

Araştırma Makalesi / Research Article

**KURUMSALLAŞMA, KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE  
ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLİŞKİLERİNİN X-Y  
KUŞAKLARI AÇISINDAN ANALİZİ: AİLE  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA\***

Ahmet Tuncay ERDEM\*

Himmet KARADAL\*\*

**THE ANALYSIS OF INSTITUTIONALIZATION,  
CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND  
ORGANIZATIONAL INNOVATION RELATIONS IN  
TERMS OF X-Y GENERATIONS: A STUDY OF FAMILY  
FIRMS**

**Öz**

Çalışmanın amacı, X ve Y kuşakları kapsamında kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini Konya ilinde bulunan aile işletmelerindeki X ve Y kuşaklarına mensup girişimciler ve profesyonel yöneticiler oluşturmaktadır (n= 207). Araştırma örnekleminde soru formu yoluyla verilere elde edilmiştir. Elde edilen veriler, aracı değişkenli regresyon analizi, doğrulayıcı faktör analizi, çoklu regresyon analizi, düzenleyici değişkenli regresyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi aracılığıyla test edilmiştir. Araştırma bulgularında; X ve Y kuşaklarının her ikisinde kurumsal girişimcilik ve kurumsallaşmanın örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Aynı şekilde X ve Y kuşaklarının her ikisinde de kurumsal girişimciliğin, kurumsallaşma ve örgütsel yenilikçilik ilişkisinde tam aracılık rolünün bulunduğu, diğer yandan kurumsal girişimciliğin, kurumsallaşma ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün bulunmadığı belirlenmiştir.

---

\* Bu çalışma birinci yazarın, ikinci yazar danışmanlığında 2019 yılında Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırladığı "X ve Y kuşakları açısından kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkilerin analizi: Küresel doğan aile işletmelerinde bir uygulama" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

\* Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İletişim Fakültesi, e-posta: ahmeterdem@ibu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4573-8415>.

\*\* Prof. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İletişim Fakültesi, e-posta: himmetkaradal@ibu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8050-5564>.

---

Makale Gönderim Tarihi: 10.02.2020 <https://doi.org/10.11616/basbed.vi.687348>

Makale Kabul Tarihi : 11.05.2020

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik, Örgütsel Yenilikçilik, Aile İşletmeleri, X-Y Kuşakları.

### **Abstract**

The aim of the study is to analyze the relationships between corporate entrepreneurship, institutionalization and organizational innovation within the X and Y generations. The sample of the study are entrepreneurs and professional managers of the X and Y generations in family firms in Konya (n= 207). It has been obtained from the research sample through the questionnaire. The data obtained have been tested by mediating a variable regression analysis, a confirmatory factor analysis, a multiple regression analysis, a regulatory variable regression analysis, and a simple linear regression analysis. In the research results; corporate entrepreneurship and institutionalization have a positive effect on organizational innovation in both the X and Y generations. It has been also found that corporate entrepreneurship plays a comprehensive mediation role in the relationship between institutionalization and organizational innovation in both the X and Y generations, while corporate entrepreneurship does not have a regulating role in the relationship between institutionalization and organizational innovation.

**Keywords:** Institutionalization, Corporate Entrepreneurship, Organizational Innovation, Family Firms, X-Y Generations.

## **1. Giriş**

Aile işletmeleri, aile bireylerinin sahipliğinde bulunan ve aile bireylerinin işletmenin yönetiminde yoğunlukta olduğu işletmeler olduğu belirtilmektedir (Shanker ve Astrachan, 1996: 107). Diğer yandan aile işletmeleri faaliyette buldukları ülkelerde milli gelirin büyük bir bölümünü üretmekte ve istidamın da %80 gibi büyük bir kısmını da sağlamaktadır (Shepherd ve Zacharakis, 2000). Bu kapsamda görüleceği üzere ülkeler ve toplumlar yönünden bu kadar önemi bulunan aile işletmelerinin ikinci ve üçüncü nesillere geçmeden yok oldukları görülmektedir (Shepherd, 2009). Bu noktada aile işletmelerinin hayatlarını devam ettirerek işletmelerin sürdürülebilirlikleri önemlidir. Aile işletmelerinin faaliyetlerini devam ettirmelerindeki en büyük engel kurumsallaşamamalarıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Kurumsallaşma örgüt ve işletmelerdeki tekrarlanan kural, eylem, alışkanlık ve süreçlerin standartlara dönüştürülmesi ve uygulanması gereken kurallar bütününe ifade etmektedir (Feller vd., 2009; Tutar vd., 2012: 123). Kurumsallaşma sayesinde örgütlerde kurumsal girişimcilik ile örgütsel yenilikçilik teşvik edilecektir. Kurumsal girişimcilik, örgütün bütününe kapsayan girişimcilik faaliyeti olmakla birlikte bu faaliyetlerin proaktiflik, risk alma ve stratejik yenilenme süreçlerini de içerisinde barındırdığı belirtilmektedir (Zahra, 1991; 1996: 1715). Bu kapsamda

kurumsal girişimcilik sayesinde örgütlerde örgütsel yenilikçilik faaliyetleri de gelişerek örgütler rakiplerine karşı üstünlük sağlayacaktır (Erdem, 2019: 1).

Araştırma kapsamında kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ve örgütsel yenilikçilik ilişkileri analiz edilmiştir. Bu kapsamda Konya ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde görev yapmakta olan profesyonel yöneticiler ile işletme sahiplerinden veriler elde edilerek analiz edilmiştir. Analiz edilen bulgular sonuç bölümünde tartışılmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Aile baba, anne ve çocuklardan oluşan, genel olarak duygusal bir yapının var olduğu, kan bağıının bulunmasıyla korumacı bir yaklaşımın benimsendiği, toplumu meydana getiren sosyal yapı olarak nitelendirilmektedir (Fındıkçı, 2017). Aile bireylerinin sahipliğinde meydana gelen işletmeler olan aile işletmeleri aile kültürünü de beraberinde işletmeye yansıtıkları bilinmektedir.

Dünyada kurulu bulunan işletmelerin %80'ini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Buna ek olarak dünya genelinde faaliyet göstermekte olan en başarılı işletmelerin ise %40'ını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Türkiye'de de bu durumun benzer şekilde olduğu bilinmektedir (Ankara Sanayi Odası, 2005). Gerek dünyada ve gerekse Türkiye'de aile işletmelerinin bu denli yaygın olduğu bilinirken bu işletmelerin ömürlerinin de kısa olduğu görülmektedir. Türkiye'de aile işletmelerine yönelik araştırmalarda bu işletmelerin ömürlerinin en fazla 60 veya 70 yıl olduğu, dünya genelinde ise aile işletmelerinin ortalama 24 yıl yaşam sürelerinin bulunduğu belirtilmektedir. Bu çerçevede her 10 aile işletmesinden sadece 3 adedi ikinci nesle devredilmektedir (Sönmez, 2015: 19).

Aile işletmelerinin kuşaklar arasında devredilememesinin en temel nedeni bu işletmelerin kurumsallaşamamalarıdır (Erdem, 2019). Aile işletmelerinin kuruluş aşamalarından gelişme aşamalarına kadar karşılaştıkları en temel sorun "kurumsallaşamama" eğilimi olduğu görülmektedir. Bu sorun yalnızca aile işletmelerinde görülmemekte aynı zamanda bütün işletmelerin de ortak sorunu kurumsallaşamamaktır. Ancak aile işletmelerinin profesyonel yönetime geçme noktasında diğer işletmelere göre daha fazla zorluk yaşadıkları bilinmektedir. (Hacısalıhoğlu, 2007: 30).

