



**KURUMSAL İŞLETMELERDE X, Y VE Z  
KUŞAKLARININ İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞLARI  
ARASINDAKİ FARKLILIK**

**2022  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
GİRİŞİMCİLİK ANABİLİM DALI**

**Gizem BOSNALI**

**Danışman  
Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**KURUMSAL İŞLETMELERDE X, Y VE Z KUŞAKLARININ İÇ GİRİŞİMCİLİK  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIK**

**Gizem BOSNALI**

**Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Girişimcilik Anabilim Dalında  
Yüksek Lisans Tezi  
Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK**

**Eylül 2022**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	5
DOĞRULUK BEYANI .....	6
ÖNSÖZ .....	7
ÖZET .....	8
ABSTRACT.....	9
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	10
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	11
KISALTMALAR .....	12
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	13
ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKISI.....	13
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	14
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM .....	14
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	16
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR .....	16
1. BÖLÜM: GİRİŞİMCİLİK.....	18
1.1. Girişimcilik Kavramı ve Tanımı.....	18
1.2. Tarihsel Süreçte Girişimcilik .....	19
1.3. Girişimci Kişilik Özellikleri .....	21
1.3.1. Başarı İhtiyacı .....	23
1.3.2. Kontrol Odaklılık.....	23
1.3.3. Risk Alma Eğilimi.....	23
1.3.4. Yaratıcı ve Yenilikçi Olma.....	24

1.3.5.	Belirsizliklere Karşı Tolerans .....	24
1.3.6.	Kendine Güvenme.....	24
1.4.	Girişimciliği Etkileyen Faktörler.....	25
1.4.1.	Aile.....	25
1.4.2.	Eğitim .....	25
1.4.3.	Kültür.....	26
1.5.	Girişimcilik Türleri.....	26
1.5.1.	Orijinal (Bağımsız) Girişimcilik.....	26
1.5.2.	Profesyonel Girişimcilik .....	26
1.5.3.	Tekno Girişimcilik .....	27
1.5.4.	Stratejik Girişimcilik.....	27
1.5.5.	Kurumsal Girişimcilik.....	27
1.5.6.	Eko (Çevresel) Girişimcilik.....	28
1.5.7.	Küresel Girişimcilik.....	28
1.5.8.	Akademik Girişimcilik .....	28
1.5.9.	Sosyal Girişimcilik .....	28
1.5.10.	Kadın Girişimciliği.....	29
1.5.11.	İç Girişimcilik .....	29
2.	BÖLÜM: İÇ GİRİŞİMCİLİK.....	30
2.1.	İç Girişimcilik Kavramı ve Tanımı .....	30
2.2.	İç Girişimciliğin Tarihsel Süreci.....	31
2.3.	İç Girişimcilik Süreci .....	32
2.4.	İç Girişimciliğin Önemi .....	34
2.5.	İç Girişimciliğin Boyutları.....	34
2.5.1.	Yenilikçilik Boyutu .....	36
2.5.2.	Risk Alma Boyutu.....	37
2.5.3.	Özerklik (Otonomi) Boyutu .....	37
2.5.4.	Proaktiflik Boyutu .....	38
2.5.5.	Kendini Yenileme Boyutu .....	39
2.5.6.	Yeni İş Girişimi Başlatma Boyutu.....	40

2.5.7.	Rekabetçi Girişkenlik Boyutu.....	40
2.6.	İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler .....	41
2.6.1.	Çevresel Faktörler .....	41
2.6.2.	Örgütsel Faktörler .....	43
2.7.	İç Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler .....	45
2.8.	İç Girişimcilik Türleri.....	46
2.8.1.	Sürekli Yenilenme.....	46
2.8.2.	Örgütsel İyileştirme/Yenileme.....	47
2.8.3.	Stratejik Yenilenme .....	47
2.8.4.	Yeni Faaliyet Alanlarının Tanımlanması .....	47
2.9.	İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar.....	48
2.10.	İç Girişimciliğin Önündeki Engeller.....	50
2.11.	Girişimcilik ve İç Girişimcilik Kavramlarının Karşılaştırılması.....	50
3.	BÖLÜM: KUŞAKLAR TEORİSİ .....	54
3.1.	Kuşak Kavramı .....	54
3.2.	Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler.....	55
3.2.1.	Yaş Olgusu.....	55
3.2.2.	Fiziksel Yaş.....	56
3.2.3.	Yaşam Seyri Teorisi.....	56
3.3.	Kuşakların Kronolojik Sırası.....	56
3.3.1.	Sessiz (Silent Generation) Kuşak.....	58
3.3.2.	Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı .....	59
3.3.3.	X Kuşağı.....	60
3.3.4.	Y (Milenyum) Kuşağı .....	61
3.3.5.	Z (Post-Milenyum) Kuşağı.....	62
4.	BÖLÜM: KUŞAKLARA GÖRE İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞINI BELİRLEMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMA .....	65
4.1.	Yöntem .....	65
4.1.1.	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	65
4.1.2.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	65

4.1.3. Araştırma Hipotezleri.....	66
4.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi.....	67
4.1.5. Araştırmanın Analiz Yöntemi .....	68
4.2. Bulgular.....	68
4.2.1. Demografik Dağılım Bulguları .....	68
4.2.2. Tanımlayıcı Değerler Bulguları.....	70
4.2.3. Normal Dağılım Analizi Bulguları .....	72
4.2.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları .....	72
4.2.5. Hipotez Testleri Bulguları.....	77
SONUÇ .....	85
KAYNAKÇA .....	91
TABLolar LİSTESİ .....	104
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	105
EKLER .....	106
EK 1: ANKET FORMU .....	106
EK 2: ETİK KURUL KARARI .....	107
ÖZGEÇMİŞ .....	108

## TEZ ONAY SAYFASI

Gizem BOSNALI tarafından hazırlanan “Kurumsal İşletmelerde X, Y ve Z Kuşaklarının İç Girişimcilik Davranışları Arasındaki Farklılık” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ .....

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Girişimcilik Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 13/09/2022

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan : Prof. Dr. Elif ÇEPNİ (KBÜ) .....

Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ (KBU) .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Banu AÇIKGÖZ (ZBEÜN) .....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ .....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yaptığımı beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı:** Gizem BOSNALI

**İmza** :



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca değerli bilgilerini paylaşmaktan çekinmeyen, akademik gelişimimde katkıları bulunan, tez çalışmam boyunca sabrıyla, özverisiyle ve çokça desteğiyle bana elinden gelenin fazlası ile katkı sağlayan değerli sevgili hocam Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a akademik anlamda ilerleyebilmem adına verdiği tüm destekleri ve doğru yönlendirmeleri için çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans tezimin doğru sonuca ulaşabilmesi adına tez anketimi özveri ile dolduran kurumsal işletme çalışanlarına, değerli zamanlarını ayırdıkları için müteşekkirim.

Lisans ve yüksek lisans eğitimimde üzerimde nice emekleri olan Karabük Üniversitesindeki tüm hocalarıma teşekkür ederim. Görüşlerini, desteklerini ve sabırlarını benden esirgemeyen bütün dostlarıma özellikle sevgili dostum Hande ÇELEBİ AKGÜN'e çok teşekkür ederim. Yıldığım, yorulduğum hatta bazen vazgeçmek üzereyken bile bana pozitif destek vererek yanımda olduğunu hissettiren, benimle bu yolu birlikte yürüyen sevgili değerli arkadaşım Yusuf İRGAŞ'a çok teşekkür ederim.

Her zaman maddi ve manevi yanımda olduğunu bildiğim sevgili teyzem Melek KAZAZLAR'a teşekkür ederim. Ve tabii ki beni bu günlere maddi manevi her türlü sorunlarla savaşılarak desteklerini hiç eksik etmeyen, her zaman yanımda olan sevgili annem Meral BOSNALI'ya, babam Muharrem BOSNALI'ya ve canım abim Yiğit BOSNALI'ya teşekkürlerimi en içtenliğimle sunarım. İyi ki benim ailemsiniz!

