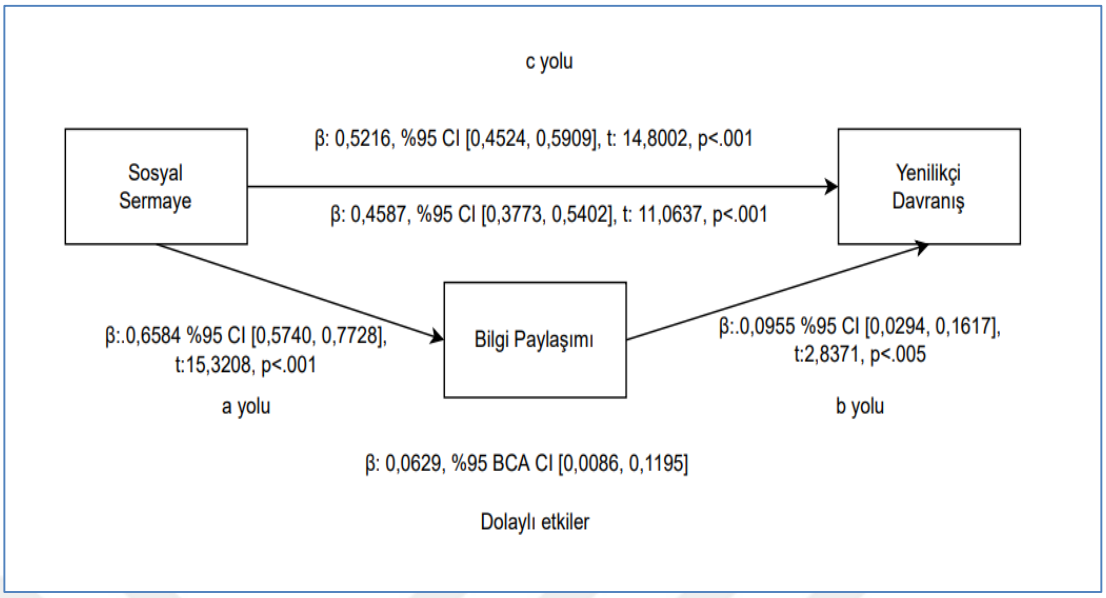
Tablo 5.12 Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Bulguları

Analiz Yolu			B	β	S.E.	C.R.	P
Bilgi Paylaşımı	<---	Sosyal Sermaye	1,073	0,626	0,116	9,226	***
İç Girişimcilik	<---	Sosyal Sermaye	0,849	0,488	0,102	8,332	***
Yenilikçi Davranış	<---	Bilgi Paylaşımı	0,112	0,151	0,045	2,489	0,013
Yenilikçi Davranış	<---	İç Girişimcilik	0,314	0,43	0,042	7,548	***
Yenilikçi Davranış	<---	Sosyal Sermaye	0,342	0,269	0,097	3,523	***

Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucunda sosyal sermayenin bilgi paylaşımı, iç girişimcilik ve yenilikçi davranışı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bilgi paylaşımının yenilikçi davranışı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. İç girişimciliğin de yenilikçi davranışı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Modelin analizi neticesinde H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri desteklenmiştir.

5.5 Aracılık Analizleri

Sosyal sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımı ve iç girişimciliğin aracı rolünü analiz edebilmek için process makro analizi yapılmıştır. Bilgi paylaşımının aracılık analizi bulguları Şekil 5.7'de verilmiştir.



Şekil 5.7 Bilgi Paylaşımı Aracılık

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre sosyal sermaye bilgi paylaşımını (a yolu) pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. (F (1,586)= 234,72, p<.001; β:.0,6584 %95 CI [0,5740, 0,7728], t:15,3208, p<.001) R kare 0,2860 olarak bulunmuştur. Bu bulgu bilgi paylaşımının %28,60 oranında sosyal sermaye tarafından açıkladığını göstermektedir.

Bilgi paylaşımının yenilikçi davranışı (b yolu) anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. (β:.0,0955 %95 CI [0,0294, 0,1617], t:2,8371, p<.005).

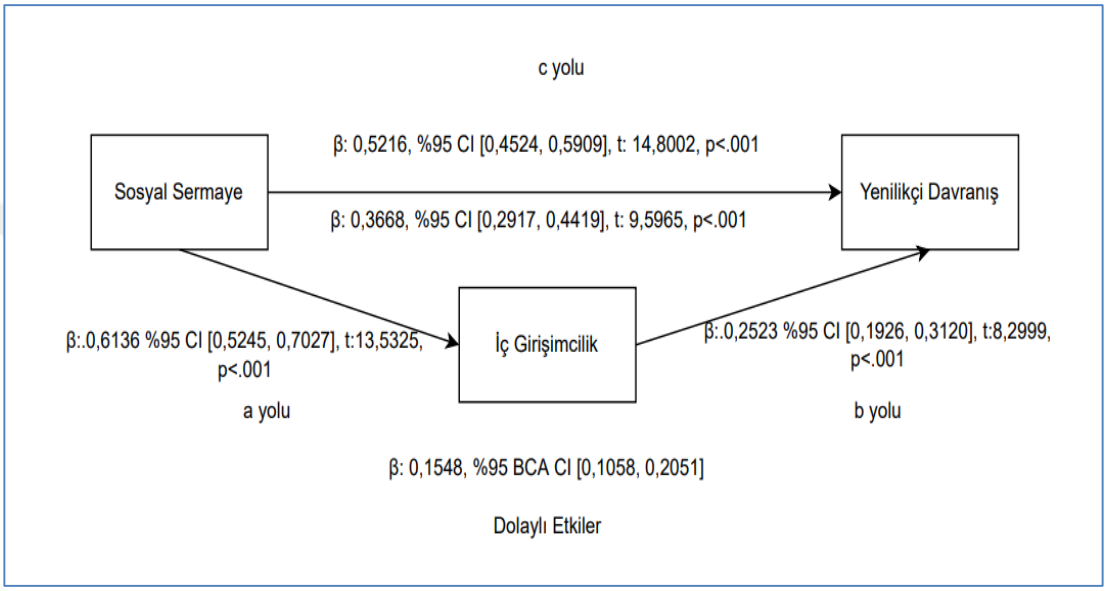
Sosyal sermayenin de yenilikçi davranışı (c' yolu) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. (F (2,585)= 114,86, p<.001; β: 0,4587, %95 CI [0,3773, 0,5402], t: 11,0637, p<.001). R kare değeri 0,2820 olarak elde edilmiştir. Bu bulgu yenilikçi davranışın %28,20 oranında sosyal sermaye ve bilgi paylaşımı tarafından açıklandığını göstermektedir.

Aracı değişken bilgi paylaşımının olmadığı durumda ise sosyal sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisi (c yolu) yani toplam etkiler de anlamlı olarak bulunmuştur. (β: 0,5216, %95 CI [0,4524, 0,5909], t: 14,8002, p<.001).

Aracı değişken bilgi paylaşımının da modele dahil edilmesi durumunda hesaplanan dolaylı etkiler anlamlı olarak bulunmuştur. (β: 0,0629, %95 BCA CI [0,0086, 0,1195]).

Çünkü dolaylı etkiler güven aralığı alt ve üst değerleri sıfır değerini kapsamamaktadır. Etki büyüklüğü ise (K2) 0,0629 olarak elde edilmiştir. Bu değer 0,25'e yakın olmadığından dolayı düşük etki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle bilgi paylaşımının düşük aracılık etkisi bulunduğu sonucuna varılmıştır (Gürbüz, 2019).

İç girişimciliğin aracılık analizi bulguları Şekil 5.8'de verilmiştir.



Şekil 5.8 İç Girişimcilik Aracılık

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre sosyal sermaye iç girişimciliği (a yolu) pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. (F (1,586)= 183,12, p<.001; β:.0,6136 %95 CI [0,5245, 0,7027], t:13,5325, p<.001) R kare 0,2381 olarak bulunmuştur. Bu bulgu iç girişimciliğin %23,81 oranında sosyal sermaye tarafından açıkladığını göstermektedir.

İç girişimciliğin yenilikçi davranışı (b yolu) anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. (β:.0,2523 %95 CI [0,1926, 0,3120], t:8,2999, p<.001).