Kurumsallaşma birçok boyutu bulunan bir kavram olması nedeniyle en geniş kapsamda örgüt içerisinde istikrar ve düzen, elde edilmiş meşruluk, dış çevreden daha fazla kaynak elde etme amacıyla uyumluluk sağlamak,

düzensiz ve kararsız yapılardan daha düzenli bir yapıya kavuşmak, örgüt yapısının esnek ve sosyal olarak örgüt dışı kurumsal çevreye uyum sağlayabilmiş bir yapıyı içselleştirerek ve bu yapıyı işgörenlerinden yöneticilerine kadar özümseterek örgüt kapsamında biçimsel bir yapı oluşturmak ve formel bir davranış biçimi geliştirme olarak tanımlanmaktadır (DiMaggio ve Powell,2000; Meyer ve Rowan, 1977: 42; Oliver, 1991; Selznick, 1996: 273; Kimberly, 1979: 447; Holm, 1995: 398; Lawrence vd., 2001: 625; Akar, 2010). Diğer bir değişle kurumsallaşma, örgüt yapısı ile faaliyet süreçlerinin değişimiyle daha formel bir yapı elde edilerek bu yapının iş süreçlerine evrilmesiyle oluşan durumdur (Buller ve McEvoy, 1989: 34; Kimberly, 1979: 447). Bu kapsamda kurumsallaşma genel manada işletmelerin bireysel özellik ve tarzlara bağlı olmaksızın kabul edilen ortak standart, kural ve süreçlerle faaliyetlerini sürdürmeleri ile kendilerine has bir kültür oluşturmaları, oluşturulan bu süreci rakiplere üstünlük sağlamak amacıyla ayırt edici, farklı niteliğe kavuşturma süreci şeklinde ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004). Aile işletmelerinde belirli bir kural ve süreç standardının bulunmaması bu işletmelerin kısa sürede yok olmalarına sebep olmaktadır. Diğer yandan kurumsallaşamayan aile işletmeleri keyfi bir yapıyla yönetilmekte ve bu keyfilik aile işletmelerini zayıflatmaktadır (Erdem, 2019). Kısaca aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olmasının en temel nedeninin kurumsallaşma noktasında yaşadıkları sorunlar olduğu belirtilmektedir (Karadal, 2016: 179). İşletmelerde kurumsallaşmanın gelişmesiyle birlikte kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik de gelişerek işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamalarına imkân sağlanacaktır (Erdem, 2019).

Kurumsal girişimcilik gün geçtikçe önemi artmakta olan ve örgütler açısından yenilik yapmayı, büyümeyi ve rakiplere göre rekabet avantajı elde etmeye imkân sağlayan bir kavram olarak belirtilmektedir. Bu kapsamda kurumsallaşma evresini tanımlamış işletmeler çevrelerindeki fırsatları değerlendirme açısından girişimci kimlik kazanmayı hedeflemektedirler (Altınbaş, 2013: 3). Kurumsal girişimcilik işletmedeki yeni ürün, süreç, fikir, hizmet, teknoloji, pazar, strateji ve yönetim yaklaşımı geliştirme ve farklı iş imkânları oluşturmaya yönelik şekli ve şekli olmayan faaliyetler bütünüdür (Zahra, 1991). Diğer yandan kurumsal girişimcilik, örgütlerin etkinlik, verimlilik, büyüme ve performans amacıyla çevrelerinde meydana gelen tehdit ve fırsatlar analiz edilerek yenilikçilik, risk alma, verimlilik ve saldırgan rekabetçiliğe yönelik örgütsel eylem ve isteklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Zahra, 1993; Lumpkin ve Dess, 1996; Erdem, 2017). Kurumsal girişimcilik mevcut bir örgüt içinde yenilikçi ve yenilenme faaliyetleriyle yeni bir iş oluşturma süreci olarak belirtilmektedir. Diğer yandan kurumsal girişimciliği geleneksel girişimcilikten ayıran fark ise geleneksel girişimcilikte bireysel

düşünülp bireysel hareket tarzı benimsenirken kurumsal girişimcilikte yeni ürün veya hizmete yönelik bir iş oluşturma sürecinde örgütte bulunan yenilikçi faaliyetler ve değişimler dikkate alınarak yapılacak faaliyetlerin bütünü olarak görülmektedir (Van de Ven ve Engleman, 2004: 47-48).

İşletmelerin yoğunlaşan rekabet şartlarında teknolojik gelişmeler, sosyal güdüler, sosyo-kültürel değişimler ve modern uluslararası trendler gibi etkenler karşısında yenilik yapma zorunlulukları bulunmaktadır (Barışık, 2001). Bu çerçevede örgütlerde kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin artmasıyla birlikte yenilikçilik faaliyetlerinin de teşvik edileceği düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmeler açısından örgütsel yenilikçiliğin uygulanması kaçınılmaz bir faaliyet olarak görülecektir. Günümüzde işletmelerin normal rutin faaliyetlerinden başka devamlı bilgi üretmeleri ve bu bilgi doğrultusunda rakibetçi üstünlük sağlamaları gerekmektedir (Vatansever Toylan, 2014: 106; Tutar, 2015; Erdem, 2019). Bu kapsamda işletmelerin elde ettikleri bilgiyi örgüt yapısına yayararak yenilikçi örgüt olma özelliği göstermeleri gerekmektedir (Barışık, 2001). Bu bilgiler ışığında örgütsel yenilikçilik, örgüt yapısı içinde yenilikçilik bazlı düzenleme yöntemleri geliştirmeyi, karar verme sistemleri ve örgüt dışı ilişkileri geliştirmeye yönelik yeni araçlar oluşturmayı ve yeni uygulamaların tanıtılması ve tasarlanması eylemlerinin bütünü oluşturmaktadır (Polder vd., 2010: 5-6).

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ve örgütsel yenilikçilik ilişkilerinin aile işletmeleri kapsamında X ve Y kuşakları çerçevesinde analiz edilmesidir. Bu kapsamda araştırmanın temel sorusu *X ve Y kuşakları algularına göre aile işletmelerinde kurumsal girişimcilik ve kurumsallaşma örgütsel yenilikçiliği nasıl ve ne yönde etkilemektedir?* olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında belirlenen soruyu cevaplandırmak amacıyla Konya ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri profesyonel yönetici ve sahipleri üzerinde bir saha araştırması uygulanmıştır. Alan yazında kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ve örgütsel yenilikçiliği konu alan araştırmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Diğer yandan kurumsallaşma konusu ile ilgili araştırmaların genelde aile işletmelerine yönelik olmasına rağmen örgütsel yenilikçilik ve kurumsal girişimcilik konularını bir bütün şeklinde irdeleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Ayrıca X ve Y kuşaklarını da bu konularla ele alan bir araştırma da tespit edilememiştir. Bu bağlamda kurumsal girişimcilik,

kurumsallaşma ve örgütsel yenilikçilik konularının bir arada bütün olarak ele alınması ve X-Y kuşakları çerçevesinde aile işletmeleriyle ilişkilendirilmesi araştırmanın özgün nitelikleri arasında gösterilebilir.