**Gizem BOSNALI**

## ÖZET

Bir örgütün içindeki girişimcilik becerilerini tanımlamak için kullanılan iç girişimcilik kavramı, örgütsel büyümenin, başarının ve rekabet gücünün hayati bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada, kuşak farklılıkları ve iç girişimcilik ilişkisi incelenmektedir. Araştırmanın amacı, kurumsal yapıya sahip işletmelerde çalışan X, Y ve Z kuşağı işgörenlerin iç girişimcilik davranışının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemektir. Analizlerde kullanılan veri, Ege Bölgesi'nde çeşitli kurumsal işletmelerde çalışmakta olan 480 işgörenden anket yoluyla elde edilmiştir. Hipotezleri test etmek için t-testi ve ANOVA analizi uygulanmıştır.

Araştırma bulguları, kurumsal işletme çalışanlarının iç girişimcilik davranışlarında X, Y ve Z kuşağına göre farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Bulgulara göre Z kuşağı çalışanları daha fazla iç girişimcilik davranışı sergilemektedir. Ayrıca araştırma bulguları, çalışanların iç girişimcilik davranışında cinsiyete, medeni duruma, eğitim durumuna, mesleki deneyime ve çalışma grubuna göre farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İç Girişimcilik; X Kuşağı; Y Kuşağı; Z Kuşağı; Kurumsal İşletmeler

## **ABSTRACT**

The concept of intrapreneurship, which is used to describe entrepreneurial skills within an organization, is recognized as a vital element of organizational growth, success, and competitiveness. In this study, the relationship between generational differences and intrapreneurship behavior is examined. The purpose of the research is to determine whether there are significant differences between the intrapreneurship behaviors of the generation X, Y and Z employees working in the enterprises with a corporate structure. The data used in the analyzes were obtained through questionnaires from 480 employees working in various corporate enterprises in the Aegean Region of Turkey. The t-test and ANOVA analysis were applied to test the hypotheses.

The research findings show that there are differences between the intrapreneurship behaviors of employees according to the generation X, Y and Z. According to the findings, generation Z employees exhibit more intrapreneurial behaviors than generation X and Y employees. In addition, the research findings reveal that there are differences between the intrapreneurship behaviors of the employees according to gender, marital status, education level, professional experience and working group.

**Keywords:** Intrapreneurship; Generation X; Generation Y; Generation Z; Corporate Enterprises

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Kurumsal İşletmelerde X, Y ve Z Kuşaklarının İç Girişimcilik Davranışları Arasındaki Farklılık
<b>Tezin Yazarı</b>	Gizem BOSNALI
<b>Tezin Danışmanı</b>	Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	13/09/2022
<b>Tezin Alanı</b>	Girişimcilik
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	108
<b>Anahtar Kelimeler</b>	İç Girişimcilik; X Kuşağı; Y Kuşağı; Z Kuşağı; Kurumsal İşletmeler

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	The Difference Between Intrapreneurship Behaviors of Generations X, Y and Z in Corporate Enterprises
<b>Author of the Thesis</b>	Gizem BOSNALI
<b>Advisor of the Thesis</b>	Assoc. Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
<b>Status of the Thesis</b>	Master of Arts (MA)
<b>Date of the Thesis</b>	13/09/2022
<b>Field of the Thesis</b>	Entrepreneurship
<b>Place of the Thesis</b>	KBU/LEE
<b>Total Page Number</b>	108
<b>Keywords</b>	Intrapreneurship; Generation X; Generation Y; Generation Z; Corporate Enterprises

## KISALTMALAR

<b>AMOS</b>	: Moment Yapılarının Analizi (Analysis of Moment Structures)
<b>ASV</b>	: Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması
<b>AVE</b>	: Açıklanan Ortalama Varyans
<b>CA</b>	: Cronbach Alfa
<b>CR</b>	: Birleşik Güvenilirlik
<b>CFI</b>	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
<b>GFI</b>	: Uyum İyiliği İndeksi
<b>MSV</b>	: Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>sd</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>SPSS</b>	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
<b>RMSEA</b>	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>vd.</b>	: ve diğerleri
<b><math>\alpha</math></b>	: Cronbach Alfa
<b><math>\bar{x}</math></b>	: Ortalama
<b><math>\sigma</math></b>	: Standart Sapma

## ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusunu, kurumsal işletmelerde çalışan farklı yaş aralığındaki bireylerin iç girişimcilik davranışı oluşturmaktadır. Dolayısıyla, araştırmanın konusu iç girişimcilik ve kuşak teorisine dayanmaktadır. Günümüzde iç girişimcilik kavramına ilişkin net bir tanım olmadığı görülmektedir. Ancak iç girişimcilik en genel şekilde, çeşitli fırsatlar takip edilerek işletme içinde uygulanan yenilikçi fikirler olarak ifade edilebilir. Diğer yandan kuşaklar teorisi incelendiğinde, birçok araştırmacı kuşakları farklı yaş aralığına göre tanımlamaktadır. Araştırmanın kuşak teorisi kısmında McCrindle (2014)'in sınıflandırmasından yararlanılmıştır. Bu sınıflandırmaya bağlı olarak, X kuşağı 1965 ile 1979 yılları arasındaki bireyleri, Y kuşağı 1980 ile 1994 yılları arasında doğan bireyleri ve Z kuşağı ise 1995 ile 1999 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır.

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKISI

Araştırma, farklı kuşak çalışanların iş girişimcilik davranışlarını belirlemeye yöneliktir. Bu kapsamda araştırmada, iç girişimcilik davranışlarının kuşaklara göre değişip değişmediği belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın amacı, Ege Bölgesi'nde kurumsal yapıya sahip işletmelerdeki çalışanların farklı iç girişimcilik davranışı boyutlarının (yenilikçilik, bilgi edinimi, inisiyatif alma, rekabetçilik, proaktiflik ve destekleyicilik) X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

Belirtilen amaçla, araştırmanın hem literatüre hem de uygulayıcılara çeşitli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Her ne kadar iç girişimcilik kavramı ilk olarak 1976 yılında ele alınmış olsa da (Başar ve Tosunoğlu, 2006), o tarihten sonra kavramın tanımını birçok araştırmacı tarafından farklı yorumlanmış ve net bir tanımı yapılamamıştır. Bu araştırma ile, iç girişimcilik kavramının kuşaklar arasındaki davranış farklılıklarına dair kanıtlar sunulması amaçlanmaktadır.

Diğer bir taraftan literatür incelendiğinde iç girişimcilik davranışıyla ilgili farklı yönden araştırmalar yapılmış olsa da daha önce iç girişimcilik davranışının kuşaklar yönünden incelenmediği görülmüştür. Ege bölgesindeki kurumsal işletmelerde çalışan X, Y ve Z kuşaklarından bireyler baz alınarak yapılan bu çalışmada, işletmelerde kuşak

sınırlaması yapılmadan her çalışanın iç girişimsel faaliyetlerinin desteklenmesinin, işletme performansı açısından pozitif yönlü bir getiri sağlayacağı öngörülmüştür.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada verilerin toplanması amaca uygun hazırlanan bir anket formu ile gerçekleştirilmiştir. Anket formunda, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış iç girişimcilik ölçeği kullanılmıştır. Google Formlar üzerinden hazırlanan anket formu katılımcılara online şekilde ulaştırılmıştır. Dolayısıyla araştırma verileri internet üzerinden toplanmıştır.

Araştırmanın analizi kısmında nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nicel olarak sağlanan verilere öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmış, daha sonra araştırma amacı kapsamında oluşturulan hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yöntemine dair detaylı bilgiye dördüncü bölümde yer verilmiştir.

## **ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM**

Araştırma, kurumsal yapıya sahip işletmelerdeki farklı kuşak çalışanların iç girişimcilik davranışlarına odaklanmaktadır. Bu çerçevede, araştırmada temel olarak, iç girişimcilik davranışlarının (yenilikçilik, bilgi edinimi, inisiyatif alma, rekabetçilik, proaktiflik ve destekleyicilik) kurumsal işletmelerdeki X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı çalışanları açısından ne şekilde farklılaştığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın ana problemi “kurumsal işletmelerde iç girişimcilik davranışı X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı çalışanlarına göre ne şekilde farklılaşmaktadır?” şeklinde belirlenmiştir. Ana problem kapsamında aşağıda belirtilen sorular cevaplanmak istenmektedir.