Sosyal sermayenin de yenilikçi davranışı (c' yolu) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. (F (2,585)= 156,65, p<.001; β: 0,3668, %95 CI [0,2917, 0,4419], t: 9,5965, p<.001). R kare değeri 0,3488 olarak elde edilmiştir. Bu bulgu yenilikçi davranışın %34,88 oranında sosyal sermaye ve iç girişimcilik tarafından açıklandığını göstermektedir.

Aracı değişken iç girişimciliğin olmadığı durumda ise sosyal sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisi (c yolu) yani toplam etkiler de anlamlı olarak bulunmuştur. (β: 0,5216, %95 CI [0,4524, 0,5909], t: 14,8002, p<.001).

Aracı değişken iç girişimciliğin de modele dahil edilmesi durumunda hesaplanan dolaylı etkiler anlamlı olarak bulunmuştur. (β: 0,1548, %95 BCA CI [0,1058, 0,2051]). Çünkü dolaylı etkiler güven aralığı alt ve üst değerleri sıfır değerini kapsamamaktadır. Etki büyüklüğü ise (K2) 0,1548 olarak elde edilmiştir. Bu değer 0,25'e yakın olmadığından dolayı düşük etki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle iç girişimciliğin düşük aracılık etkisi bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Analizler neticesinde H6 ve H7 hipotezleri desteklenmiştir.

5.6 Moderatör Analizi

Değişime karşı direncin moderatörlük rolünü analiz edebilmek için de process makro analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 5.13'te verilmiştir.

Tablo 5.13 Moderatör Analiz Bulguları

Bağımlı Değişken: Yenilikçi Davranış	Katsayı	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	2,6401	,3560	7,4159	,0000	1,9409	3,3392
Sosyal Sermaye	,3943	,0879	4,4853	,0000	,2216	,5669
Değişime Karşı Direnç	-,2593	,1382	-1,8764	,0611	-,5307	,0121
Etkileşim	,0517	,0342	1,5123	,1310	,-0154	,1188

Moderatör analizi neticesinde değişime karşı direncin yenilikçi davranışı anlamlı olarak etkilemediği, sosyal sermaye ile değişime karşı direncin çarpımından oluşan etkileşim değişkenin de yenilikçi davranışı anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir. Bu bulgular sosyal sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde değişime karşı direncin moderatör rolü olmadığı anlamına gelmektedir. Analiz sonucunda H8 hipotezi reddedilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada sosyal sermayenin bilgi paylaşımı, iç girişimcilik ve yenilikçi davranış üzerindeki etkisi ile bilgi paylaşımı ve iç girişimciliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Ayrıca sosyal sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımı ve iç girişimciliğin aracılık rolü analiz edilmiştir. Bunun yanı sıra sosyal sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde değişime karşı direncin moderatör rolü analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda sosyal sermayenin bilgi paylaşımı, yenilikçi davranış ve iş girişimciliği anlamlı olarak etkilediği, bilgi paylaşımı ve iç girişimciliğin de yenilikçi davranışı anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca sosyal sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımı ve iç girişimciliğin kısmi aracılık rolü bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgular göstermektedir ki günümüz rekabet ortamında inovasyon konusunda başarı sağlayabilmek için firmalar, sosyal sermayeye önem vermeli, firma içi bilgi paylaşımını en üst seviyeye çıkarmalı, iç girişimcilik faaliyetlerini desteklemelidir. Bunun için ise çalışanlarını teşvik etmelidir. Bir fikrim var tarzı projeler ile çalışanlarını motive etmelidir.

İnovasyonun teknik ve ekonomik belirleyicilerinin önemi teorik ve ampirik açıdan büyük ilgi görmüştür. Sosyal sermayenin inovasyonun belirleyicisi olarak önemi son zamanlarda teorik açıdan araştırma alanı haline gelmiştir. Artık firmalar tarafından bilgi edinilmesinin sadece piyasaya veya hiyerarşiye değil, aynı zamanda etkileşim ve öğrenme ağları aracılığıyla bölgeler içinde biriken sosyal sermayeye de bağlı olduğu varsayılmaktadır (Landry vd., 2002). Güven, sosyal sermayenin temel bir yönünü oluşturmaktadır. Karşılıklı olarak güvenin var olduğu bir sosyal ortamda insanlar birbirlerine yardım eder ve işbirliği yaparlar. Bu işbirliği ilişkisi güvene dayanır. Sosyal sermaye, belirli grupların üyeleri arasındaki hakim güven düzeyine işaret eder. Sosyal değişim olasılığı arttığında, işbirlikçi etkileşimler de ortaya çıkmaktadır (Yen vd., 2015). Dolayısıyla bu konu üzerinde çalışma yapan araştırmacılar bu çalışmanın araştırma modeline güven değişkenini de ekleyerek model analizi gerçekleştirebilecektir. Bu tarz bir modelin analiz edilmesi bilgi paylaşımı, sosyal sermaye ilişkisinde özellikle güvenin rolünün tespiti için önem arz etmektedir.

Nitekim, örgüt üyeleri arasındaki güven, yeni ürünlerin araştırma ve geliştirilmesini, süreç iyileştirmesini ve bilgi edinimini etkilemektedir. İnsanlar birbirlerine koşulsuz olarak güvendiklerinde, bilgi ve haberleri gönüllü olarak paylaşırlar (Yen vd., 2015). Sosyal sermaye, ekip üyelerinin ne kadar yakın ve yoğun bir şekilde birbirine bağlı olduğu, ilişkilerinin ne kadar iyi olduğu ve ekip üyeleri arasında paylaşılan bilişin nasıl sağlandığı ile ilgilenmektedir. Üyeler yakın ve yoğun bir şekilde birbirine bağlanırsa, etkileşim sıklığı bilgi paylaşımı olasılığı da artacaktır. Güvene dayalı olarak üyeler, diğer üyelerin kaynakları paylaşarak karşılık vermesini bekleyebilir. Bu nedenle, güven bilgiyi paylaşma niyetini artırmaktadır. Ayrıca, paylaşılan vizyon da dâhil olmak üzere paylaşılan biliş, üyeler arasında bilgi paylaşımını teşvik eden sosyal normlarla ilgilidir. Sosyal sermayenin alt öğelerinin bütünleşik etkilerinden yola çıkarak, sosyal sermayenin bir ekipte bilgi paylaşımının geliştirilmesine önemli katkı sağlaması beklenmektedir (Lee vd., 2015).

Çalışanların bilgi paylaşım davranışlarını geliştirmek için birçok örgüt, bilgi paylaşım sürecini kolaylaştıran çevrimiçi bilgi paylaşım sistemleri kurmuştur. Ancak, bir örgütte çalışanlar değerli ve temel bilgilerini paylaşma konusunda isteksiz olabilmektedir. Çalışanlar bilgiyi biriktirme ve başkaları tarafından paylaşılan bilgiye kuşkuyla bakma eğilimindedir. Bu doğal eğilimin değişmesi kolay olmayacaktır (Nguyen ve Malik, 2020). İnovatif örgütlerdeki çalışanların, örgütsel performansın iyileştirilmesine katkıda bulunmak için bilgiyi paylaşmaları daha olasıdır, çünkü bu tür ortamlar yüksek düzeyde inovatif faaliyet gerektirmektedir. Öz yeterliliği yüksek çalışanların, bireysel bilgilerini bir örgütün üretim faaliyetlerine katkı sağlamak üzere paylaşmaları daha olasıdır. İnovatif örgütlerdeki çalışanlar, genellikle bilgi paylaşımı yoluyla çalışanların yaratıcılığını harekete geçirmek için bilgi öz yeterliliklerini sergilemeye motive olurlar (Nguyen ve Malik, 2020). Bilgi yönetimi esasen sosyal ve kültürel faktörleri göz önünde bulundurması gereken sosyal bir süreçtir. Hem büyük hem de küçük firmalar, ancak çalışanlarının bilgi, uzmanlık ve becerilerini bütünleştirebildikleri ve günlük faaliyetlerinde en etkili yönetim uygulamalarını kullanabildikleri takdirde rekabet avantajı kazanabilmektedir. Bu durum, bilginin paylaşılmasını ve uygulamaya dönüştürülmesini gerektirmektedir (Hu vd., 2009). Bilgi paylaşımı, iş inovasyonunu, örgütsel verimliliği, örgütsel öğrenmeyi, örgütsel performansı, problem çözmeyi, yaratıcılığı ve bilgi yaratmayı etkilemektedir. Etkin

bilgi paylaşımı için bir örgütün açık ve bilinçli bir bilgi stratejisine sahip olması ve çalışanlarına eğitim, öğretim ve elverişli ortam sağlaması gerekmektedir (Goswami ve Agrawal, 2020).