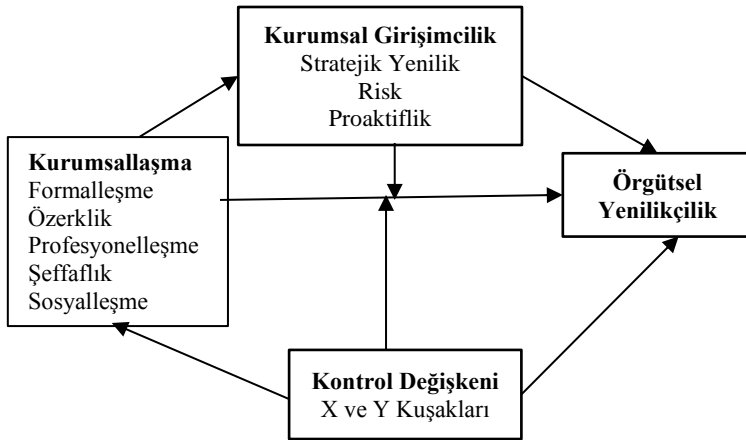
### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Çerçevesi

Araştırma evrenini Konya’da faaliyette bulunan aile işletmeleri profesyonel yönetici ve sahipleri oluşturmaktadır. Aile işletmeleri sayısını belirlemek amacıyla Konya Ticaret Odası’na başvurulmuştur. Konya Ticaret Odası kayıtlarına göre araştırma kapsamında belirlenen kriterlere göre 167 adet aile işletmesinin olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede araştırmanın evrenini 167 işletmenin girişimci sahip ve profesyonel yöneticileri oluşturmaktadır. Konya Ticaret Odası’ndan alınan bilgilere istinaden 167 işletmede toplam 345 profesyonel yönetici ile işletme sahibi yönetici aile bireylerinin olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın örneklem çerçevesini oluşturan bu bireylerin tümüne ulaşılarak topla 207 kullanılabilir soru formu elde edilmiştir. Elde edilen geri dönüş oranının %60 olması araştırmanın bilimsel yeterliliği (Lewin vd., 1995) sağladığını göstermektedir.

### 3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma kapsamında kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ve örgütsel yenilikçilik X ve Y kuşaklarına ilişkin araştırma modeli Şekil 1’de belirtilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Şekil 1’deki araştırma modelinde görüleceği üzere kurumsallaşma (bağımsız değişken), kurumsal girişimcilik (aracı ve düzenleyici değişken)

ve örgütsel yenilikçilik (bağımlı değişken) ile X-Y kuşakları kontrol değişkeni olarak kurgulanmıştır. Araştırma modeli doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

**Hipotez 1:** Kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 2:** Kurumsallaşma boyutları ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 3:** Kurumsal girişimcilik ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 4:** Kurumsal girişimciliğin boyutları ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 5:** Kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide aracılık rolü oynayacaktır.

**Hipotez 6:** Kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

### 3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ile Güvenilirlik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları

Araştırmada kapsamında kullanılan soru formu, araştırma değişkenlerinin alt boyut ölçeklerinin birleştirilmesi ve derlenmesi sonucunda oluşturulmuştur.

“Kurumsallaşma Ölçeği” 40 ifadeden oluşmaktadır. Kurumsallaşma sorularının alt boyutları; *Formalleşme (Formalization) Ölçeği* ifadeleri Oldham ve Hackman (1981: 71), *Özerklik (Autonomy) Ölçeği* ifadeleri Apaydın (2007: 182-183); Güngör Ak (2010), *Profesyonelleşme (Professionalization) Ölçeği* ifadeleri Reid vd. (1999: 62); Apaydın (2007: 183), *Şeffaflık (Transparency) Ölçeği* ifadeleri Karpuzoğlu (2000: 297-298), *Sosyal Sorumluluk (Social Responsibility) Ölçeği* ifadeleri Apaydın (2007: 183); Tavşancı (2009: 153), *Tutarlılık (Consistency) Ölçeği* ifadeleri Apaydın (2007: 184) tarafından geliştirilmiş ölçekler kullanılmıştır.

“Kurumsal Girişimcilik Ölçeği”15 ifadeden oluşmaktadır. Kurumsal girişimcilik sorularını oluşturan altboyutları; *Stratejik Yenilenme (Strategic renewal) Ölçeği* ifadeleri Zahra (1996: 1723), *Risk (Risk) Ölçeği* ifadeleri Zahra (1993: 1723; 1996: 338-339); Kurtuldu (2014: 168), *Proaktiflik Ölçeği* ifadeleri Lumpkin ve Dess (2001: 451) tarafından geliştirilmiş ölçekler kullanılmıştır. Soru formunu oluşturan son değişken olarak “*Örgütsel Yenilikçilik*” ölçeği 7 ifadeden oluşan ve Wang ve Ahmed (2004: 305) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır.

Soru formuna yönelik, Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü İnsan Araştırmaları Etik Kurulu' nun 34183927-010.99-E.00000337821 sayılı yazısı, Kurulun 02.11.2018 tarih, 16 Toplantı Sayısı ve 2018/222 Karar numarası ile uygunluğu kararı alınmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin; güvenilirliklerini test etmek amacıyla Cronbach Alfa içsel tutarlılık testi kullanılmıştır. Alfa katsayıları, kurumsal girişimcilik ölçeği için  $\alpha = 0.957$  kurumsallaşma ölçeği için  $\alpha = 0.973$  ve örgütsel yenilikçilik için  $\alpha = 0.914$  belirlenmiş, ölçeklerin güvenilir olduğu söylenilebilir. Modeldeki ölçek faktörlerinin homojen dağılıma sahip olup olmadığını test etmek amacıyla elde edilen verilere AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, bütün sorular güvenilirliği geçmiştir. DFA sonuçları Tablo 1'de belirtilmektedir.

**Tablo 1:** Model-Veri Uyum Değerleri

	$\chi^2/\Delta X^2$	SD	$\chi^2/df$	GFI	NFI	CFI	TLI	RMSEA
<b>Tek Faktörlü Model</b>	12462.46	1829	6.81	.560	.623	.692	.685	.197
<b>Araştırma Modeli</b>	2492.489969.98	1800	1.38	.892	.903	.912	.913	.051

**Not:**  $\chi^2$ , Ki-Kare; SD, Serbestlik Derecesi, GFI = İyilik Uyum İndeksleri, NFI = Normlaştırılmış Uyum İndeksi, CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, TLI, Tucker-Lewis indeksi; RMSEA = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü,  $\chi^2/SD$ , Relative Ki-Kare.

Araştırmada veriler 3 farklı ölçme modeline uyumu  $\chi^2/sd$ , RMSEA, TLI, CFI, NFI ve GFI indeksleri aracılığıyla test edilmiş ve sonuçlar Tablo 1 görülmektedir. Üç faktörlü modele ilişkin  $\chi^2$  değeri anlamlı olmakla birlikte,  $\chi^2/s.d.$  değerinin 5'in altında olması (1.38) nedeniyle model bu açıdan uyum ölçütünü karşılamaktadır. Ayrıca GFI = 0.892, TLI = 0.913, NFI = 0.903, CFI = 0.912 ve RMSEA = 0.051 göstergeleri açısından da modelin uyumlu olduğu görülmektedir.

Tek faktörlü model ile üç faktörlü model arasında uyum yönünden anlamlı farkın bulunup bulunmamasını belirlemek amacıyla  $\chi^2$  değerlerine "Ki-Kare Fark Testi" yapılmış ve aralarındaki farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir (Tablo 1). Bu sayede ortak yöntem sapmasının olmadığı görülmektedir (MacKenzie ve Podsakoff, 2012; Karadal vd., 2018; Karadal ve Erdem, 2018).



**Tablo 2:** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Yapısal Güvenirlik ve Varyans Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S	CR (t)	AVE	1	2	3
1. Kurumsallaşma	3.98	.246	.973	.480*	-		
2. Kurumsal Girişimcilik	4.04	.340	.957	.598	.654**	-	
3. Örgütsel Yenilikçilik	4.18	.388	.912	.597	.465**	.552**	-

**Not:** Ort, Ortalama S.S, Standart Sapma; CR, Yapısal Güvenirlik; AVE, Ortalama Açıklanan Varyans (OAV); \*Korelasyon değerleri 0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü). \*\*Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift- yönlü)

Araştırmada kullanılan araçların modele ilişkin yapıyı ölçüp ölçmemesine yönelik yakınsama geçerliliği (convergent validity) ve iraksama geçerliliği (discriminant validity) teklıklarından yararlanılmıştır.