1. Kurumsal işletmelerde çalışanların yenilikçilik davranışı X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre farklılaşır mı?
2. Kurumsal işletmelerde çalışanların bilgi edinimi davranışı X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre farklılaşır mı?
3. Kurumsal işletmelerde inisiyatif alma davranışı çalışanların X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre farklılaşır mı?



4. Kurumsal işletmelerde çalışanların rekabetçilik davranışı X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre farklılaşır mı?
5. Kurumsal işletmelerde çalışanların proaktiflik davranışı X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre farklılaşır mı?
6. Kurumsal işletmelerde çalışanların destekleyicilik davranışı X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre farklılaşır mı?

Belirlenen araştırma problemlerini test etmek amacıyla oluşturulan ana hipotez ve alt hipotezler ise aşağıdaki gösterilmektedir.

- **H1: Kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre fark vardır.**
  - *H1a: Kurumsal işletmelerde çalışanların yenilikçilik davranışında X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre fark vardır.*
  - *H1b: Kurumsal işletmelerde çalışanların bilgi edinimi davranışında X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre fark vardır.*
  - *H1c: Kurumsal işletmelerde çalışanların inisiyatif alma davranışında X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre fark vardır.*
  - *H1d: Kurumsal işletmelerde çalışanların rekabetçilik davranışında X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre fark vardır.*
  - *H1e: Kurumsal işletmelerde çalışanların proaktiflik davranışında X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre fark vardır.*
  - *H1f: Kurumsal işletmelerde çalışanların destekleyicilik davranışında X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre fark vardır.*

Ana hipoteze ek olarak, araştırma kapsamında, kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışlarında demografik özelliklere göre farklılık olup olmadığı da incelenmektedir. Bu amaçla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gösterilmektedir.

- H2: Kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında (H2a:yenilikçilik, H2b:bilgi edinimi, H2c:inisiyatif alma, H2d:rekabetçilik, H2e:proaktiflik ve H2f:destekleyicilik) cinsiyete göre fark vardır.
- H3: Kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında (H3a:yenilikçilik, H3b:bilgi edinimi, H3c:inisiyatif alma, H3d:rekabetçilik, H3e:proaktiflik ve H3f:destekleyicilik) medeni duruma göre fark vardır.
- H4: Kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında (H4a:yenilikçilik,

H4b:bilgi edinimi, H4c:inisiyatif alma, H4d:rekabetçilik, H4e:proaktiflik ve H4f:destekleyicilik) eğitim durumuna göre fark vardır.

- H5: Kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında (H5a:yenilikçilik, H5b:bilgi edinimi, H5c:inisiyatif alma, H5d:rekabetçilik, H5e:proaktiflik ve H5f:destekleyicilik) mesleki deneyime göre fark vardır.
- H6: Kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında (H6a:yenilikçilik, H6b:bilgi edinimi, H6c:inisiyatif alma, H6d:rekabetçilik, H6e:proaktiflik ve H6f:destekleyicilik) çalışma grubuna göre fark vardır.

## **EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırma evreni, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren 89 kurumsal işletmede farklı kademelerde bulunan çalışanlardan ve yöneticilerden oluşmaktadır. Bu kapsamda, kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 480 çalışandan veri sağlanmıştır. Diğer bir ifadeyle araştırma örnekleme 480 çalışandan oluşmaktadır. Dördüncü bölümde evren ve örnekleme dair detaylara ayrıca yer verilmiştir.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR**

Araştırma, iç girişimcilik ve kuşak teorisine odaklanmaktadır. Odaklanılan başlıklarla ilgili kaynak yetersizliği bulunmamaktadır. Ancak, araştırma gerçekleştirilirken bazı sınırlılıklar ve kısıtlar söz konusudur. Bunlar;

1. Araştırmada bölge ve kurumsal işletme sınırlaması yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada yalnızca Ege Bölgesi'nde yer alan kurumsal işletmeler ele alınmıştır.
2. Araştırma X, Y ve Z kuşaklarında olan bireylere odaklanılarak gerçekleştirilmiştir. Ele alınan kuşak teorisinde, X kuşağı 1965 ve 1979 yıllarını, Y kuşağı 1980 ve 1994 yıllarını, Z kuşağı ise 1995 ve 1999 yıllarını kapsamaktadır.
3. Araştırmada çalışanların işletmedeki pozisyonları ve işletmenin sektörü sınırlandırılmamıştır. Çalışanların işletmedeki pozisyonları ayırt edilmeksizin, işletmedeki tüm pozisyonlarda çalışan bireylerden veri sağlanmıştır.
4. Araştırma, Ege Bölgesi'ndeki 89 kurumsal işletmeden toplam 480 çalışandan alınan bulguları kapsamaktadır. Bu sebeple, araştırma sonucunda ulaşılan

bulguların geçerliliği, yalnızca Ege Bölgesi'nde kurumsal işletmelerdeki çalışanlar ile sınırlıdır.

5. Araştırmaya destek veren çalışanlar gönüllü olarak katılım sağlamıştır.

# 1. BÖLÜM: GİRİŞİMCİLİK

Bu bölümde girişimcilik kavramının tanımlarına, tarihsel açıdan ilerleyişine, etkilendiği faktörlere ve türlerinin anlatımına yer verilmiştir.

## 1.1. Girişimcilik Kavramı ve Tanımı

Günümüzün önemli yapı taşı haline gelmiş olan girişimcilik kavramının literatürde tek bir tanımı olmadığı görülmektedir. Geçmiş zamanlarda sadece yeni bir iş kurma ve o işi büyütme olarak tanımlanan bu kavram, günümüzde ise yeni fırsatlar keşfetme ve değerlendirme, risk alma süreci gibi yeni tanımlar almıştır (Ö. Ç. Bozkurt, 2011, s. 5). Fransızca “entreprendre” yani girişimcilik; bir iş yapmayı tanımlarken, Türk Dil Kurumu’na göre “girişimci olma durumu” olarak açıklanmıştır.

Teorik açıdan girişimcilik kavramının ilk resmi tanımını 1730lu yıllarda Richard Cantillon yapmıştır. Cantillon, toplumu ikiye ayırarak girişimcileri geliri belirsiz toplum sınıfında tanıtmıştır. Ayrıca Cantillon, girişimcileri belirli bir ücretle veyahut belirli bir süre ile çalışmayan birey olarak tanımlamıştır. Girişimci kavramını Cantillon’dan sonra 1800lü yıllarda Fransız ekonomist Jean-Baptiste Say ele almıştır. Say’e göre bir sermayenin etkili olarak kullanımında başrolde girişimciler yer almaktadır. Ekonomi dünyasında büyük önem taşıyan Joseph A. Schumpeter, toplumların gelişiminde ve ülkelerin ekonomik açıdan kalkınmalarında girişimcilerin merkez noktasında yer aldıklarına değinmiştir. Schumpeter, girişimci kavramını nitelendirerek, girişimci olmak için bir işletmeye sahip olunması gerektiğini vurgulamıştır. Buna istinaden bir iş yeri çalışanı da girişimci sıfatını taşıyabilmektedir. Schumpeter 1912 yılında yayınladığı “The Theory of Economic Development” başlıklı kitabında, girişimcileri ekonominin itici gücü olarak göstermiştir. Girişimci olmak için yeni bir şey bulmak, icat etmek veya yaratmak gerektiğine ve bir olguda yenilik yaratmanın da girişimcilik olarak gösterilebileceğini belirtmiştir (Schweikart ve Doti, 2009, s. 6).