Örgütsel performans, çalışanlar ve bu kişilerin bir firma içinde nasıl davrandıklarıyla ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır. Bu nedenle, örgütsel ilişkiler ağı, örgüt yapısı ve örgüt politikaları ile çalışma ortamındaki çalışan profili belirleyici bileşenlerdir. Bu dinamikten istaneden, performansın ana çıktılarından biri, firmaların müşteri talepleri ve rakiplerinden gelen eylemlerle başa çıkmaya hazır olmalarını sağlayan inovasyondur (Fandino vd., 2019). Daha iyi özümseme kapasitesi sayesinde yeni fikirler üretmek ve firmanın çıktısını iyileştirmek inovasyon performansını ve çıktısını olumlu yönde etkilemektedir. Bilgi toplama ve paylaşma için etkin bir bilgi sistemine sahip bir firma, ayırt edici ve benzersiz olma olasılığı daha yüksek olduğu ve dolayısıyla yüksek firma inovasyon yeteneği standartlarını koruyabildiği için potansiyel bir rekabet avantajını elinde bulundurmaktadır (Yao vd., 2020). Yalnızca uygun durumlarda bilgi paylaşımı, çalışanların inovasyonunu etkin bir şekilde yönlendirebilir. Bu nedenle, ne tür bir bilgi paylaşımının çalışanların inovasyonunu daha etkin bir şekilde teşvik edebileceğini ve bilgi paylaşımının inovatif davranışa dönüşmesine ne tür bir durumun daha elverişli olacağını araştırmak zorunludur (Pian vd., 2019).

Bilgi paylaşımı, örgütsel inovasyon performansını teşvik ederek çalışanların düşünce tarzlarını değiştirmelerini gerekli kılmaktadır. İlk olarak, bilgi paylaşımı davranışı çalışanların bilinmeyen bilgileri aramasını kolaylaştırmakta ve işin tekrarını önlemektedir. Dahası, başkalarının deneyimi referans olarak kullanılabilir, böylece çalışan inovasyonunun zaman ve enerji maliyetlerini azaltır. İkincisi, kuruluşlar içindeki bilgi paylaşımı derecesi yeterliyse, çalışanlar bilgi kaybını etkili bir şekilde önleyen olgun bir bilgi yönetimi bilgi sisteminin oluşturulması için bir bilgi ve deneyim tabanı oluşturmaya çalışabilmektedir. Son olarak, çalışanların bilgi paylaşımı birbirleri arasındaki bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır (Zhao vd., 2021). Bilgi paylaşımı için bireyler zorlanamaz, aksine bilgi paylaşımı sadece teşvik edilebilir. Bireyler motive olduğunda bilgi paylaşımının gerçekleşmesi daha olasıdır. Ancak, paylaşılan içerik güvenilir değilse, katılımcılar benzersiz bilgilerini veya itibarlarını

kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Katılımcıların paylaşım maliyetlerini telafi edecek hiçbir ödül olmadığında, bilgiyi paylaşma isteği azalacaktır (Chang ve Chuang, 2011). Çalışanlar, bilgilerini meslektaşlarıyla paylaştıklarında bir miktar güçten mahrum hissedebilirler. Olumsuz sonuçların olmadığını ve meslektaşlarının veya yöneticilerinin çıkarlarına aykırı fırsatçı davranışlara sahip olma riskinin olmadığını hissetmelidirler. Bu nedenle güven, bireylerin bilgilerini paylaşabilecekleri motive edici bir ortamın temelidir ve işbirliğinin kilit unsurlarından biridir. Bir işyerinde yüksek derecede güven ve karşılıklı önemseme, bilgi paylaşımını teşvik eden işbirlikçi bir ortam yaratmaktadır. Böyle bir ortamda, çalışanlar bildiklerini paylaşmayı ve güvendikleri diğer örgüt üyelerinden bilgi edinmeyi kabul etme eğilimindedir (Berraies vd., 2020).

Bilgiyi farklı uzmanlık kullanarak farklı alanlardaki işbirlikçi problem çözme düzeyine entegre etmek için, ekip üyelerinin gerektiğinde görevlerle ilgili önemli bilgileri tereddüt etmeden gerçek zamanlı olarak paylaşabilmeleri için ekip üyeleri arasında etkili ve verimli değişim ilişkilerinin oluşturulması gerekmektedir. Bu ilişkilerin kurulması kolay değildir ve grup zekasının harekete geçirilebilmesi için öz kimliklerin beslenerek sosyal kimliklere, grup duygularına ve grup ruh haline dönüştürülmesini gerekmektedir (Lee vd., 2015b). Bilginin paylaşılması, entelektüel sermaye gibi rekabet avantajları geliştirmek için örgüt içerisinde bilgi alışverişini ve yaratıcılığı teşvik edebilir. Örgütlerin bilgi paylaşımını geliştirmeleri ve yeni prosedürler, farklı disiplinler ve farklı kültürler sağlayarak geleneksel entelektüel kaynaklar ve personel çalışma yöntemleri kavramlarını değiştirmeleri, dolayısıyla örgütsel inovasyonları oluşturmaları gerekmektedir. Bilgi paylaşım tarzı, firma performansının benzersiz ve tipik etkilerine dönüşebilir. Bilgi paylaşımı, firmanın inovasyon performansının önemli bir faktör etkisidir (Qammach 2016).

İç girişimciler, uzun vadeli rekabet avantajı geliştirebilecek tek sürdürülebilir kaynak olabilirler. Liderler, örgütlerinin bürokrasi düzeyinin yanı sıra daha zorlu ortamlarla başa çıkmak zorunda olan daha vasıflı çalışanlar aramaktadır. Bu nedenle, iç girişimciler, bir örgütün rakiplerinden farklılaşmasını sağlamanın bir yolu olarak öğrenmeyi teşvik ederek fark yaratabilirler (Molina ve Callahan, 2009). Geleneksel yönetim felsefeleri, geleceği öngörmeden ödün verme pahasına, acil zorlukları

hafifletmeye daha fazla odaklanma eğilimindedir. Bununla birlikte, bu yeni ekonomide, rakipler üzerinde sürekli bir hakimiyet pozisyonu oluşturmak, örgütlerin yeni büyüme yollarını belirlemeye yönelik önemli kaynaklar ayırmalarını giderek daha fazla gerektirmektedir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için firmalar, kurum içinde inovasyonla ilgili olanlar yani firma içi girişimcilikte dahil olmak üzere kurumsal yenilemeyi destekleyen temel yetkinliklerin geliştirilmesine odaklanmalıdırlar (Rivera, 2017).

Yönetici olmayan çalışanlar, iş çeşitliliğini artırmak veya resmi olarak yönetime açıklamadan önce inovatif fikirleri üretip besleyerek örgütsel hedeflere katkıda bulunmak için resmi iş gereksinimlerinden saparak iç girişimciliğe katkıda bulunmak için önemli zaman ayırabilirler. Örgüt genelinde çalışanların iç girişimciliğe katkıda bulunduğu önermesi mevcut literatür tarafından desteklenmektedir. Örneğin, personel seviyesindeki çalışanların yeni bir ürün tasarlayarak çığır açan bir yeniliğe proaktif olarak katkıda bulundukları ve çeşitli yönetim seviyelerindeki çalışanların girişimci fikirleri kolaylaştırdığı ve uyguladığı tespit edilmiştir (Gawke vd., 2019). Değişime açık ortam, öğrenmeyi ve yeni fikirlerin gelişimini teşvik eden bir kurum kültürünü temsil eden kritik bir boyuttur. Bu bağlamda, deneysel öğrenme hayati öneme sahiptir ve bir örgütteki çalışanlar, çalışma ortamlarını etkileyen değişikliklere uyum sağlamaya istekli olmalıdır. Başarılı bir iç girişimcilik için yöneticilerden bir dizi uygun ve pozitif değer ve norm oluşturmaları ve çalışanlara iç girişimci davranışlar için rol model örnekleri oluşturmaları beklenmektedir (Haase vd., 2015).