Ölçeklerin AVE diğer bir ifadeyle OAV (ortalama açıklanan varyans) değerlerine göre yakınsama geçerliliği belirlenmektedir. Yakınsama geçerliliği bir yapıya ilişkin değişkenler ile alt boyutların kendi aralarındaki korelasyonlarının yüksek düzeyde ve tekdüze olmasını ifade etmektedir (Bagozzi, 1981; Peter, 1981). Diğer bir ifadeyle yakınsama geçerliliği, yapıyı ölçen alt boyutların bu yapının birer parçası olabilmesi için kendi aralarında belirli düzeyde korelasyonlara sahip olması şeklinde ifade edilmektedir (Bülbül ve Demirer, 2008). Hu ve Bentler (1999)'e göre AVE değerinin 0,5'ten büyük olması durumunda ilgili maddelerin örtük değişkeni geçerli olarak ölçtüğü kabul edilmektedir. Bu çerçevede araştırma bulgularının AVE değerlerinin 0.50 değerinden büyük olmasıyla yakınsama geçerliliğinin kanıtlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hu ve Bentler 1999). Bu durumun aksine AVE değeri 0.5 altında çıkan analiz bulgularında CR değerine bakılır. Bu değer yüksek olması halinde yakınsama geçerliliği vardır sonucuna ulaşılır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu çerçevede araştırma kapsamında iki ölçeğin (kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik) AVE değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 3). Sadece kurumsallaşma ölçeğinin AVE değerinin (AVE=0.48<0.50) düşük olması nedeniyle CR değerine bakılmıştır. Bu değer (CR = 0.973) 1'e yakın olması nedeniyle araştırma modelinde yakınsama geçerliliğinin olduğu belirlenmiştir (Tablo 2). Ayırt edici geçerlilik için değişkenler arası korelasyon değerlerinin 0.80' den küçük olması ayırt edici geçerlik ve iraksamanın kanıtı olarak gösterilmektedir.

Tablo 2'de, ilgili ölçekten elde edilen veriler için yapı güvenirliliği (CR) düzeyinin 0.70 değerinden yüksek olması ölçme sonuçlarının güvenirliliğini göstermektedir (Nunnally, 1976; Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2006). 62 soru 3 faktöre dağılmıştır. Ölçek maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri 0.55 ile 0.81 arasında değişmektedir. Bu yüklerin 0.5 değerinden büyük olması araştırma modelinin geçerlilik ölçütünü sağlanmış olduğunu

göstermektedir (Hair vd., 2006). Ayrıca faktör değerleri parametrik sınamada t değerlerinin 8.17 ile 13.70 arasında değişmekte olması, modelin anlamlı olduğunu ifade etmektedir (Hair vd., 2006).

## 4. Bulgular

### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Soru formunun ilk bölümünde katılımcılara yönelik demografik özellikler sorularına yer verilmiştir. Katılımcıların yaklaşık %19'u (39) bekâr, % 81'i (168) evli bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları göz önünde bulundurulduğunda yaklaşık %3'ü (5) ilköğretim, %7'si (15) lise&denği, yaklaşık %15'i (30) önlisans, yaklaşık %64'ü (131) lisans ve yaklaşık %13'ü (26) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında katılımcıların %6'sı (13) 18-27 yaş aralığında, %25'i (54) 28-37 yaş aralığında, %38'i (82) 38-45 yaş aralığında, %16'sı (36) 46-55 ve %14'ü (30) ise 55'den fazla yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcıların %30'u (63) Y kuşağında sınıflandırılırken, yaklaşık %70'i (144) X kuşağı olarak sınıflandırılmıştır.

### 4.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında hipotezler X ve Y kuşakları kapsamında değerlendirilerek analiz yapılmıştır.

#### 4.2.1. Y Kuşağı Açısından Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

İşletmelerde Y kuşağı çalışanları açısından korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde kurumsallaşma ( $r=,486$ ;  $p<0.01$ ) ve kurumsal girişimcilik ( $r=,395$ ;  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Tablo 3). Bu bulgulara göre aracı değişkenli regresyon analizi ve düzenleyici değişkenli regresyon analizinin koşullarının sağlandığı söylenebilir. Çünkü bağımsız değişken ile bağımlı değişken, bağımsız değişken ile aracı değişken, aracı değişken (ve aynı zamanda düzenleyici değişken) ile bağımlı değişken arasında anlamlı ilişki mevcuttur (Baron ve Kenny, 1986).

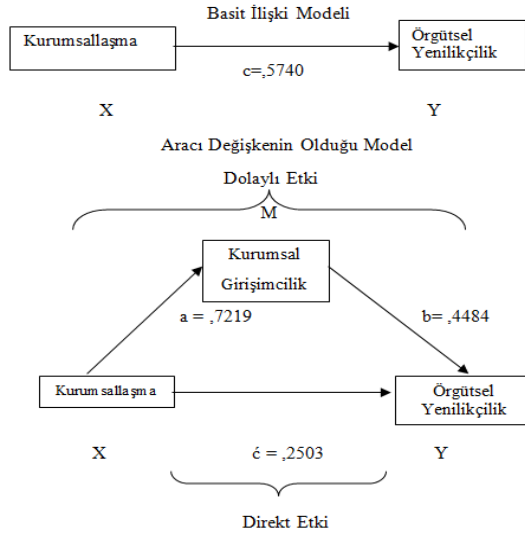
**Tablo 3:** Y Kuşağı Açısından Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3
1.Kurumsallaşma	3,97	,189	1		
2.Kurumsal Girişimcilik	4,07	,281	,486**	1	
3.Örgütsel Yenilikçilik	4,17	,377	,288*	,395**	1

\*\*Korelasyon 0.01 anlamlı (çift yönlü) \* Korelasyon 0.05 anlamlı (çift yönlü)

Y Kuşağı çalışanları açısından Aracı değişkenli Regresyon analizi bulgularına göre model istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=,2362$ ;  $F_{(1-61)}=18,865$ ;  $p<0.01$ ). Modeldeki belirleyici değişkenler örgütsel yenilikçilikteki varyanstaki değişiminin %23.62'sini açıklamaktadır. Bu modelde kurumsallaşma, örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta=,721$ ;  $p<0.01$ ). Benzer şekilde kurumsal girişimcilik de örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta=,448$ ;  $p>0.05$ ). Bu bulgulara Y kuşağı çalışanları açısından **H1** ve **H3** hipotezleri desteklenmektedir.

**Şekil 2:** Kurumsal Girişimciliğin Aracılık Rolü



Bulgular incelendiğinde regresyon modelinde kurumsallaşmanın (X) örgütsel yenilik üzerinde etkisinde bir azalma olduğundan ( $c' < c$ ) kurumsal girişimcilik tam aracı rolü oynamaktadır (Şekil 2). Ayrıca aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek için Hayes (2017) göre %95 güven aralığında 5000 Bootstrap yeniden örnekleme sahip parametrik olmayan yeniden örnekleme metodu yarımıyla aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiştir. Y kuşağı açısından kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde tam aracılık rolü oynamaktadır (Balak, 2013: 123). Zira BootLLCI ile BootULCI değerleri sıfırı (0) kapsamamaktadır ( $\beta=,3237$ ; %95 CI [0,0503 ile 0,6984]). Aracı değişkenin modele girmesiyle bağımlı değişkenin varyansının ek olarak %6.79 açıklandığı gözlenmiştir. Yani Y Kuşağı açısından **H5 hipotezi** kabul edilmiştir.