Bir diğer araştırmacı, Amerikalı ekonomist Israel Kirzner ise girişimciliği ekonomiyi dengede tutan bir düzenek olarak kabul etmiştir. Kirzner’in görüşüne göre; girişimciler bir eksik bulup, o eksikliği fırsata çevirerek tamamlayanlardır. Kirzner’in aksine Schumpeter girişimciliğin ekonomik dengeyi bozduğunu söylemiştir. Ekonomist William Baumol ise Kirzner ve Schumpeter’in görüşüne yönelik olarak, Kirzner girişimcileri dengeyi düzene koymak için çalışırken, Schumpeter girişimcileri ise bu

dengeyi bozmakta olduğunu söylemiştir (Teece, 2007, s. 1322). Gartner (1989, s. 12) girişimciliği bir organizasyon yaratma süreci olarak tanımlamıştır. Girişimcileri girişimci olmayanlardan ayıran şeyin, yeni bir örgüt yaratmamaları olarak ifade etmiştir.

McClelland ise girişimciliği insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla piyasada bir değer yaratmak ve ekonomik inovasyondan yararlanmak için çalışan bireyler tarafından yönetilen dinamik bir süreç olarak tanımlamıştır. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ise girişimciliği, girişimcilerin yeni ürün, hizmet sağlamak için veya var olan hizmetlere ya da ürünlere değer katmak için büyüttüğü ve yürüttüğü bir süreç olarak ifade etmiştir (Adekiya ve Ibrahim, 2016, s. 118).

1800lü yıllarda ilk olarak girişimci kelimesine değinen Jean-Baptiste Say, ekonomik kaynağı düşük olan alanların verimliliğini en yükseğe girişimciliğin çıkarabileceğini söylemiştir. Ancak girişimcilik için bu tanımlı yapmasına rağmen, girişimci kelimesi için herhangi bir tanım belirtmemiştir (Drucker, 1984, s. 21).

Genel şekilde düşünüldüğünde, girişimcilik her şeyden önce bir zihniyettir. Girişimci ister bireysel olsun ister bir örgütte çalışıyor olsun, belirli bir fırsatın farkına vararak ve kullanarak ekonomik bir başarı sağlamak adına motivasyonunu ve yeteneklerini kullanan kişidir. Dolayısıyla girişimci mevcut bir piyasaya girmek, bu piyasada farklılık yaratmak ve daha da ötesi yeni bir piyasa oluşturmak için yenilikçi ve yaratıcı davranışlar sergiler (Büyükyılmaz, Karakaya, ve Yıldırım, 2015, s. 108).

## **1.2. Tarihsel Süreçte Girişimcilik**

Girişimcilik olgusu insanlığın ortaya çıktığı ilk dönemlerden beri var olan ve insanlıkla beraber büyüyen bir olgu olmuştur. İlk çağlardan beri insanlar yaşayabilmek ve gelişebilmek için sürekli yeni girişimlerde bulunmaya çalışarak varlık olarak kendisini girişimci statüsüne koymuştur. Ekonomik faaliyetlerdeki değişim ve dönüşüm günümüzde olduğu gibi girişimciliği geliştirmiş, insanların daha iyiye ve özgür iradesini yani hayallerini başarısındaki en büyük destekleyici unsur olmuştur. Mağaralarda yaşayıp avcılık ve toplayıcılıkla hayatını sürdüren ilk insanlar bir süre sonra bazı hayvanları evcilleştirerek belirli bir bölgede yaşayıp (göçebelik) çobanlık yaparak hayatlarını sürdürmeye devam etmişlerdir. Bu da ilkel hayvancılığı ve dolayısıyla da insanoğlunun girişimcilik serüvenini başlatmıştır (Aşkın, Nehir, ve Vural, 2011, ss. 56-57).

Günümüze kadar girişimciliği tanımlamaya çalışan bilim adamlarının girişimcilik kavramı ile ilgili tanımları tarihleri de temel alınarak Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi**

YIL	YAZAR	TANIM
1725	Richard Cantillon	Girişimcilik, riskleri üstlenerek sermaye birikimi sağlama sürecidir.
1797	Beaudeau	Girişimcilik, riskleri üstlenme, planlama, yönetme ve organize etme sürecidir.
1803	Jean Baptiste Say	Girişimcilik, kazançlarının sermaye kazançlarından ayrılmasıdır.
1876	Francis Walker	Sermaye sağlayan ve faiz alan kişiyle, yönetsel yeteneklerini kullanarak kar sağlayan kişi arasında ayırım yapılmasıdır.
1934/1950	Joseph Schumpeter	Girişimcilik, yenilikçiliktir. Girişimcilik, endüstriyi tekrar organize ederek, yeni ürünlerden ve yeni enerji kaynaklarından yararlanarak, bir icadı kullanarak ya da daha genel olarak yeni ve hiç denenmemiş teknolojik olasılıkları kullanarak ve eskiyi yeni bir şekilde kullanarak ürün modelinde bir devrim yapmaktır.
1961	David McClelland	Girişimcilik, enerjik ve risk dolu ortam içerisinde hareket etme sürecidir.
1964	Peter Drucker	Girişimcilik, fırsatların maksimize edilmesidir.
1975	Albert Shapero	Girişimcilik, inisiyatif alınarak, bazı sosyo-ekonomik mekanizmaların organize edilerek başarısızlık riskinin kabullenilmesidir.
1980	Karl Vesper	Girişimcilik; ekonomistleri, psikologları, iş adamlarını ve politikacıları içeren bir olgudur.
1983	Gifford Pinchot	Girişimcilik, yeni bir organizasyon kurmadır.
1985	Robert Hisrich	Girişimcilik; parasal ve kişisel tatmin karşılığında finansal, psikolojik ve sosyal riskleri üstlenerek, gerekli zaman ve çabayı harcayıp farklı değerde mal ve hizmet yaratma sürecidir.

**Kaynak:** (Korkmaz, 2012, s. 210)

Girişimcilik ilk olarak 250 yıl öncesinde tanımlanmasına rağmen birçok insan girişimciliğin insanın doğasına gizemli bir güç olarak geldiğini düşünmektedir. Pratikte girişimcilik kentler ve köyler arasındaki takas kadar eskidir. Girişimciliği tanımlamak ve analiz etmek için birçok farklı ve kullanışlı yaklaşımlardan yararlanılmıştır. Girişimcilik ile ilgili araştırmalar 3 ana başlıkta incelenmiştir. Bunlar; girişimciliğin sonucunu, nedenlerini ve girişimcilik yönetimine odaklanan araştırmalardır. Birinci başlık kapsamında, ekonomistler girişimcilerin etki ve sonuçlarını açığa çıkarmışlardır. Örneğin Schumpeter ufuk açan bir makalesinde, girişimciliği ekonominin ilerlemesinde kilit süreç olarak göstermiştir. Araştırmanın ikinci başlığında, girişimcilerin kendisine odaklanmıştır. Bu başlık, girişimciliği psikolojik ve sosyolojik bir bakış açısıyla

incelemiştir. Son olarak üçüncü başlıkta ise, girişimci yönetim işleyişine odaklanılmıştır. Bu başlık, yerleşik şirketler, start-up ve risk sermayesi, örgütsel yaşam döngüleri ve girişimcilik başarısının belirleyicileri içinde inovasyon'un nasıl teşvik edileceğine dair araştırmaları içerir. Açıkçası, bu üç araştırma akışından, girişimciliğin daha önceki kavramsallaştırmaları genellikle girişimciliğin ekonomik işlevine veya “girişimci” olan bireyin doğasına odaklanırken, son yıllardaki önemli araştırmalar girişimciliğin “nasıl” sorusuna odaklanmıştır (Austin, Stevenson, ve Wei-Skillern, 2006, s. 1).

### 1.3. Girişimci Kişilik Özellikleri

Girişimci kişilerin kişilik özellikleri olarak hayal gücü, sezgi, uyanıklık, hırs, başarı ihtiyacı ve risk almayı seven bireyleri uygun göstermişlerdir. Girişimciliğin tanımı gibi girişimcilerin kişilik özellikleri de bir tartışma konusu olmuştur. Dolayısıyla girişimcilerin davranışlarını gözlemleyerek ya da anket yoluyla girişimci kişilik özelliklerine ilişkin bilgilere ulaşılmıştır. Geçmişte ise ölen bir girişimcinin ardından o kişinin öldüğü yeri, çevresindeki insanların kişiliklerini, ölen kişinin yazdığı makaleleri ve gizli belgeleri baz alarak o kişinin özelliklerini ortaya çıkartmışlardır. Bu incelemeler sonucunda da girişimcilerin kişilik özellikleri ortaya çıkmıştır (Casson ve Casson, 2014, s. 1226).