Yöneticiler inovatif, girişimci, risk alma ve hareketlilik, sosyal sorunları çözme becerisi gibi kriterleri göz önünde bulundurmakta ve çalışanları bu nitelikleri geliştirmeye teşvik edebilmektedir. Yöneticiler örgüt içinde ödül programları, projeler ve grup etkinlikleri düzenleyebilirler. Etkinlikler sayesinde yöneticiler yeni fikirler edinebilir ve bunları yeni ürün ve hizmetlere dönüştürebilirler (Esen ve Şekerdil, 2017). Bir örgütün yönetimine verilebilecek tavsiye, daha fazla çalışan inovatif davranışı gerektiren işler için proaktif insanları seçmek ve çalışan inovatif davranışının daha az istendiği rutin işlerde daha az proaktif çalışanları seçmek olacaktır (Amo, 2006-295). Rekabetçi firmalar yeni ürün lansmanında inovatif olmak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ürünlerinde kalite ve tasarım boyutlarına dikkat

etmek zorundadır. KOBİ'ler için bu zorluk, kaynak eksikliğine bağlı birçok kısıtlama ve tasarımın rekabet edebilirlikteki önemine ilişkin yetersiz farkındalık nedeniyle kritiktir (Conti vd., 2019). Bir psikolojik güvenlik iklimi, işin kalitesini ve örgüt üyeleri arasındaki bilgi alışverişinin zenginliğini arttırır ve onların başarısızlık korkusu gibi inovasyonun önündeki engelleri aşmalarını sağlamaktadır. Kısacası, psikolojik güvenlik, algılanan kişilerarası tehditleri azaltarak öğrenme davranışını nasıl kolaylaştırdığıyla özetlenir. Bu durum, örgüt üyelerinin, firmalarda inovasyon için temel olan statükoya meydan okuma istekliliğini ve yeteneğini arttırmaktadır (Tajeddini vd., 2020).

Bazı insanlar teknolojinin çok hızlı ve çok aşırı geliştiğini ve insanları bu değişime uyum sağlamak için gerekli olan olanaklardan yoksun bıraktığını iddia etmektedirler. Yeni ekipmana uyum sağlanması, belki de organizasyon değişikliğini ve gelişimini gerektiren en yaygın koşuldur. Örgütler teknolojik gelişmelerle dolup taşmakta ve bu durum çalışanlar üzerinde büyük hayal kırıklıkları ve stres oluşturmaktadır. Bu tür bir direnç, örgütün değişen dünyada rekabetçi kalma çabalarını engeller ve çalışanların moralini olumsuz etkilemektedir (Azani ve Khorramshahgol, 1991). Çalışanların değişimi desteklemelerinin nedeni, değişimde somutlaşan değeri paylaşmaları veya örgütsel değişimin başarı getireceğine inanmalarıdır. Sonuç olarak, üyeler örgütsel desteği algıladıklarında, firmaların kendileri hakkında endişe duyduklarına ve üyelerin örgütsel değişimlere ilişkin inanç, tutum, niyet ve davranışlarına ihtiyaç duyulduğuna inanacaklardır. Bu durum, örgüt üyelerinin yaşadığı belirsiz bir geleceğe yol alıyor olduklarına yönelik kaygılarını giderebilir ve değişime karşı gösterilen direnci azaltmaktadır (Ming-Chu ve Meng-Hsiu, 2015).

KAYNAKLAR

Alguezaui, S., & Filieri, R. (2010). Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network. *Journal of knowledge management*.

Allameh, S. M. (2018). Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation. *Journal of Intellectual Capital*.

Altuğ, N. (2017). İşletmelerde yeni ürün geliştirme çalışmaları ve başarı faktörleri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, *3*(02), 20-28.

Amegbor, P. M., Braimah, J. A., Adjaye-Gbewonyo, D., Rosenberg, M. W., & Sabel, C. E. (2020). Effect of cognitive and structural social capital on depression among older adults in Ghana: A multilevel cross-sectional analysis. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, *89*, 104045.

Amo, B. W. (2006). The influence from corporate entrepreneurship and intrapreneurship on white-collar workers' employee innovation behaviour. *International journal of innovation and learning*, *3*(3), 284-298.

Amo, B. W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, *2*(2), 144-158.

Aslam, M. H., Shahzad, K., Syed, A. R., & Ramish, A. (2013). Social capital and knowledge sharing as determinants of academic performance. *Journal of Behavioral and Applied Management*, *15*(1), 25-41.

Aslan, H., & YILDIZ, B. (2019). İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE TAKIM YENİLİK İKLİMİNİN ARACI ROLÜ. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (24), 73-92.

Aslan, İ. (2018). Girişimcilik ile inovasyon stratejilerinin KOBİlerin sürdürülebilirliği ve performansına etkileri üzerine bir araştırma.

Auer Antoncic, J., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, *111*(4), 589-607.

Aydın, B., Arıca, R., & Arslantürk, Y. (2021). The effect of novel coronavirus (COVID-19) on travel risk perception. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, *16*(61), 378-392.

Aydintan, B., Göksel, A., & Bingöl, D. (2010). ÖRTÜLÜ BİLGİ PAYLAŞIM NİYETİ ÜZERİNDE SOSYAL SERMAYE VE DENETİM MERKEZİ ODAKLILIĞININ ROLÜ: HEKİMLİKTE BİR ALAN ARAŞTIRMASI. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *12*(1), 1-26.

Azani, H., & Khorramshahgol, R. (1991). The impact of automation on engineers' creativity and innovation and its implications for reducing resistance to change. *Computers in industry*, *16*(4), 377-383.

Bao, Y. (2009). Organizational resistance to performance-enhancing technological innovations: a motivation-threat-ability framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *24*(2), 119-130.

Begeç, S., & Arun, K. (2021). The bottleneck of intrapreneurship: are social positions and held expectations constraints in organizations' entrepreneur process? A conceptual view. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *13*(1), 131-151.

Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F. J., & Nieves Perez-Arostegui, M. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, *110*(4), 550-566.

Berraies, S., Lajili, R., & Chtioui, R. (2020). Social capital, employees' well-being and knowledge sharing: does enterprise social networks use matter? Case of Tunisian knowledge-intensive firms. *Journal of Intellectual Capital*, *21*(6), 1153-1183.

Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M. (2021). High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations. *Employee Relations: The International Journal*, *43*(2), 438-458.

Bozpolat, C. & Seyhan, H.(2020), Yeni Ürün Geliştirme Yönetimi ve İnovasyon İlişkisi. İnovasyon Yönetimi. *Gazi Kitabevi*. Ankara

Camps, S., & Marques, P. (2014). Exploring how social capital facilitates innovation: The role of innovation enablers. *Technological Forecasting and Social Change*, *88*, 325-348.

Canning, J., & Found, P. A. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation. *International Journal of Quality and Service Sciences*.

Cappiello, G., Giordani, F., & Visentin, M. (2020). Social capital and its effect on networked firm innovation and competitiveness. *Industrial Marketing Management*, *89*, 422-430.

Carmona-Lavado, A., Cuevas-Rodríguez, G., & Cabello-Medina, C. (2010). Social and organizational capital: Building the context for innovation. *Industrial marketing management*, *39*(4), 681-690.

Castro, C. A., Zambaldi, F., & Ponchio, M. C. (2020). Cognitive and emotional resistance to innovations: concept and measurement. *Journal of Product & Brand Management*, *29*(4), 441-455.

Ceci, F., Masciarelli, F., & Poledrini, S. (2020). How social capital affects innovation in a cultural network: Exploring the role of bonding and bridging social capital. *European Journal of Innovation Management*, *23*(5), 895-918.

Chang, C. W., Huang, H. C., Chiang, C. Y., Hsu, C. P., & Chang, C. C. (2012). Social capital and knowledge sharing: effects on patient safety. *Journal of advanced nursing*, *68*(8), 1793-1803.

Chang, H. H., & Chuang, S. S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & management*, *48*(1), 9-18.