**Tablo 4:** Y Kuşağına Göre Kurumsallaşma ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Kurumsal Girişimciliğin Düzenleyici Rolü

Bağımsız Değişkenler	Model II					
	St. beta	SE	t değeri	p	LLCI	ULCI
Sabit	,1293	,0486	2,6579	,0101	,0319	,2266
Kurumsal Gir. (KG)	,4420	,1982	2,2295	,0296	,0453	,8387
Kurumsallaşma (K)	,2506	,2495	1,0045	,3192	-,2486	,7498
KG*K	-,9174	,7449	-1,2316	,2230	-2,4080	,5731
R <sup>2</sup>	,1822					
Tahmini standart hata	,1223					
F(3-59)	4,7174			0,0051		
<b>Model II' deki Düzenleyici Etki</b>						
Kurumsal Gir.	Std. Beta	SE	t değeri	p	LLCI	ULCI
M-1SS(-,2813)Düşük	,5087	,3804	1,3374	,1862	-,2524	1,2698
M (0,0000) Orta	,2506	,2495	1,0045	,3192	-,2486	,7498
M+1SS (,2813) Yüksek	-,0074	,2600	-,0286	,9773	-,5278	,5129
R <sup>2</sup> Değişim	0,0137					
F(1-59)	1,5169			,2230		

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Yenilikçilik (OY) \*p< 0.05. \*\*p< 0.01.

Y Kuşağı çalışanları açısından kurumsal girişimciliğin kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayıp oynamadığına dair Model II tasarlanmıştır. Tablo 4'te Düzenleyici Değişkenli Regresyon analizi bulguları verilmiştir.

K ile OY arasındaki ilişkide KG düzenleyici etkisini test eden **Model II** istatistiksel açıdan anlamlıdır. (R<sup>2</sup>=,1822; F(3-59)= 4,7174; p< 0,01). Modelde belirleyici değişkenler bağımlı değişkendeki varyansın %18,2'sini açıklamaktadır. Bu modelde kurumsal girişimcilik örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip iken ( $\beta = ,4420$ ;  $t_{(59)} = 2,229$ ,  $p < 0.01$ ), kurumsallaşmanın örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir ( $\beta = ,2506$ ;  $t_{(59)} = 1,0045$ ,  $p > 0.05$ ). Buna karşın KG\*K etkileşim terimi ( $\beta = -,9774$ ;  $t_{(59)} = -1,2316$ ,  $p > 0.05$ ) ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca LLCI ile ULCI değerleri sıfırı kapsadığından Y Kuşağı çalışanları açısından Kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici rolü oynamamaktadır. Bu bulguya göre **H6 hipotezi** ret edilmiştir.

Araştırmada ayrıca Y kuşağı açısından kurumsal girişimciliğin boyutları ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkilere dair korelasyon analizi sonuçları Tablo 5'te görülmektedir.

**Tablo 5:** Y Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimcilik Boyutları ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri İle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4
1.Stratejik Yenilik	4,04	,350	1			
2.Risk	4,08	,411	,449**	1		
3.Proaktiflik	4,08	,333	,418**	,416**	1	
4.Örgütsel Yenilikçilik	4,17	,377	,115	,369**	,434**	1

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre kurumsal girişimciliğin boyutlarından risk ( $r = ,369$ ;  $p < 0.01$ ) ve proaktiflik ( $r = ,434$ ;  $p < 0.01$ ) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu, ancak stratejik yenilikçilik ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki gözlenmiştir. Araştırmada ayrıca Y kuşağı açısından kurumsal girişimciliğin boyutlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkileri de basit doğrusal regresyonla analiz edilmiştir. Model III istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2 = ,253$ ;  $F_{(3, 59)} = 6,670$ ;  $p < 0,01$ ). Bu modelde belirleyici değişkenler olan kurumsal girişimciliğin boyutlarının örgütsel yenilikçilikteki varyansın %25,3'ünü açıklamaktadır. Modelde kurumsal girişimciliğin boyutlarından risk ( $\beta = ,286$ ;  $t_{(59)} = 2,179$ ,  $p < 0,05$ ) ve proaktifliğin ( $\beta = ,388$ ;  $t_{(59)} = 3,003$ ,  $p < 0,01$ ) örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği, buna karşın stratejik yeniliğin örgütsel yenilikçiliği negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanmıştır (Tablo 6). Bu bulgulara göre Y Kuşağı açısından **H4** hipotezi **risk alma** ve **proaktiflik** açısından  **kabul edilirken, stratejik yenilik** açısından **ret edilmiştir**.

**Tablo 6:** Y Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimciliğin Boyutlarının Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerine Dair Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Model III Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,084	,043		1,983	,052
Stratejik Yenilikçilik	-,188	,141	-,175	-1,332	,188
Risk	,262	,120	,286	2,179	,033
Proaktiflik	,439	,146	,388	3,003	,004

$R^2 = ,307$ ; Düzeltilmiş  $R^2 = ,253$ ;  $F_{(3,59)} = 6,670$ ,  $p = ,001$  \* $p < 0.05$ . \*\* $p < 0.01$ .

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Yenilikçilik

Araştırmada Y Kuşağı çalışanları açısından kurumsallaşmanın boyutları ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiler de analiz edilmiştir (Tablo 7).

**Tablo 7:** Y Kuşağı Açısından Kurumsallaşmanın Boyutları ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisine Dair Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1. Formalleşme	4,10	,346	1						
2. Özerklik	4,12	,353	,076	1					
3. Profesyonel	3,81	,406	-,057	,204	1				
4. Şeffaflık	3,82	,380	-,136	-,275*	,023	1			
5. Sosyalleşme	4,04	,303	,095	,109	,199	,082	1		
6. Tutarlılık	3,96	,361	,285*	,158	,134	-,049	,426**	1	
7. Örg. Yenilik	4,17	,377	,261*	,189	,087	-,016	,153	,230	1

\*\*Korelasyon 0.01 anlamlı (çift yönlü) \*Korelasyon 0.05 düzeyinde (çift yönlü)

Korelasyon analizi sonuçlarına göre Y kuşağı açısından Formalleşme ( $r = ,261$ ;  $p < 0.05$ ) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak özerklik, sosyalleşme ve tutarlılık boyutları ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu gözlenirken, şeffaflık ile örgütsel yenilikçilik arasında negatif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tablodan görülebilir. Y Kuşağı çalışanları açısından kurumsallaşmanın boyutlarının bağımsız değişken ve örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak girdiği Model IV istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $R^2 = ,125$ ;  $F_{(6-56)} = 1,331$ ;  $p = ,259 > P > .05$ ). Bu nedenle modeldeki bağımlı değişkenlerin hiçbiri bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçiliği anlamlı şekilde etkilememektedir. Tablo 8'deki bulgulara göre **Y kuşağı çalışanları açısından H2 hipotezi formalleşme, özerklik, profesyonellik, şeffaflık, sosyalleşme ve tutarlılık açısından ret edilmiştir.**

**Tablo 8:** Y Kuşağı Açısından Kurumsallaşmanın Boyutlarının Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Model IV Bağımsız	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	Anlamlılık Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Hata	Beta			Tolerans	VIF.
(Sabit)	,109	,049		2,215	,031		
Formalleşme	,241	,144	,221	1,673	,100	,895	1,117
Özerklik	,166	,144	,155	1,155	,253	,864	1,158
Profesyonel	,038	,122	,041	,311	,757	,913	1,096
Şeffaflık	,057	,131	,058	,436	,664	,893	1,120
Sosyalleşme	,064	,175	,052	,366	,716	,787	1,271
Tutarlılık	,124	,151	,118	,817	,418	,746	1,341

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Yenilik,  $R^2 = ,125$ ; Düzeltilmiş  $R^2 = ,031$ ;  $F_{(6-56)} = 1,331$ ; Durbin-Watson = 1,957;  $p = ,259 > P > .05$ ;  $*p < 0.05$ . **\*\*p < 0.01.**

#### 4.2.2. X Kuşağı Açısından Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

İşletmelerde X kuşağı çalışanları açısından korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde kurumsallaşma ( $r = ,521$ ;  $p < 0,01$ ) ve kurumsal girişimcilik ( $r = ,608$ ;  $p < 0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Tablo 9'daki bulgular dikkate alındığında aracı değişkenli regresyon analizi ve düzenleyici değişkenli regresyon analizinin koşullarının sağlandığı söylenebilir. Zira bağımsız değişken ile bağımlı değişken, bağımsız değişken ile aracı değişken, aracı değişken (ve aynı zamanda düzenleyici değişken) ile bağımlı değişken arasında anlamlı ilişkiler gözlenmiştir (Baron ve Kenny, 1986).