**Tablo 2. Son Yıllarda Yapılan Bazı Girişimci Kişilik Çalışmaları**

Makalenin Adı	Yazarlar ve Yılı (Kaynak)	Ülke	Araştırılan Girişimci Kişilik Boyutları
Demographic factors, personality and entrepreneurial inclination	Chaudhary (2017)	Hindistan	Kontrol Odağı, Başarı İhtiyacı, Belirsizliğe Karşı Tolerans, Risk Alma Eğilimi, Kendine Güven, Yenilikçilik
A comparison study on personality traits based on the attitudes of university students toward entrepreneurship	Çolakoğlu ve Gözükar (2016)	Türkiye	Girişimcilik Niyeti, Yenilikçilik, Başarı İhtiyacı, Kontrol Odağı, Girişimsel Farkındalık
Adaptation of an entrepreneurial motivation scale into Spanish	Boada-Grau, SánchezGarcía, Viardot, Boada-Cuerva ve Vigil-Colet (2016)	İspanya	Bağımsızlık ve Otonomi, Dış Motivasyon, Aile Güvenliği, İç Motivasyon
Entrepreneurship intention among students. The antecedent role of culture and entrepreneurship training and development	Adekiya ve Ibrahim (2016)	Nijerya	Algılanan Uygunluk, Algılanan Tutarlılık, Etkililik, Eğitim, Girişimcilik Niyeti
Linking personal turbulence and creative behavior: The influence of	Tang (2016)	Amerika	Yönetimsel Tecrübe, Girişimcilik Tecrübesi,

Makalenin Adı	Yazarlar ve Yılı (Kaynak)	Ülke	Araştırılan Girişimci Kişilik Boyutları
scanning and search in the entrepreneurial process			Sektör Tecrübesi, Pozitif ve Negatif Türbülans, Yaratıcılık
Predicting entrepreneurial motivation among university students The role of entrepreneurship education	Farhangmehr, Gonçalves ve Sarmento (2016)	Portekiz	Temel Bilgi Düzeyi, Girişimcilik Bileşenleri, Girişimcilik Motivasyonu, Girişimcilik Eğitimi
Linking personal turbulence and creative behavior: The influence of scanning and search in the entrepreneurial process	Tang (2016)	Amerika	Yönetimsel Tecrübe, Girişimcilik Tecrübesi, Sektör Tecrübesi Pozitif ve Negatif Türbülans, Yaratıcılık
Predicting entrepreneurial motivation among university students The role of entrepreneurship education	Farhangmehr, Gonçalves ve Sarmento (2016)	Portekiz	Temel Bilgi Düzeyi, Girişimcilik Bileşenleri, Girişimcilik Motivasyonu, Girişimcilik Eğitimi
Psychological capital and the startup capital entrepreneurial success relationship	Baluku, Kikooma ve Kibanja (2016)	Uganda	Kendine Güven, Umut, İyimserlik, Girişimcilik Başarısı, Tatmin Düzeyi
Entrepreneurs adoption of information system innovation - The impact of individual perception and exogenous factors on entrepreneurs behavior	Moghavvemi, Mohd Salleh ve Standing (2016)	Malezya	Performans Beklentisi, Çaba Beklentisi, Sosyal Etkilenme
Entrepreneurs' optimism, cognitive style and persistence	Adomako, Danso, Uddin ve Damoah (2016)	Gana	Girişimsel Sebat, Girişimsel İyimserlik, Bilişsel Stil
Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital	Baron, Franklin ve Hmieleski (2016)	Amerika	Strese Karşı Direnç, Psikolojik Sermaye, Kişisel İyi Bakış
Personal values and entrepreneurial orientations in Malay entrepreneurs in Malaysia Mediating role of self-efficacy	Alam, Mohd, Kamaruddin ve Nor (2015)	Malezya	Kendine Güven, Girişimsel Uyum, Kişisel Değerler
ADHD-like behavior and entrepreneurial intentions	Verheul, Block, Burmeister-Lamp, Thurik, Tiemeier ve Turturea (2015)	Hollanda	Girişimcilik Niyeti, Hiperaktif Davranış
Nascent entrepreneurs' personality attributes and the international dimension of new ventures	Muñoz-Bullón, Sánchez-Bueno ve Vos-Saz (2015)	GEM Ülkeleri	Proaktiflik, Risk Algısı, Yenilikçilik, Uluslararasılaşma
Entrepreneur selection methodology for entrepreneurship promotion programmes	Santos ve Caetano (2014)	Portekiz	Genel Zeka, Pratik Zeka, Duygusal Denge, Kendine Güven
Fostering youth entrepreneurship: Preliminary findings from the young entrepreneurs study	Geldhof, Porter, Weiner, Malin, Bronk, Agans, Mueller, Damon ve Lerner (2014)	Amerika	Finansal Risk Toleransı, Yeniliklere Uyum

**Kaynak:** (Akkuş, Akdoğan, ve Akyol, 2019, ss. 4-5)



Girişimci kişilik özelliklerine ilişkin tüm araştırmacılar yaklaşık aynı özelliklere değindiği görülmektedir. Genel olarak, bir işletmede yenilikçi davranışları arttırmak ve faaliyetlerin etkinliğini sağlamak için girişimcilik ruhuna sahip olmanın önemli olduğu düşünülmektedir (Büyükyılmaz, Yıldırım, ve Ercan, 2021, s. 332). Bununla birlikte genel başlıklara bir girişimcinin sahip olması gerekli özellikler aşağıda kısaca açıklanacaktır.

### **1.3.1. Başarı İhtiyacı**

McClelland (1961)'in psikolojik bir teori olan başarı ihtiyacı teorisinde, başarı ihtiyacını insanları girişimci davranışa iten bir güç olarak açıklamıştır. Araştırmacılar, girişimcilik literatüründe en çok başarı ve kontrol odağına dikkat çekildiğini belirtmektedir (Konakay, 2018, s. 58). Başarıya ihtiyaç duyan kişilik özelliğindeki bireylerin girişimciliğe yatkın oldukları görülmektedir. Ayrıca literatürde de en eski kişilik özelliği olarak başarıya ihtiyaç özelliğine vurgu yapılmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde ise, girişimcilerin, girişimci olmayanlara kıyasla daha fazla başarı ihtiyacı duyduğuna değinilmiştir (Koh, 1996, ss. 13-14).

### **1.3.2. Kontrol Odaklılık**

Kontrol odağı, bireylerin hayatındaki ödüllere ve cezalara olan yaklaşımını temsil eder. Bu bağlamda kontrol odağı, bireylerin ödüllere(başarılarına) ya da cezalarına (başarısızlıklarına) göre iç ve dış kontrol odağı olarak 2 anlam yüklemiştir. İç kontrol odağı olan bireyler yaşamındaki olayları kontrol edebileceğine inanırken, dış kontrol odağı olan bireyler ise bu olayların şans veya kader gibi dış etmenlerin sonucu olduğuna inanmışlardır. 1966 yılında kontrol odaklılık kavramını ilk kez kullanan Rotter, iç kontrol odağı olan bireylerin, dış kontrol odağı olan bireylere kıyasla başarı için daha fazla çaba gösterdiklerini açıklamıştır. Araştırmacılar, kontrol odağı başarılı olan girişimcilerin, kontrol odağı başarısız olan girişimcilerden ayırabileceklerini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca girişimciler, dış etmenlerin etkisinde kalmadan, iç kontrol odaklı olarak kontrol altında, hatasız ve emir alarak bir iş yapmayı tercih ettiklerine inanılmıştır (Koh, 1996, s. 14; Konakay, 2018, ss. 59-60).