Chatterjee, S., Moody, G., Lowry, P. B., Chakraborty, S., & Hardin, A. (2020). Information Technology and organizational innovation: Harmonious information technology affordance and courage-based actualization. *The Journal of Strategic Information Systems*, *29*(1), 101596.

Chen, C. H. V., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2019). Contingent worker and innovation performance in electronics manufacturing service industry. *Chinese Management Studies*.

Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*.

Chen, P. T., & Kuo, S. C. (2017). Innovation resistance and strategic implications of enterprise social media websites in Taiwan through knowledge sharing perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, *118*, 55-69.

Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & management*, *45*(7), 458-465.

Chowdhury, M., Prayag, G., Patwardhan, V., & Kumar, N. (2020). The impact of social capital and knowledge sharing intention on restaurants' new product development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(10), 3271-3293.

Conti, E., Vesci, M., Crudele, C., & Pencarelli, T. (2019). Design-driven innovation, quality, and customer value in manufacturing companies. *The TQM Journal*, *31*(6), 968-986.

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, *38*(1), 45-65.

Dost, M., & Badir, Y. F. (2019). Generation or adoption? The role of social capital. *Management Decision*, *57*(7), 1457-1471.

Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*.

Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., & Chitsaz Esfahani, A. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, *29*(4), 250-267.

Ekemen, M. A., & Şeşen, H. (2020). Dataset on social capital and knowledge integration in project management. *Data in brief*, *29*, 105233.

Ekingen, E., Ekemen, M. A., Yildiz, A., & Korkmazer, F. (2018). The effect of intrapreneurship and organizational factors on the innovation performance in hospital. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, *62*, 196.

El Manzani, Y., Sidmou, M. L., & Cegarra, J. J. (2019). Does IS0 9001 quality management system support product innovation? An analysis from the sociotechnical systems theory. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

Elçi, Ş., & Karataylı, İ. (2008). İnovasyon rehberi: Kârlılık ve rekabetin elkitabı. *Technopolis Group Türkiye*, 1-80.

Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, *31*(1), 39-56.

Esen, M., & Şekerdil, R. (2017). The effects of intrapreneurship on social innovation: A research in Izmir. *International Journal of Contemporary Economics & Administrative Sciences*, *7*.

Evangelinos, K. I., & Jones, N. (2009). An analysis of social capital and environmental management of higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *10*(4), 334-342.

Faccin K., Genari D. & Macke J. (2017). Interorganisational social capital and innovation: a multiple case study in wine producers networks in Serra Gaúcha. RAI Revista de Administração e Inovação, 14 (1), 52-56.

Fandiño, A. M., Formiga, N. S., & de Menezes, R. M. (2019). Organizational social capital, resilience and innovation validation of a theoretical model for specialized workers. *Journal of Strategy and Management*, *12*(1), 137-152.

Feldmann, A., & Teuteberg, F. (2020). Intrapreneurship: outside the project box and into the unknown. *Journal of Business Strategy*, *41*(3), 45-55.

Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of organizational change management*, *12*(1), 35-50.

Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of knowledge management*.

Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, *100*, 88-100.

Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, *37*(6), 806-817.

Gejam, E. H. Y., Yıldız, B., Elgün, M. N., Ödemiş, A., Tatarhan, M., Bozkurt, E., ... & Şahin, M. (2021). SMART Journal.

Ghahtarani A., Sheikhmohammady M. & Rostami M. (2020). The impact of social capital and social interaction on customers'purchase intention, considering knowledge sharing in socialcommerce context. *Journal of Innovation & Knowledge* 5, 190–198.

Goswami, A. K., & Agrawal, R. K. (2020). Explicating the influence of shared goals and hope on knowledge sharing and knowledge creation in an emerging economic context. *Journal of Knowledge Management*, *24*(2), 172-195.

Gursoy, A., & Guven, B. (2016). Effect of innovative culture on intrapreneurship. *International Journal of Business and Social Science*, *7*(1), 152-162.

Gürbüz, S. (2019). Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.

Haase, H., Franco, M., & Félix, M. (2015). Organisational learning and intrapreneurship: evidence of interrelated concepts. *Leadership & Organization Development Journal*.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis 6th Edition.

Han, Y., & Chen, G. (2018). The relationship between knowledge sharing capability and innovation performance within industrial clusters: Evidence from China. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*.

Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y. G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, *33*(2), 356-366.

Hazleton, V., & Kennan, W. (2000). Social capital: reconceptualizing the bottom line. *Corporate Communications: An International Journal*, *5*(2), 81-87.

Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., & Sherif, K. (2005). Social capital, knowledge management, and sustained superior performance. *Journal of knowledge management*, *9*(3), 93-100.

Hou, B., Hong, J., & Zhu, R. (2019). Exploration/exploitation innovation and firm performance: the mediation of entrepreneurial orientation and moderation of competitive intensity. *Journal of Asia business studies*.

Hu, M. L. M., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism management*, *30*(1), 41-50.

Hussein, A. T. T., Singh, S. K., Farouk, S., & Sohal, A. S. (2016). Knowledge sharing enablers, processes and firm innovation capability. *Journal of Workplace Learning*, *28*(8), 484-495.

Im, H. J., & Shon, J. (2019). The effect of technological imitation on corporate innovation: Evidence from US patent data. *Research Policy*, *48*(9), 103802.

Iturrioz, C., Aragón, C., & Narvaiza, L. (2015). How to foster shared innovation within SMEs' networks: Social capital and the role of intermediaries. *European Management Journal*, *33*(2), 104-115.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., Onyemah, V., & Rivera Pesquera, M. (2012). Salesperson resistance to change: an empirical investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, *30*(7), 548-566.

Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, *48*, 101614.

Kaya, S. (2017). İşletmelerde inovasyon yönetimi ve inovasyon süreci: Bursa organize sanayi bölgesi hazır tekstil üreticileri kapsamında bir uygulama. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.

Kim, N., & Shim, C. (2018). Social capital, knowledge sharing and innovation of small-and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International journal of contemporary hospitality management*, *30*(6), 2417-2437.

Kim, S. (2018). Public service motivation, organizational social capital, and knowledge sharing in the Korean public sector. *Public Performance & Management Review*, *41*(1), 130-151.

King, B., Fielke, S., Bayne, K., Klerkx, L., & Nettle, R. (2019). Navigating shades of social capital and trust to leverage opportunities for rural innovation. *Journal of Rural Studies*, *68*, 123-134.

Kulkov, I., Barner-Rasmussen, W., Ivanova-Gongne, M., Tsvetkova, A., Hellström, M., & Wikström, K. (2021). Innovations in veterinary markets: opinion leaders' social capital. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *36*(13), 1-14.

Kuo, Y. K., Kuo, T. H., & Ho, L. A. (2014). Enabling innovative ability: knowledge sharing as a mediator. *Industrial Management & Data Systems*.

Kuzma, E., Padilha, L. S., Sehnem, S., Julkovski, D. J., & Roman, D. J. (2020). The relationship between innovation and sustainability: A meta-analytic study. *Journal of Cleaner Production*, *259*, 120745.

Landry, R., Amara, N., & Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent?. *Technological forecasting and social change*, *69*(7), 681-701.

Lee, C., & Hallak, R. (2020). Investigating the effects of offline and online social capital on tourism SME performance: A mixed-methods study of New Zealand entrepreneurs. *Tourism management*, *80*, 104128.

Lee, R., & Jones, O. (2015). Entrepreneurial social capital research: resolving the structure and agency dualism. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Lee, R., & Jones, O. (2015). Entrepreneurial social capital research: resolving the structure and agency dualism. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Lee, S., Park, J. G., & Lee, J. (2015). Explaining knowledge sharing with social capital theory in information systems development projects. *Industrial Management & Data Systems*.

Lei, H., Nguyen, T. T., & Le, P. B. (2019). How knowledge sharing connects interpersonal trust and innovation capability: The moderating effect of leadership support. *Chinese Management Studies*.

Li, C. R., Li, C. X., & Lin, C. J. (2018). How and when team regulatory focus influences team innovation and member creativity. *Personnel Review*.

Lin, N. (2001). Social capital Cambridge. *UK: Cambridge University*.