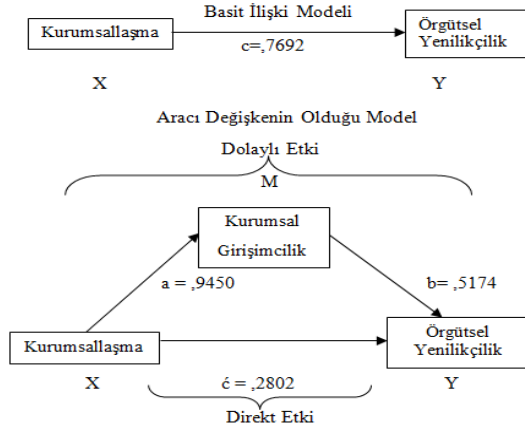
**Tablo 9:** X Kuşağı Açısından Araştırma Değişkenlerine İlişkin korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3
1.Kurumsallaşma	3,98	,267	1		
2.Kurumsal Girişimcilik	4,03	,363	,696**	1	
3.Örgütsel Yenilikçilik	4,19	,394	,521**	,608**	1

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

X kuşağı çalışanlarına göre Aracı değişkenli Regresyon analiz analizi bulgularına göre model istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2 = ,4846$ ;  $F_{(1-142)} = 133,5325$ ;  $p < 0,01$ ). Modeldeki belirleyici değişkenler örgütsel yenilikçilikteki varyanstaki değişiminin %48.46'sını açıklamaktadır. Bu modelde hem kurumsallaşma ( $\beta = ,2802$ ;  $p < 0,05$ ) hem de kurumsal girişimcilik ( $\beta = ,5174$ ;  $p < 0,05$ ) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bulgulara göre X kuşağı çalışanları açısından **H1** ve **H3** hipotezleri kabul edilmiştir.

**Şekil 3:** X Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimciliğin Aracılık Rolü



Araştırma bulgulara göre regresyon modelinde kurumsallaşmanın (X) örgütsel yenilik üzerinde etkisinde bir azalış olduğu ( $\acute{c} < c$ ) için kurumsal girişimcilik tam aracı rolü oynamaktadır (Şekil 3). Ayrıca aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek için Hayes (2017) göre %95 güven aralığında 5000 Bootstrap yeniden örnekleme sahip parametrik olmayan yeniden örnekleme metodu yardımıyla aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiştir (Balak, 2013: 123). X kuşağı açısından kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde tam aracılık rolü oynamaktadır. Çünkü BootLLCI ile BootULCI değerlerinin sıfırı (0) kapsamadığı görülmektedir ( $\beta = ,4890$ ; %95 CI [ ,2438 ile 7852]). Aracı değişkenin modele dâhil edilmesiyle bağımlı değişkenin varyansının ek olarak %9.59'unu açıkladığı gözlenmiştir. Dolayısıyla X kuşağı çalışanları açısından **H5 hipotezi** kabul edilmiştir.

X Kuşağı çalışanlarının perspektifinde kurumsal girişimciliğin kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayıp oynamadığına ilişkin olarak Model II tasarlanmıştır. Tablo 10'da Düzenleyici Değişkenli Regresyon analizi bulguları verilmiştir.

**Tablo 10:** X Kuşağına Göre Kurumsallaşma ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Kurumsal Girişimciliğin Düzenleyici Rolü

Bağımsız Değişkenler	Model II					
	St. Beta	SE	t değeri	p	LLCI	ULCI
Sabit	,1424	,0281	5,0710	,0000	,0869	,1979
Kur. Gir. (KG)	,4349	,1092	3,0045	,0001	,2190	,6507
Kurumsallaşma (K)	,0543	,1476	,3681	,7134	-,2375	,3461
KG*K	-,2727	,3232	-,8436	,4003	-,9117	-,3663
R <sup>2</sup>	,4301					
Tahmini standart hata	,0907					
F(3-140)	9,2466			0,000		
<b>Model II' deki Düzenleyici Etki</b>						
Kur. Gir. Değeri	St. Beta	SE	t değeri	p	LLCI	ULCI
M-1SS (-,3633) Düşük	,1534	,1434	1,0699	,2865	-,1301	,4368
M (0,0000) Orta	,0543	,1476	,3681	,7134	-,2375	,3461
M+1SS (,3633)Yüksek	-,0447	,2249	-,1989	,8427	-,4894	,3999
R <sup>2</sup> Değişim	,0414					
F(1-140)	,7117			,4003		

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Yenilikçilik (OY) \*p< 0.05. \*\*p< 0.01.

X Kuşağı çalışanlarına göre K ile OY arasındaki ilişkide KG düzenleyici etkisini test eden **Model II** istatistiksel açıdan anlamlıdır (R<sup>2</sup>=,4301; F<sub>(3-140)</sub>= 9,2466; p<0,01). Modelde belirleyici değişkenler bağımlı değişkendeki varyansın %43.01'ini açıklamaktadır. Bu modelde kurumsal



girişimcilik örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir ( $\beta = ,4349$ ;  $t_{(140)} = 3,0045$ ,  $p < 0,01$ ). Ancak kurumsallaşmanın örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta = ,0543$ ;  $t_{(140)} = ,3681$ ,  $p > 0,05$ ). Aynı şekilde KG\*K etkileşim terimi ( $\beta = -,2727$ ;  $t_{(140)} = -,8436$ ,  $p > 0,05$ ) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki gözlenmiştir. Ayrıca düzenleyici etki ile ilgili LLCI ile ULCI değerleri sıfırı kapsadığı için X Kuşağı çalışanları açısından Kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici rolü oynamamaktadır. Bu bulguya göre X kuşağı çalışanları açısından da **H6 hipotezi** ret edilmiştir.

Öte yandan araştırmada X kuşağı çalışanları açısından kurumsal girişimciliğin boyutları ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkilere dair korelasyon analizi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre kurumsal girişimciliğin boyutlarından stratejik yenileme ( $r = ,526$ ;  $p < 0,01$ ), risk ( $r = ,457$ ;  $p < 0,01$ ) ve proaktiflik ( $r = ,539$ ;  $p < 0,01$ ) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü, anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

**Tablo 11:** X Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimcilik Boyutları ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri İle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4
<b>1.Stratejik Yenilik</b>	4,03	,432	1			
<b>2.Risk</b>	4,07	,468	,521**	1		
<b>3.Proaktiflik</b>	4,01	,407	,532**	,649**	1	
<b>4.Örgütsel Yenilikçilik</b>	4,19	,394	,526**	,457**	,539**	1

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Çalışmada X kuşağı açısından kurumsal girişimciliğin boyutlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkileri basit doğrusal regresyon yardımıyla analiz edilmiştir. Model III’ün X kuşağı açısından istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ( $R^2 = ,375$ ;  $F_{(3, 140)} = 27,964$ ;  $p < 0,01$ ). Bu modelde belirleyici değişkenler olan kurumsal girişimciliğin boyutlarının örgütsel yenilikçilikteki varyansın %37,5’ini açıklamaktadır.