### **1.3.3. Risk Alma Eğilimi**

Girişimcilerin bir diğer en önemli kişilik özelliği risk alma eğilimidir. Risk alma, bilinmeyen şartlarda ve sonucunda ne doğacağı tahmin edilmeksizin alınan kararlardır

(Ö. Bozkurt ve Erdurur, 2013, s. 60). İrlandalı ekonomist Richard Cantillon 18. yy. başlarında girişimciliğin tanımını yaparken girişimci kişilerin risk alma özelliğine vurgu yapmıştır (Yüksel, Cevher, ve Yüksel, 2015, s. 146). Knight'ın 1921 yılında yayınladığı "Risk, Uncertainty, and Profit" kitabında girişimcinin gelirinin risk almaya dayandığını belirtmiştir. Ayrıca bir yönetici eğer risk almazsa artık bir girişimci olmayacağını ifade etmiştir (Knight, 1921, ss. 41-43).

#### **1.3.4. Yaratıcı ve Yenilikçi Olma**

Literatüre göre yaratıcılık ya da yenilikçilik, bir birey ya da bir grup tarafından ürünlerin, hizmetlerin, çalışma yöntemlerinin, süreçlerin ve prosedürün yeni ve faydalı fikirler ile geliştirilmesi ya da oluşturulması demektir. Yaratıcılık kavramı yenilik kavramı ile farklı olsa da iki kavramda birbiri ile ilişkilidir. Yaratıcılık fikir üretimine odaklanırken, yenilikçilik ise o fikri uygulamaktır (Zhou, 2008, s. 3). Girişimci, yeni bir şey yaratma veya keşfetme fırsatları gözlemler. Ardından ise bu fırsatlardan yararlanmak için keşfettiği fırsatları geliştirmek için yöntemler geliştirir. İnovasyon, girişimcilik sürecinde kilit noktadır (Johnmark, Munene, ve Balunywa, 2016, ss. 2-7).

#### **1.3.5. Belirsizliklere Karşı Tolerans**

Girişimcilik faaliyetlerinin belirsizlik ortamında gerçekleştiği bilinmektedir. Bu sebeple girişimcilerin belirsizliklerle yüzleşerek risk alması gerekmektedir. Araştırmalarda bu özelliklerin girişimci kişinin psikolojisinde önemli bir etkiye sahip olduğuna değinilmiştir (Xie, 2014, s. 25). Girişimciler doğası gereği belirsizliklere karşı toleransı yüksek olan kişilerdir. Birçok kişinin cesaret edemeyip risk alamadığı durumlarda kendini belirsizliğe karşı tolere etmiş girişimciler bu riskleri alıp, girişimlerini tamamlamıştır (Özdemir, Özgüner, ve Alkış, 2018, s. 434).

#### **1.3.6. Kendine Güvenme**

Girişimci, işlerini başarı ile yapacağına güvenmelidir. Girişimin doğasında belirsizlik olmasına karşın, kendine güvenerek karşısına çıkacak tüm sorunları aşacağını bilmektedir. Kendine güvenen bir girişimci, sorunlarla başa çıkarak eksikliğini görüp bu eksiklikleri giderir. Girişim sürecini kendisinin yönettiğini bilen bireylerden oluşmaktadır (Ö. Ç. Bozkurt, 2011, s. 14; Taşkın, 2011, s. 55).

## **1.4. Girişimciliği Etkileyen Faktörler**

Günümüzde hem sosyal hem de ekonomik boyutta, girişimcilik önemli rol almaktadır. Dolayısıyla girişimciliğe olan ilginin artması sebebiyle ise girişimciliğin önemi daha da artmıştır (Keleş vd., 2012, s. 109). Ancak birçok üniversite mezunu bir şirkette çalışan olmayı ya da devlet dairelerinde görev almayı tercih etmektedir. Üniversiteden mezun olanların az bir kısmı ise, becerileri ve sermayelerine olan güven eksikliği sebebiyle serbest bir meslek yaratmayı ya da girişimci olmayı düşünmektedir (Herdjiono vd., 2017, s. 5).

Yapılan araştırmalarda girişimciliğe çekici güç olarak ithaf edebileceğimiz 4 ana başlıktan bahsedilmiştir. Bunlar: kişilik özellikleri, aile, eğitim ve kültürdür. Ancak bir üst bölümde girişimcilerin kişilik özellikleri incelenmesinden ötürü, bu bölümde diğer 3 ana başlığa dair bilgiler yer alacaktır.

### **1.4.1. Aile**

Aileler çocuklarının kariyer seçimlerinin yanı sıra girişimcilik eğilimlerinde de büyük etkiye sahiptir. Aileleri içinde girişimci bireylerin yer aldığı bilinen girişim niyetindeki çocuklar, rol modeli olarak aldığı ebeveynleri sebebiyle bir girişim kurma olasılıkları, ailesinde girişimci olmayan bireylere oranla daha yüksektir (Wang ve Wong, 2004, s. 165). Araştırılan çalışmalar neticesinde, ebeveynlerin eğitim seviyesinin yüksek olması ve aileden görülecek bireysel tutumların girişimcilik eğilimi üzerine bireylere büyük katkı sağlayacağı görülmektedir (Yüzüak, 2010, ss. 33-34).

### **1.4.2. Eğitim**

Girişimcilik niyetinde eğitimin katkısı göz ardı edilmeyecek kadar fazladır. Eğitimde, alışılmışın dışına çıkarak sürekli güncellenen bilgiler yerine, yeni bilgilere ulaşmak ve bunlara yer verip incelemek daha etkili görülmüştür (Sarıtaş ve Duran, 2017, s. 151).

Ayrıca girişimcilik potansiyelinin oluşması için ve girişimcilik niyetine yatkın olan bireylere girişimcilik eğitiminin verilmesi ile başarılı girişimcilere özel girişimci kişilik özellikleri de anlatılmaktadır ve bu sayede doğru oluşumlar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla girişimci niyetinde olan bireyler açısından girişimcilik eğilimini artırmada eğitimin önemli bir rolü olduğu görülmektedir (Balaban ve Özdemir, 2008, ss. 136-138).

### **1.4.3. Kültür**

Kültür, insanların davranışlarının somut ve soyut olarak ifade edildiği bir kavramlar bütünüdür. Bu kavramlar; bilgi, inanç, sanat, örf-adet veya kişinin kendi kazandığı yetenekler olarak ifade edilmiştir. Latince “cultura” yani ekin anlamından gelen kültür, bir topluluğun, diğer topluluktan ayırt edilmesini sağlayan davranış biçimlerinde farklılıklar görülmüştür. Dolayısıyla insanların fiziksel ve düşünsel olan tüm düşüncelerini, hareketlerini kültür etkilemektedir (Erkan Turan Demirel ve Tikici, 2004, s. 53; Güney ve Çetin, 2003, ss. 191-194).

### **1.5. Girişimcilik Türleri**

Girişimcilik türleri, girişimcilik modellerinden farklı olarak girişimi başlatan kişi veya takımın özellikleriyle bağdaştırılmaktadır. Literatürde bulunan genel girişimcilik türleri ile ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

#### **1.5.1. Orijinal (Bağımsız) Girişimcilik**

Orijinal (bağımsız) girişimcilik, insan ve doğal kaynakları yaratıcı ve yenilikçi bir Şekilde kullanarak fikir ve kr elde edilen bir girişimcilik türüdür (Djafri, 2018, ss. 364-365).

Orijinal (bağımsız) girişimcilikte amaç yeni ve keşfedilmemiş organizasyonlar yaratmaktır. Bireysel girişimcilerin oluşturduğu girişimcilik türüdür. Bu girişimcilik türünde kaynak sınırlaması olmamasına karşın, kaynak elde etmek önemli bir husus olarak belirtilmiştir. Bağımsız girişimcilik, diğer adıyla orijinal girişimcilik, amaçı kesin ve açık, başarı odaklı girişimciler tarafından yönetilmektedir (V. Ağca ve Yrk, 2006, s. 160).