Lines, B. C., Sullivan, K. T., Smithwick, J. B., & Mischung, J. (2015). Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations. *International Journal of Project Management*, *33*(5), 1170-1179.

Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *23*(1), 136-158.

Madzík, P. (2019). Capture and evaluation of innovative ideas in early stages of product development. *The TQM Journal*, *31*(6), 908-927.

Manu, C., & Walker, D. H. (2006). Making sense of knowledge transfer and social capital generation for a Pacific island aid infrastructure project. *The Learning Organization*.

Martínez-Pérez, Á., García-Villaverde, P. M., & Elche, D. (2016). The mediating effect of ambidextrous knowledge strategy between social capital and innovation of cultural tourism clusters firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Marzouki, R., & Belkahla, W. (2020). The impact of lead users on innovation success: The mediating impact of knowledge sharing case of IT companies. *Innovation & Management Review*, *17*(1), 86-111.

Mathews, B., & Linski, C. M. (2016). Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.

Mazzucchelli, A., Chierici, R., Tortora, D., & Fontana, S. (2021). Innovation capability in geographically dispersed R&D teams: The role of social capital and IT support. *Journal of Business Research*, *128*, 742-751.

Miković, R., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & Todorović, M. (2020). The integration of social capital and knowledge management–The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. *International Journal of Project Management*, *38*(8), 515-533.

Ming-Chu, Y., & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, *20*(3), 177-183.

Molina, C., & Callahan, J. L. (2009). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*.

Morris, L. (2010). Innovation and Change: Obtaining Receptivity and Overcoming Resistance. *International Journal of Innovation Science*, *1*(4), iii-iv.

Mu, J., Peng, G., & Love, E. (2008). Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. *Journal of knowledge management*.

Munir, R., & Beh, L. S. (2019). Measuring and enhancing organisational creative climate, knowledge sharing, and innovative work behavior in startups development. *The Bottom Line*.

Mura, M., Lettieri, E., Radaelli, G., & Spiller, N. (2013). Promoting professionals' innovative behaviour through knowledge sharing: the moderating role of social capital. *Journal of Knowledge Management*.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, *23*(2), 242-266.

Negulescu, O. (2017). The process of innovation in the corporate intrapreneurship. *Debating Globalization. Identity, Nation and Dialogue‖, Ed. Arhipelag XXI Press, Section: Social Sciences, Portal Web of Science, Clarivate*, 438-446.

Nguyen, T. M., & Malik, A. (2020). Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: the moderating effect of organisational innovation. *Journal of Knowledge Management*, *24*(6), 1241-1261.

Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R. E., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*, *39*(10), 1214-1238.

OECD (2005), Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, *OECD*, Paris.

Ogidi, A. E. (2014). Intrapreneurship and Corporate Innovation. *SCSR Journal of Management and Marketing (SCSR-JMM)*, *1*(1), 19-32.

Omotayo, F. O., & Babalola, S. O. (2016). Factors influencing knowledge sharing among information and communication technology artisans in Nigeria. *Journal of Systems and Information Technology*, *18*(2), 148-169.

Özsungur, F. (2020). The effects of ethical leadership on work engagement, intrapreneurship, and service innovation behavior: sample of chambers of commerce and industry. *International Journal of Public Leadership*, *16*(2), 199-216.

Paksoy, H. M. (2017). İşletmelerin satışa sunacağı yeni ürünlerin pazarda tutunmasını etkileyen faktörler. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, *1*(1), 67-86.

Pandey, J., Gupta, M., & Hassan, Y. (2021). Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. *Management Decision*, *59*(6), 1525-1545.

Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of business venturing*, *26*(1), 19-34.

Pellegrini, C., Annunziata, E., Rizzi, F., & Frey, M. (2019). The role of networks and sustainable intrapreneurship as interactive drivers catalyzing the adoption of sustainable innovation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(5), 1026-1048.

Pereira, V. R., Maximiano, A. C. A., & de Souza Bido, D. (2019). Resistance to change in BPM implementation. *Business Process Management Journal*, *25*(7), 1564-1586.

Pian, Q. Y., Jin, H., & Li, H. (2019). Linking knowledge sharing to innovative behavior: the moderating role of collectivism. *Journal of Knowledge Management*.

Pieterse, J. H., Caniëls, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*.

Pihlak, Ü., & Alas, R. (2012). Resistance to change in Indian, Chinese and Estonian organizations. *Journal of Indian Business Research*.

Qammach, N. I. J. (2016). The mediating role of knowledge sharing on relationship between IT capability and IT support as predictors of innovation Performance: An Empirical Study on Mobile Companies in Iraq. *Procedia Economics and Finance*, *39*, 562-570.

Rahmi, D. Y., & Indarti, N. (2019). Examining the relationships among cognitive diversity, knowledge sharing and team climate in team innovation. *Team Performance Management: An International Journal*.

Ratasuk, A., & Charoensukmongkol, P. (2020). Does cultural intelligence promote cross-cultural teams' knowledge sharing and innovation in the restaurant business?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *12*(2), 183-203.

Rhodes, J., Lok, P., Yu-Yuan Hung, R., & Fang, S. C. (2008). An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. *Journal of workplace learning*, *20*(4), 245-258.

Rivera, M. J. (2017). Leveraging innovation and intrapreneurship as a source for organizational growth. *International Journal of Innovation Science*, *9*(2), 137-152.

Saenz, J., Aramburu, N., & Blanco, C. E. (2012). Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms. *Journal of Knowledge Management*.

Saenz, J., Aramburu, N., & Rivera, O. (2009). Knowledge sharing and innovation performance: A comparison between high-tech and low-tech companies. *Journal of intellectual capital*, *10*(1), 22-36.

Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2014). The role of internal social capital in organisational innovation. An empirical study of family firms. *European Management Journal*, *32*(6), 950-962.

Sanchez-Famoso, V., Pittino, D., Chirico, F., Maseda, A., & Iturralde, T. (2019). Social capital and innovation in family firms: The moderating roles of family control and generational involvement. *Scandinavian Journal of Management*, *35*(3), 101043.

Schiavone, F. (2012). Resistance to industry technological change in communities of practice: The “ambivalent” case of radio amateurs. *Journal of Organizational Change Management*, *25*(6), 784-797.

Schneider, J., Arthur, A., Doody, G., Simpson, J., & Jones, P. (2009). Individual social capital and psychosis: secondary analysis of AESOP data for Nottingham. *Mental Health Review Journal*, *14*(3), 4-12.

Scuotto, V., Beatrice, O., Valentina, C., Nicotra, M., Di Gioia, L., & Briamonte, M. F. (2020). Uncovering the micro-foundations of knowledge sharing in open innovation partnerships: An intention-based perspective of technology transfer. *Technological forecasting and social change*, *152*, 119906.

Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., & García-Juan, B. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls. *European Journal of Innovation Management*, *22*(5), 866-888.

Serdar, Ç. Ö. P., & TOPCU, M. (2019). Sosyal Sermayenin Hizmet İnovasyonu Üzerine Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, *6*(1), 31-48.

Seshadri, D. V. R., & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa*, *31*(1), 17-30.

Sheng, M. L., & Hartmann, N. N. (2019). Impact of subsidiaries' cross-border knowledge tacitness shared and social capital on MNCs' explorative and exploitative innovation capability. *Journal of International Management*, *25*(4), 100705.

Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, *128*, 788-798.

Sinha, N., & Srivastava, K. B. (2015). Intrapreneurship orientation and innovation championing in Indian organizations. *Global Business Review*, *16*(5), 760-771.

Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *42*, 88-96.

Tajeddini, K., Martin, E., & Altinay, L. (2020). The importance of human-related factors on service innovation and performance. *International Journal of Hospitality Management*, *85*, 102431.

Thanikachalam, V. (2016). Intrapreneurship and Innovation in Engineering Education. *Journal of Engineering Education Transformations*, *30*(2), 36-43.

Tomozii, S. E., Usaci, D., Norel, M., & Vlad, C. (2013). Applied Managerial Strategies for Reducing Resistance to Change in Kidergartens. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *81*, 650-654.

Tsai, F. S. (2018). Knowledge heterogeneity, social capital, and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, *41*(4), 464-476.