**Tablo 12:** X Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimciliğin Boyutlarının Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerine Dair Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Model III Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t değeri	Anlamlılık Düzeyi
	Beta	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,132	,026		5,003	,000
Stratejik Yenilikçilik	,285	,075	,312	3,807	,000
Risk	,077	,077	,091	,995	,322
Proaktiflik	,304	,089	,314	3,409	,001

$R^2 = .307$ ; Düzeltilmiş  $R^2 = .375$ ;  $F_{(3-140)} = 27,964$ ,  $p = .000$  \* $p < 0.05$ . \*\* $p < 0.01$ .

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Yenilikçilik

Araştırma bulgularına göre kurumsal girişimciliğin boyutlarından stratejik yenilik ( $\beta = .312$ ;  $t_{(140)} = 3,807$ ,  $p < 0,01$ ) ve proaktifliğin ( $\beta = .314$ ;  $t_{(140)} = 3,409$ ,  $p < 0,01$ ) örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Oysa risk boyutunun ( $\beta = .091$ ;  $t_{(140)} = .995$ ,  $p > 0,05$ ) örgütsel yenilikçiliği pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Tablo 12). Bu bulgulara göre X Kuşağı çalışanları açısından **H4** hipotezi **stratejik yenilik ve proaktiflik** açısından  **kabul edilirken, risk boyutunda ret edilmiştir**. Araştırmada X kuşağı çalışanları açısından kurumsallaşmanın boyutları ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkilerin analiz edildiği korelasyon analizi sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur. Bulgulara göre X kuşağı açısından formalleşme ( $r = .403$ ;  $p < 0,01$ ), özerklik ( $r = .470$ ;  $p < 0,01$ ), profesyonelleşme ( $r = .237$ ;  $p < 0,01$ ), şeffaflık ( $r = .350$ ;  $p < 0,01$ ), sosyalleşme ( $r = .289$ ;  $p < 0,01$ ) ve tutarlılık ( $r = .412$ ;  $p < 0,01$ ) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 13:** X Kuşağı Açısından Kurumsallaşmanın Boyutları ile Örgütsel Yenilikçilik İlişikisine Dair Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1. Formalleşme	4,12	,472	1						
2. Özerklik	4,05	,464	,389**	1					
3. Profesyonel	3,81	,402	,255**	,472**	1				
4. Şeffaflık	3,95	,439	,317**	,216**	,248**	1			
5. Sosyalleşme	4,00	,321	,336**	,401**	,237**	,280**	1		
6. Tutarlılık	4,01	,336	,294**	,428**	,341**	,271**	,586**	1	
7. Örg. Yenilik	4,19	,394	,403**	,470**	,237**	,350**	,289**	,412**	1

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 14'te görüldüğü gibi X Kuşağı çalışanları açısından kurumsallaşmanın boyutlarının bağımsız değişken ve örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak girdiği Model IV'ün istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlenmektedir ( $R^2 = .353$ ;  $F_{(6-137)} = 12,444$ ; 430

$p=,000<0,05$ ). Modeldeki kurumsallaşmanın boyutları bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçilikteki varyansın %35,3' ünü açıklamaktadır. Bulgulara göre formalleşme ( $\beta= ,193$ ;  $t_{(140)}= 2,462$ ,  $p<0,05$ ), özerklik ( $\beta= ,318$ ;  $t_{(140)}= 3,675$ ,  $p<0,01$ ), şeffaflık ( $\beta= ,196$ ;  $t_{(140)}= 2,612$ ,  $p<0,01$ ) ve tutarlılığın ( $\beta= ,238$ ;  $t_{(140)}= 2,667$ ,  $p<0,01$ ) örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna karşın profesyonelleşme ( $\beta= -,073$ ;  $t_{(140)}= -,913$ ,  $p>0,05$ ) ve sosyalleşmenin ( $\beta= -,081$ ;  $t_{(140)}= ,919$ ,  $p>0,05$ ) örgütsel yenilikçilik üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre X kuşağı çalışanları açısından **H2** hipotezi **formalleşme, özerklik, şeffaflık** ve **tutarlılık** boyutlarında desteklenirken, **profesyonelleşme** ve **sosyalleşme** boyutlarında desteklenmemiştir.

**Tablo 14:** Y Kuşağı Açısından Kurumsallaşmanın Boyutlarının Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Model IV Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	Anlamlılık Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Stn. Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF Değ.
(Sabit)	,115	,027		4,224	,000		
Formalleşme	,161	,066	,193	2,462	,015	,768	1,302
Özerklik	,270	,073	,318	3,675	,000	,632	1,582
Profesyonel	-,072	,078	-,073	-,913	,363	,736	1,359
Şeffaflık	,176	,067	,196	2,612	,010	,839	1,192
Sosyalleşme	-,100	,109	-,081	-,919	,360	,604	1,655
Tutarlılık	,280	,105	,238	2,667	,009	,591	1,693

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Yenilik,  $R^2= ,353$ ; Düzeltilmiş  $R^2= ,325$ ;  $F_{(6-137)}= 12,445$ ; Durbin-Watson= 1,523;  $p=,000 <0,01$ ; \* $p< 0,05$ , \*\* $p< 0,01$ .

## 5. Sonuç

Kurumsallaşma, aile işletmelerine belirli standartlar getirmesinin yanı sıra işletmede örgütsel yenilikçilik ve kurumsal girişimcilik olgularını da teşvik edeceği beklenmektedir. Bu çerçevede yenilikçiliğin işletmede uygulanmasıyla kurumsal girişimciliğin de güçleneceği düşünülmektedir. Kurumsal girişimcilik örgüt içerisindeki kişisel girişimlerden ziyade daha makro düzeyde ve örgütün tümünü kapsayacak şekilde girişimcilik faaliyetlerinde bulunma ve örgütsel olarak stratejik yenilenme, risk alma ve proaktif bir şekilde eyleme geçme faaliyetleri mümkün olabilmektedir. Buna ek olarak kurumsal girişimcilik ile işletmeler yeni ürün, hizmet, düşünce, pazar, teknoloji, süreç ve farklı iş alanları oluşturmaya yönelik çaba ve girişimlerde bulunacaklardır (Zahra, 1991; 1996: 1715). Bu

çerçevede kurumsal girişimcilik ile yenilikçilik faaliyetlerinin gelişecek olması, örgütlerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü de arttıracak umulmaktadır. Kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik kavramlarına yönelik alan yazında birçok çalışma yapılmıştır. Ancak bu çalışmalarda sorun X ve Y kuşakları çerçevesinde ele alınmamıştır. Bu çerçevede araştırma kapsamında elde edilen ve aşağıda belirtilen bulguların alandaki boşluğu belli ölçülerde dolduracağı düşünülmektedir. Araştırma bulguları aşağıda belirtilmektedir:

1. Y Kuşağı çalışanları açısından kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik, örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
2. Y kuşağı açısından kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde tam aracılık rolü oynadığı, ancak kurumsal girişimciliğin, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici rolü oynamadığı saptanmıştır.
3. Y Kuşağına göre kurumsal girişimciliğin boyutlarından risk ve proaktifliğin örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir. Yine bu kuşak açısından kurumsallaşmanın boyutlarının örgütsel yenilikçiliği anlamlı şekilde etkilemediği tespit edilmiştir.
4. X kuşağı açısından bakıldığında hem kurumsallaşma hem de kurumsal girişimciliğin örgütsel yenilikçiliği pozitif etkilediği saptanmıştır.
5. X kuşağı açısından kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde tam aracılık rolü oynadığı, ancak kurumsal girişimciliğin, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici rolü oynamadığı gözlenmiştir.
6. X kuşağı açısından kurumsal girişimciliğin boyutlarından stratejik yenilik ve proaktifliğin örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir. X kuşağı bulgularına göre formalleşme, özerlik, şeffaflık ve tutarlılığın örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