#### **1.5.2. Profesyonel Girişimcilik**

İşletmelerin içinden veya dışından, eski profesyonel çalışan tarafından yeni bir lidere devredilmesi veya işletmenin satılması olarak tanımlanmıştır (zgner, 2015, s. 151). Özellikle ekonomik anlamdaki krizlerden işletmeleri kurtarmak amacıyla, işletme alanında profesyonelleşmiş yöneticilerin işletmeyi devralıp işletmeleri krizden en az hasarla kurtarmalarını amaçlayarak profesyonel yöneticilere satılması ya da devredilmesidir. Diğer bir deyişle, Őirketlere stratejik olarak yenilik kazandırarak

değişim amaçlayan yönetici vasıflı kişilerin işletmenin yeniden kazanılmasına dayalı bir girişimcilik türüdür.

### **1.5.3. Tekno Girişimcilik**

Teknoloji alanındaki girişimcilik fırsatlarından yararlanan girişimcilik türüdür. Tekno girişimciliğin birçok araştırmacı tarafından farklı kelimelerle telaffuz edildiği görülmüştür. Bunlara “teknolojik girişimcilik, teknik girişimcilik, tekno-girişimcilik” olarak örnek verilebilir. Ayrıca tekno girişimciler, büyük fırsatlara rastlasalar da aynı orantıda büyük risklerle karşılaşabilmektedir (Celep, 2017, ss. 78-79).

Tekno girişimcilik diğer girişimcilik türlerinden farklı olarak tüketicilerin isteğine ve gereksinimlerine de odaklanmaktadır (Tekin, 2018, s. 2).

### **1.5.4. Stratejik Girişimcilik**

Stratejik yönetim ve girişimcilik alanlarının kesişimi ile oluşan bu model, girişimcilerin fırsat arayışlarını rekabet avantajı ile nasıl birleştirebileceğini sunmaktadır (Levie ve Autio, 2011, s. 1392). Diğer bir ifade ile stratejik girişimcilik, işletmelerin stratejik açıdan pratiğe dökülmüş girişimleridir (Etesaminia, 2020, s. 3).

Başka bir tanıma göre ise, firmanın gelecekteki rekabet avantajlarının temeli olacak şekilde araştırırken aynı zamanda günümüz rekabet avantajlarını yakalamak için kullanılan bir terim olarak ifade edilmiştir. Stratejik girişimcilik, firmaların fırsat ve avantaj arama davranışları arasında bir denge oluşması açısından önemli bir role sahiptir (Duane Ireland ve Webb, 2007, s. 50).

### **1.5.5. Kurumsal Girişimcilik**

Bir şirketin yenilik, proaktiflik ve risk almayı amaçlayan çabalarının toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bu girişimcilik modeli, yerleşik şirketleri canlandırmak, yenilemek ve performanslarını iyileştirmek için önemli bir araç sunmaktadır (Zahra ve Garvis, 2000, s. 470).

Kurumsal girişimcilik, bir işletmenin içerisindeki girişim davranışları olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca, firmaları dışardan gelebilecek her türlü tehdide karşı korur ya da yeni oluşabilecek fırsatların keşfedilmesine de yardımcı olmaktadır (Bulut vd., 2008, s. 1390; Erkocaoğlan ve Özgen, 2009, s. 204).

### **1.5.6. Eko (Çevresel) Girişimcilik**

Çevresel girişimcilik, pozitif bir fayda üretmek amacıyla yeni bir fikir üretme süreci olarak tanımlanmaktadır (Cingöz, 2016, s. 249). Hem ticari hem de ekolojik açıdan katkı sağlayarak çevresel bozulmayı çözen girişimcilik modelidir. İşletmeler için ekonomik ve ekolojik faydalar geliştirmektedir. Ekonomik karlılığı da göz önünde bulundurarak çevresel kirliliği, fazla elektrik ya da su tüketimini azaltmaya yönelik yardımcı olmaktadır (York, O'Neil, ve Sarasvathy, 2016, ss. 3-5). Ayrıca eko girişimciler daha çok sürdürülebilirlik odaklıdır (Efeoğlu, 2014, s. 109).

### **1.5.7. Küresel Girişimcilik**

Ülkeler arası gelişen ekonomik ve siyasal ilişkiler, sınırlar arası doğan küresel rekabetlere neden olmuştur. İşletmeler milli sınırlarının ötesinde yer alan diğer işletmelere karşı rekabet duygusuyla, kendi şirketlerinde yenilikler geliştirerek ve risk alarak bazı rekabetçi davranışlar yapmışlardır. Bu sınır ötesi rekabetler ise küresel girişimcilik modelini ortaya çıkarmıştır (Yıldırım ve Erul, 2016).

### **1.5.8. Akademik Girişimcilik**

Teknolojinin gelişmesine dayalı olarak ekonomik kalkınma girişimlerinde hızlı bir artış olmuştur. Bu girişimler esas olarak üniversitelerde teknolojik girişimciliği canlandırmaya odaklanmıştır. Bu faaliyetlere ise "akademik girişimcilik" denilmiştir. Bu tür çabaların amacı akademik bilim adamları tarafından geliştirilen yeniliklerin ticarileştirilmesidir. Son zamanlarda bazı araştırmacılar, akademik girişimciliğin, üniversiteler tarafından bilgi ve teknolojiyi transfer etmek için kapasite/yetkinlikler geliştirerek teşvik edilebileceğini iddia etmişlerdir (Grimaldi vd., 2011, ss. 1045-1047).

### **1.5.9. Sosyal Girişimcilik**

Yatırımcılarının daha çok hayırsever veya devlet kuruluşlarının oluşturduğu ve orijinal girişimcinin aksine kâr amacı gütmeyen, politik nüfuzdan yoksun, yetersiz hizmet görmüş veya dezavantajlı bir toplum kesimine veya bir toplumun tümüne fayda sağlamak amacıyla yapılan girişimlerdir.

Osberg ve Martin'e göre sosyal girişimcilik oluşumu 3 maddeyle tanımlanmıştır; (1) kendi başına herhangi bir fayda elde etmek için finansal araçlara veya politik nüfuza sahip olmayan bir insanlık kesiminin dışlanmasına, marjinalleşmesine veya acı

çekmesine neden olan, doğal olarak haksız bir dengenin belirlenmesi, (2) bu adaletsiz dengede bir fırsat belirlemek, bir sosyal değer önerisi geliştirmek ve ilham, yaratıcılık, doğrudan eylem, cesaret ve sakinlik getirmek, böylece stabil devletin hegemonyasına meydan okumak ve (3) potansiyeli serbest bırakılan kapana kısılmış grubun acısını hafifleten yeni, istikrarlı bir denge oluşturmak ve hedeflenen grup ve hatta toplum için daha iyi bir gelecek sağlamak için yeni denge etrafında istikrarlı bir ekosistem oluşturmak olarak açıklamışlardır (Martin ve Osberg, 2007, ss. 34-35).

#### **1.5.10. Kadın Girişimciliği**

Bireysel şirketini kuran, ortaklık vasıtasıyla da bir işe adım atan, bir ürün veya hizmetin dağıtımını pazarlamasını ve satışını yapan, yönetme, örgütlenme gibi konularda kendisinin karar verdiği, kazancının muhakemesini kendisinin yaptığı kadınlara denir (Erkan T. Demirel ve Akbıyık, 2009, ss. 22-23).

Kadın girişimciler dünyada hızla büyüyen girişimci nüfuslarından biri olarak belirtilmiştir. Dünya ekonomisinde inovasyon, istihdam ve zenginlik yaratmak için önemli katkıları bulunmaktadır. Global Entrepreneurship Monitor'dan elde edilen verilere göre dünyada toplam 59 ülkede kadınların aktif olarak girişimcilik eylemlerinde bulunduğu görülmüştür (Greene ve Brush, 2015, ss. 1-2).

#### **1.5.11. İç Girişimcilik**

İç girişimcilik bir örgüt içerisindeki aktif girişimcilik eylemlerini ifade etmektedir. İç girişimciliğin ekonomi dünyasında önemli role sahip olduğu görülmüştür. İç girişimcilik, işletmeleri kalkındırmayı, ekonomiyi canlandırmayı ve işletmelerin karlılığını artırmaktadır (Naktiyok ve Kök, 2006, ss. 78-80).