Tsai, Y. H., Joe, S. W., Ding, C. G., & Lin, C. P. (2013). Modeling technological innovation performance and its determinants: An aspect of buyer–seller social capital. *Technological Forecasting and Social Change*, *80*(6), 1211-1221.

Tsai, Y. H., Ma, H. C., Lin, C. P., Chiu, C. K., & Chen, S. C. (2014). Group social capital in virtual teaming contexts: A moderating role of positive affective tone in knowledge sharing. *Technological Forecasting and Social Change*, *86*, 13-20.

Tuncel, C. O. (2011). *İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştirmasi*. Bursa Uludag University (Turkey).

Van der Sijde, P., Veenker, S., & During, W. (2013). Intrapreneurship in SMEs: About the role of management and R&D. *European Journal of Business and Social Sciences*, *1*(11), 24-30.

van Dijk, A., Hendriks, P., & Romo-Leroux, I. (2016). Knowledge sharing and social capital in globally distributed execution. *Journal of Knowledge Management*, *20*(2), 327-343.

Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017). Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale. *European Journal of Management and Business Economics*.

Wang, J., Yang, J., & Xue, Y. (2017). Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity. *Leadership & Organization Development Journal*.

Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, *39*(10), 8899-8908.

Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS quarterly*, 35-57.

Widya-Hastuti, A., Talib, N. B. A., Wong, K. Y., & Mardani, A. (2016). The role of intrapreneurship for sustainable innovation through process innovation in small and medium-sized enterprises: A conceptual framework. *International Journal of Economics and Financial Issues*, *6*(3), 83-91.

Woo, H. R. (2018). Personality traits and intrapreneurship: the mediating effect of career adaptability. *Career Development International*, *23*(2), 145-162.

Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2016). How to make a knowledge-sharing group: a group social capital perspective. *Personnel Review*, *45*(3), 523-538.

Wu, W. Y., Lee, L. Y., & Pham, T. T. (2020). Examining the influence of expatriates' social capital and knowledge-sharing behavior on financial performance. *International Journal of Organizational Analysis*, *28*(3), 557-577.

Yan, Y., & Guan, J. (2018). Social capital, exploitative and exploratory innovations: The mediating roles of ego-network dynamics. *Technological Forecasting and Social Change*, *126*, 244-258.

Yen Y.F., Tseng J.F. & Wang H.K. (2015) The effect of internal social capital on knowledge sharing, *Knowledge Management Research & Practice*, 13:2, 214-224.

Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2013). An empirical investigation of the organisational justice, knowledge sharing and innovation capability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *75*, 199-208.

Yeşil, S., Koska, A., & Büyükbeşe, T. (2013). Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *75*, 217-225.

Yılmaz, T. (2019). *Yeni Urün Inovasyonu ve Yeni Urün Inovasyonunun Satışlarının Onraporlanması* (Doctoral dissertation, Bursa Uludag University (Turkey)).

Yu, S. H. (2013). Social capital, absorptive capability, and firm innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, *80*(7), 1261-1270.

Yu, Y., Hao, J. X., Dong, X. Y., & Khalifa, M. (2013). A multilevel model for effects of social capital and knowledge sharing in knowledge-intensive work teams. *International Journal of Information Management*, *33*(5), 780-790.

Yu, Y., Hao, J. X., Dong, X. Y., & Khalifa, M. (2013). A multilevel model for effects of social capital and knowledge sharing in knowledge-intensive work teams. *International Journal of Information Management*, *33*(5), 780-790.

Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2021). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: do absorptive capacity and individual creativity matter?. *European Journal of Innovation Management*, *24*(2), 371-394.

EKLER

EK-A: Türkçe Anket Formu

Değerli Katılımcı, bu anketten elde edilecek veriler doktora tezinde kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacak ve asla üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Lütfen anketi eksiksiz doldurunuz ve ankete isim yazmayınız. Çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına bağlıdır. Desteğiniz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

1. Cinsiyetiniz?
a) Kadın b) Erkek

2. Yaşınız?
a) 18-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-55 e) 55'in üstünde

3. Bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?
a) 0-1 b) 2-4 c) 5-7 d) 8-10 e) 11 yıl üzeri

4. Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?
a) 0-1 b) 2-4 c) 5-7 d) 8-10 e) 11 yıl üzeri

5. Pozisyonunuz?
a) Yönetici b) Çalışan

6. Eğitimi durumunuz?
a) İlköğretim b) Orta öğretim c) Ön lisans d) Lisans e) Lisansüstü

Aşağıda hemfikir olabileceğiniz veya hemfikir olamayacağınız beş ifade bulunmaktadır. 1 - 5 ölçeğini kullanarak, lütfen her bir madde ile olan sözleşmenizi belirtin. 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Emin değilim 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

	SOSYAL SERMAYE					
1	Kuruluşumda iş arkadaşlarımla çok iyi bir ilişkim var	1	2	3	4	5
2	İş arkadaşlarım elimde hangi bilgilere sahip olduğumu biliyor	1	2	3	4	5
3	Hangi bilginin hangi iş arkadaşımla alakalı olabileceğini biliyorum.	1	2	3	4	5
4	Organizasyonum içinde, benimle ilgili bilgilerin kimin elinde olduğunu biliyorum.	1	2	3	4	5
5	Kendimi iş arkadaşlarıma bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	İş arkadaşlarımın, zorluklarla karşılaşırsam her zaman bana yardım edeceğini biliyorum.	1	2	3	4	5
7	İhtiyacım olursa iş arkadaşlarımın bana yardım etmeleri konusunda güvenebilirim	1	2	3	4	5
8	Çalışmalarımda desteğe ihtiyacım olduğunda iş arkadaşlarıma güvenebilirim.	1	2	3	4	5
9	İş arkadaşlarım ve ben her zaman işte neyin önemli olduğu konusunda hemfikiriz.	1	2	3	4	5
10	İş arkadaşlarım ve ben işte her zaman aynı tutku ve vizyonu paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
11	İş arkadaşlarım ve ben, tüm organizasyonun ortak hedeflerini ve misyonlarını takip etme konusunda her zaman hevesliyiz.	1	2	3	4	5
12	Organizasyonumuzun kültürü ve yönetim tarzı bizimkine çok benziyor.	1	2	3	4	5
	BİLGİ PAYLAŞIMI					
1	Organizasyonumda çalışanlar yeni bir şey öğrendiklerinde bunu iş arkadaşlarıyla paylaşıyorlar.	1	2	3	4	5
2	Organizasyonumda çalışanlar birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunarak daha fazla bilgi sahibi oluyorlar.	1	2	3	4	5
3	Organizasyonumda bilgi paylaşımı yaygın bir faaliyettir.	1	2	3	4	5
4	Organizasyonumda çalışanlar geçmiş deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5

YENİLİK						
1	İş yerinde işler yapmanın yeni yollarını deniyorum	1	2	3	4	5
2	Özgün düşünmeyi gerektiren işleri tercih ederim.	1	2	3	4	5
3	İş yerinde bir şey iyi çalışmadığında yeni bir çözüm bulmaya çalışıyorum.	1	2	3	4	5
4	Meslektaşlarımdan veya iş ortaklarından yeni fikirler almaya çalışıyorum	1	2	3	4	5
5	Edindiğim fikirleri kendi işimde kullanmak için işlerin başka yerlerde nasıl yapıldığını merak ediyorum.	1	2	3	4	5
6	En iyilerini uygulamaya çalışmak için başkalarının yeni fikirlerini araştırıyorum.	1	2	3	4	5
İÇ GİRİŞİMCİLİK						
1	Organizasyonumdaki değişimi gerçekleştirmek için çalışmalar yapıyorum	1	2	3	4	5
2	Kuruluşumun mevcut ürün / hizmetlerini değiştirecek faaliyetler üstleniyorum.	1	2	3	4	5
3	Organizasyonum için stratejik yenilenme fikirlerine katkıda bulunuyorum.	1	2	3	4	5
4	Kuruluşum için yeni çalışma yolları tasarlıyorum.	1	2	3	4	5
5	Organizasyonumda yenilik yapmak için diğer uzmanların görüşlerinden yararlanırım.	1	2	3	4	5
6	Organizasyonumun yapısını değiştiren faaliyetler yürütüyorum.	1	2	3	4	5
7	Kuruluşumun çalışma uygulamalarını değiştiren faaliyetler üstleniyorum.	1	2	3	4	5
8	Organizasyonumu yenilemek için işgücü piyasasındaki veya toplumdaki fırsatlardan yararlanıyorum.	1	2	3	4	5
9	Organizasyonumu değiştirmek için insanları ve kaynakları aktif olarak harekete geçiriyorum.	1	2	3	4	5
10	Yeni iş birimleri kurmak için çalışmalar yapıyorum	1	2	3	4	5
11	Kuruluşum için yeni pazarlara veya topluluklara ulaşmak için faaliyetler üstlenirim.	1	2	3	4	5
12	Organizasyonumun dışında yeni departmanlar ile sonuçlanan faaliyetler yapıyorum	1	2	3	4	5
13	Kuruluşum için yeni hizmet yolları tasarlıyorum.	1	2	3	4	5
14	Organizasyonum içerisinde yeni projelerle sonuçlanan faaliyetler üstleniyorum.	1	2	3	4	5
15	Mesleğim dışındaki uzmanlarla aktif olarak yeni işbirlikleri kuruyorum.	1	2	3	4	5
16	Kuruluşum için yeni ürünler tasarlıyorum.	1	2	3	4	5
17	Organizasyonumda yeni departmanlar ortaya çıkaran faaliyetler yapıyorum.	1	2	3	4	5

DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ						
1	Değişimden korkarım.	1	2	3	4	5
2	Değişim hakkında kötü hislerim vardır.	1	2	3	4	5
3	Değişim konusunda oldukça heyecanlıyım.	1	2	3	4	5
4	Değişim beni üzer.	1	2	3	4	5
5	Değişimden dolayı strese girerim.	1	2	3	4	5

EK-B: Arapça Anket Formu

عزيزي المشارك المحترم ، سيتم استخدام البيانات التي سنحصل عليها من هذا الاستبيان في أطروحة الدكتوراه وسيتم الاحتفاظ بسرية تامة ولن يتم مشاركتها مع أطراف ثالثة. يرجى ملء الاستبيان بالكامل وعدم كتابة أي أسماء على الاستبيان. نشكرك على دعمك ونتمنى لك التوفيق في عملك.

1-الجنس :

ذكر أنثى

2-العمر :

أ.18-25 ب.26-35 ج-36-45 د-54-55 هـفوق ال 55

3-عدد سنوات عملك في الشركة :

أ.0-1 ب-2-4 ج-5-7 د- فوق 7 سنوات

4-ما هو عدد السنوات خبرتك في عملك ؟

أ.0-1 ب-2-4 ج-5-7 د- فوق 7 سنوات

5- منصبك :

أ.مدير ب.موظف

6- ما هو مؤهلك العلمي:

أ.تعليم أساسي ب.ثانوية ج- شهادة جامعية

د- درجة بكالوريس هـماجستير و- دكتوراه

فيما يلي خمس عبارات قد توافق عليها أو لا توافق عليها. باستخدام مقّياس 1-5 ، يرجى الإشارة إلى موافقتك على كل عنصر. 1: لا أوافق بشدة 2: لا أوافق 3: لست متأكدا 4: أوافق 5: أوافق بشدة

	الرأسمالية الاجتماعية					
.1	في منظمتي لدي علاقات جيدة جدا مع زملائي	1	2	3	4	5
.2	يعرف زملائي المعرفة المتوفرة لدي	1	2	3	4	5
.3	أعرف المعرفة التي يمكن أن تكون ذات صلة بأي زميل	1	2	3	4	5
.4	داخل مؤسستي ، أعرف من لديه المعرفة ذات الصلة لي تحت تصرفهم	1	2	3	4	5
.5	أشعر بالتواصل مع زملائي.	1	2	3	4	5
.6	أعلم أن زملائي سيحاولون دائمًا مساعدتي إذا واجهت صعوبات	1	2	3	4	5
.7	يمكنني أن أثق بزملائي في مد يد المساعدة لي إذا احتجت إليها	1	2	3	4	5
.8	يمكنني الاعتماد على زملائي عندما أحتاج إلى دعم في عملي	1	2	3	4	5
.9	أنا وزملائي نتفق دائمًا على ما هو مهم في العمل	1	2	3	4	5
.10	أنا وزملائي نشارك دائمًا نفس الطموحات والرؤية في العمل	1	2	3	4	5
.11	أنا وزملائي متحمسون دائمًا لتحقيق الأهداف والمهام الجماعية للمنظمة بأكملها	1	2	3	4	5
.12	ثقافة وأسلوب إدارة منظمتنا يشبهنا إلى حد كبير	1	2	3	4	5
	مشاركة المعرفة					
.1	في مؤسستي ، عندما يتعلم الموظفون شيئًا جديدًا ، يشاركونه مع زملائهم	1	2	3	4	5
.2	في مؤسستي ، يكتسب الموظفون المزيد من المعرفة من خلال تبادل المعلومات مع بعضهم البعض	1	2	3	4	5
.3	في مؤسستي ، يعد تبادل المعرفة نشاطًا مشتركًا	1	2	3	4	5
.4	في مؤسستي ، يشارك الموظفون تجاربهم السابقة مع زملائهم	1	2	3	4	5

التعاون					
.1	أحاول طرقًا جديده لفعل الأشياء في العمل	1	2	3	4	5
.2	أنا أفضل العمل الذي يتطلب التفكير الأصلي	1	2	3	4	5
.3	عندما لا يعمل شيء جيدًا في العمل ، أحاول إيجاد حل جديد	1	2	3	4	5
.4	أحاول الحصول على أفكار جديده من الزملاء أو الشركاء التجاريين	1	2	3	4	5
.5	أنا مهتم بالكيفية التي تتم بها الأمور في أي مكان آخر من أجل استخدام الأفكار المكتسبة في عملي	1	2	3	4	5
.6	أنا أبحث عن أفكار جديده لأشخاص آخرين من أجل محاولة تنفيذ أفضل الأفكار	1	2	3	4	5
تنمية روح المبادره الداخلية					
.1	أقوم بأنشطة لتحقيق التغيير في مؤسستي	1	2	3	4	5
.2	أتعهد بأنشطة لتغيير المنتجات / الخدمات الحالية لمؤسستي	1	2	3	4	5
.3	أساهم بأفكار للتجديد الاستراتيجي لمؤسستي	1	2	3	4	5
.4	أتصور طرقًا جديده للعمل في مؤسستي	1	2	3	4	5
.5	أستخدم رؤى الخبراء الآخرين للابتكار في مؤسستي.	1	2	3	4	5
.6	أمارس أنشطة تغير هيكل مؤسستي.	1	2	3	4	5
.7	أمارس أنشطة تغير ممارسات العمل في مؤسستي	1	2	3	4	5
.8	أستغل الفرص في سوق العمل أو المجتمع لتجديد مؤسستي.	1	2	3	4	5
.9	أقوم بنشاط بتعبئة الأفراد والموارد لتغيير مؤسستي.	1	2	3	4	5
.10	أتعهد بأنشطة لإنشاء وحدات أعمال جديده	1	2	3	4	5
.11	أقوم بأنشطة للوصول إلى سوق أو مجتمعات جديده لمؤسستي	1	2	3	4	5
.12	أقوم بأنشطة تؤدي إلى إدارات جديده خارج مؤسستي	1	2	3	4	5
.13	أفهم طرقًا جديده لخدمة مؤسستي	1	2	3	4	5
.14	أقوم بأنشطة تؤدي إلى مشاريع جديده داخل مؤسستي	1	2	3	4	5
.15	أقوم بنشاط بتعاون جديد مع خبراء خارج مهنتي	1	2	3	4	5
.16	أنا تصور منتجات جديده لمؤسستي	1	2	3	4	5
.17	أقوم بأنشطة تؤدي إلى إدارات جديده داخل مؤسستي	1	2	3	4	5

مقاومة للتغيير					
.1	كنت خائفة من التغيير	1	2	3	4	5
.2	كان لدي شعور سيء بالتغيير	1	2	3	4	5
.3	كنت متحمس جدا حول التغيير	1	2	3	4	5
.4	التغيير جعلني مستاء	1	2	3	4	5
.5	التغيير جعلني مضغوط	1	2	3	4	5