X kuşağı açısından kurumsal girişimciliğin boyutlarından stratejik yenilik ve proaktifliğin örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir. X kuşağı bulgularına göre formalleşme, özerlik, şeffaflık ve tutarlılığın örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın temel kısıtı, araştırmanın zaman ve maliyet nedeniyle sadece Konya ilinde faaliyet göstermekte olan aile işletmeleri yönetici ve girişimcileri ile sınırlı tutulmasıdır. Bu nedenle konu hakkında yapılacak değerlendirmeler sadece Konya ili ölçeğinde geçerli olmaktadır. Bu çerçevede çalışma diğer işletmelerle yapılması yönünde araştırmacılara yol gösterici fikirler sunabilir. Buna ek olarak

konuyla ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda örneklem türlerinin geliştirilmesinde fayda olacağı düşünülmektedir.

## Kaynaklar

- Akar, H. (2010), Halkla İlişkilere Farklı Bir Yaklaşım: İlişki Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(3), s.206-215.
- Altınbaş, Z. (2013), Kurumsal Girişimcilik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Mücevherat Sektöründe Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.
- Ankara Sanayi Odası. (2005), Aile Şirketleri: Değişim Ve Süreklilik, *ASO Yayını: Ankara*.
- Apaydın, F. (2007), Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, *Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze*.
- Bagozzi, R.P. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment, *Journal of Marketing Research*, s.375-381.
- Balak, D. (2013), Sınırsız Kariyer Perspektifinde İş-Aile Çatışması ve Kariyer Bağlılığının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkisi: Kayseri İlindeki İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir*.
- Barışık, S. (2001), Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü, *Verimlilik Dergisi*, s.7-24.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986), The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), s.1173.
- Buller, P.F. ve Mcevoy, G.M. (1989), Determinants of The Institutionalization of Planned Organizational Change, *Group & Organization Studies*, 14(1), s.33-50.
- Bülbül, H. ve Demirer, Ö. (2008), Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual ve Serperf'in Karşılaştırmalı Analizi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), s.181-198.

- Dımaggio, P ve Powell, W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48(2),s.147-160.
- Erdem, A.T. (2017), Kurumsal Girişimcilik Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi, *European Journal of Managerial Research Dergisi (EUjmr)* (2017): s.1-8.
- Erdem, A.T. (2019), X ve Y Kuşakları Açısından Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin Analizi: Küresel Doğan Aile İşletmelerinde Bir Araştırma, *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aksaray*.
- Feller, J, Finnegan, P, Hayes, J ve O'Reilly, P. (2009), Institutionalising information Asymmetry: Governance Structures for Open Innovation, *Information Technology & People*, 22(4), s.297- 316.
- Fındıkçı, İ. (2005), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 4. Basım, *İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım*.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, s.39-50.
- Güngör AK, B. (2010), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın*.
- Hacısalıhoğlu, U. (2007), İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı ile İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Hair, JF, Black, WC, Babin, BJ, Anderson, RE ve Tatham, RL. (2006), *Multivariate Data Analysis (Vol. 6)*. In: Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hayes, A.F. (2017), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*: Guilford Publications.
- Holm, P. (1995), The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, s.398-422.
- Hu, L.T. ve Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New

Alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), s.1-55.

Karadal, H. (2016), *Girişimcilik* (Ed.), (Vol. 4. Baskı): Beta Yayıncılık.

Karadal, H., ve Erdem, A. T. (2018), Boreout Sendromunun Kariyer Uyumluluğu Ve Kariyer İyimserliği Arasındaki İlişki Bağlamında Analizi Üzerine Bir Uygulama, *International Journal of Academic Value Studies*, 4(18), s.30-38.

Karadal, H., Abubakar, A. M., ve Erdem, A. T. (2018), Boreout, Kariyer Uyumluluğu ve Aile-İş Zenginleştirme Etkileşimi: Selçuk Üniversitesi Örneği, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(35), s.41-63.

Karpuzoğlu, E. (2000), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Karpuzoğlu, E. (2004), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul: Hayat Yayınları, 4. Baskı.

Kimberly, J.R. (1979), Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization, *Academy of Management Journal*, 22(3), s.437-457.

Kurtuldu, A. (2014), Sağlık İşletmelerinde Kurumsal Girişimcilik ve Performansa Etkisi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara*.

Lawrence, T.B, Winn, M.I. ve Jennings, P.D. (2001), The Temporal Dynamics of Institutionalization, *Academy of Management Review*, 26(4), s.624-644.

Lewin, A.Y., Sakano, T., Stephens, C.U., ve Victor, B. (1995), Corporate Citizenship in Japan: Survey Results From Japanese Firms, *Journal of Business Ethics*, 14(2), s.83-101.

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

Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2001), Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle. *Journal Of Business Venturing*, 16(5), s.429-451.

Mackenzie, S.B. ve Podsakoff, P.M. (2012), Common Method Bias in

- Marketing: Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), s.542-555.
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2), s.340-363.
- Nunnally, JC. (1976), Psychometric Theory—25 Years Ago and Now. *Educational Researcher*, 4(10), s.7-21.
- Oldham, G.R. ve Hackman, J.R. (1981), Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks. *Administrative Science Quarterly*, s.66-83.
- Oliver, C. (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16(1), s.145-179.
- Peter, JP. (1981), Construct Validity: A Review Of Basic Issues and Marketing Practices, *Journal of Marketing Research*, s.133-145.
- Polder, M., Leeuwen, G.V., Mohnen, P. ve Raymond, W. (2010), Product, Process and Organizational Innovation: Drivers, Complementarity and Productivity Effects. *CIRANO-Scientific Publications 2010*, s.28.
- Reid, R., Dunn, B., Cromie, S. ve Adams, J. (1999), Family Orientation in Family Firms: A Model and Some Empirical Evidence, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(1), s.55-67.
- Shanker, M.C. ve Astrachan, J.H. (1996), Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the Us Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics, *Family Business Review*, 9(2), s.107-123.
- Shepherd, DA ve Zacharakis, A. (2000), Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), s.25-39.
- Shepherd, D.A. (2009), Grief Recovery From The Loss of a Family Business: Multi-and Meso-level Theory, *Journal of business Venturing*, 24(1), s.81-97.
- Sönmez, Y. (2015), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri, *İstanbul, AZ Kitap*.
- Tavşancı, S. (2009), *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.



- Tutar, H. (2015), *İşletme Yönetimi*, 3. Baskı: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yıldız, G. ve Yılmaz, A. (2012), Aile İşletmelerinde Aile Değerleri Kurumsallaşmayı Engeller mi?, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), s.119-134.
- Van de Ven, A. ve Engleman, R. (2004), *Central Problems in Managing Corporate Innovation and Entrepreneurship: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol: 7, s.47- 72.
- Vatansever Toylan, N. (2014), *Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Stratejik İttifaklarda Örgütler Arası İlişki Unsurlarının Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2004), The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), s.303-313.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(21), s.497-507.
- Zahra, S.A. (1991), Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 6(4), s.259-285.
- Zahra, S.A. (1993), Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing*, 8(4), s.319-340.
- Zahra, S.A. (1996), Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities, *Academy of Management Journal*, 39(6), s.1713- 1735.