Araştırmalara bakıldığında bir oluşum içinde yer alan bireylerin var olan kaynaklarına bakılmaksızın, fırsat arayışında olduğu, yenilikler yaptığı bir örgütün içindeki girişimcilik süreçlerine iç girişimcilik olarak ifade edilmektedir. Ayrıca iç girişimcilik sadece büyük ölçekli işletmeler için değil, küçük ve orta ölçekli işletmeler içinde önemli olarak belirtilmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 496).

## 2. BÖLÜM: İÇ GİRİŞİMCİLİK

Bu bölümde iç girişimcilik kavramı geniş bir açı ile incelenecektir.

### 2.1. İç Girişimcilik Kavramı ve Tanımı

Örgütlerde ya da herhangi bir yerde kısacası inovasyonun var olduğu her yerde, girişimcilerin, bir girişim gerçekleştirdiği görülmektedir. Büyük ya da küçük fark etmeksizin her türlü yenilik, girişimci kişilik özelliklerine sahip olmayı gerektirmektedir. Literatürde şirket içi girişimciliği olarak da geçen iç girişimcilik kavramı, şirket içindeki girişimci özelliklere sahip bireylerin yaptığı yenilikler olarak açıklanmıştır. Peter Drucker 1999 yılında yayınladığı “21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları” adlı kitabında söylediği gibi “Sadece işletmeler değil, her organizasyon tek bir temel yetkinliğe ihtiyaç duyar: yenilik” (Pinchot ve Pellman, 1999, s. 1)

Gerek akademisyenlerin gerekse uygulayıcıların 80’lerden beri ilgisini çeken iç girişimcilik kavramı, örgütsel ve ekonomik kalkınmada önemli bir unsur olarak görülmektedir. Önceki araştırmalara bakıldığında iç girişimcilik, örgüt içindeki bireylerin kaynaklarına bakılmaksızın, fırsatları takip ettikleri bir süreç olarak ifade edilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 496). J. Naisbitt’in 1986 yılında yayınladığı “İşletmenin Yeniden Keşfi” isimli kitabında iç girişimcilik, işletmelerin yeni pazar ve mamul arayışlarında istedikleri hedefe ulaşmada önemli bir yol olarak görüldüğü ifade edilmektedir. 1990 yılında Rosabeth Moss Kanter ise “Devler Dans Etmeyi Öğrenince” isimli kitabında, iç girişimciliği, örgütlerin pazarda kalabilmesini sağlayacak en önemli faktör olarak belirtmiştir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010, s. 49).

Başka bir deyişle iç girişimcilik, yeni fırsatlardan yararlanabilmek ve ekonomik değer yaratmak için bir örgüt içinde yeni girişim geliştirme olarak tanımlanmıştır. Girişimcilik mevcut bir organizasyonun dışında yeni bir girişim geliştirme eylemi olmasına karşın, iç girişimcilik mevcut organizasyon içinde girişim geliştirme olarak tanımlanmaktadır. Bazı kanıtlar doğrultusunda iç girişimciliğin örgütlerdeki iş performansını arttırmada, örgüt içinde yenilik yapılmasında ve işleri canlandırmada yardımcı olduğu görülmektedir (Parker, 2011, s. 20)

Hill (2003, ss. 19-20) iç girişimcilik kavramını “cesur fikirlerin yönetimi” olarak tanımlamıştır. Ayrıca girişimci olmak için, sadece yeni bir fikre değil aynı zamanda bu fikri gerçekleştirebilecek yeteneğe sahip olunması gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla



iç girişimcilik, bir işletmenin girişimcilik eğilimi ile bağlantılı olan bir kavramdır (Heinonen ve Korvela, 2003, s. 2).

Antoncic ve Hisrich (2003, s. 9) iç girişimciliği en geniş tanımı ile örgüt içerisindeki girişimcilik olarak ifade etmiştir. Bunun dışında önceki araştırmalara bakıldığında ise iç girişimcilik; örgütlerde yer alan bireylerin var olan kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları takip ettikleri bir süreç, fırsatları kovalamak için yeni girişimler yapmak ve alışılmışın dışına çıkmak, içinde bulunduğu örgüt içinde girişimcilik ruhu yaratmak, var olan bir örgüt tarafından yeni organizasyonlar yaratılması ya da örgüt içinde yeniliğe ve yenilenmeye teşvik etme olarak birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Bu geniş tanımlar dışında bazı araştırmacılar iç girişimcilik tanımını özetleyerek, bir örgüt içinde yeni girişim oluşturma anlamı ile sınırlandırmıştır.

İç girişimcilik, örgütlerin ürün ve hizmetlerini yenileyerek veya pazarını geliştirerek yeni girişimler yaratmayı hedeflemektedir. Ayrıca, Zahra (1991, s. 262) yazdığı bir makalede iç girişimciliği, var olan bir işletmenin içerisinde, işletme karlılığını ve pazardaki rekabet konumunu çoğaltarak, stratejik adımlarla ve yenilikle beraber işletme içinde yeni bir girişim yaratma süreci olarak tanımlamıştır.

Araştırmalarda, girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları farklı şekillerde kavramsallaştırılmaktadır. Buna rağmen hem girişimcilik süreci, hem gerekli girdiler ve hem de potansiyel çıktılar açısından benzerlikler daha fazladır. Ayrıca, faaliyetlerini sürdüren bir örgütün girişimcilik süreci, yeni kurulmuş bir işletmeye oranla daha kısıtlıdır. Bununla birlikte işletme yapısına bağlı olarak risk alma, bireysel ödül olanakları, kaynakların kullanımı ve iç girişimcinin özgürlük ve kontrol seviyesi kapsamında farklılıklar da vardır (Büyükyılmaz ve Kayış, 2018, s. 149).

## **2.2. İç Girişimciliğin Tarihsel Süreci**

İç girişimcilik kavramına ilişkin net bir açıklama olmamasına karşın, tarihsel açıdan araştırdığımızda karşımıza ilk sırada Gifford ve Elizabeth Pinchot karşımıza çıkmaktadır. İç girişimcilik kavramını ilk defa 1976 yılında ele almışlardır. Oluşturdukları iç girişimcilik modelinde, iç girişimcilerin risk alabilen bireyler olduklarını belirtmişlerdir. İç girişim faaliyetleri sonucunda elde edilen kazancın bir bölümünü gelecekteki operasyon süreçlerinde kullanmak üzere ayırmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Oluşturdukları modeli, uygulamada da kullanarak başarı getirmesinin

beraberinde araştırmalarının sonuçlarını, 1985 yılında İsveç'te yayınladıkları “İç Girişimcilik” kitabında kaleme almışlardır (Başar ve Tosunoğlu, 2006, s. 125).

İç girişimcilik terimi 1984 yılından sonra bilimsel dergilerde de kullanılmıştır (Bouchard ve Basso, 2011, s. 221). İç girişimcilik kavramına ilişkin, araştırmacıların farklı yorumları tarihsel sıra ile aşağıdaki Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3. İç Girişimcilik Kavramı Tanımları**

Araştırmacılar	Tanım
Pinchot (1985)	Büyük kurumlar içindeki girişimciliktir.
Luchsinger ve Bagby (1987)	Faaliyet halinde bir örgüt içerisinde girişimlerle ilgili girişimciliktir.
Stevenson ve Jarillo (1990)	Herhangi bir örgüt bünyesindeki bireylerin kontrol ettikleri kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları takip ettikleri süreçtir.
Kuratko vd., (1990)	İşletme içindeki girişimciliktir.
Carrier (1996)	Mevcut bir örgüt içerisindeki çalışanlar tarafından işletme için önemli bir yeniliğin ortaya çıkarılması ve uygulanmasıdır.
Hostager vd., (1998)	Yeni ürünler veya hizmetlere yönelik fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin kazançlı ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi için bir organizasyon içerisinde bireylerin ve ekiplerin çalışmasıdır.
Sharma ve Chrisman (1999)	Mevcut bir organizasyonla ilişkili bir bireyin veya bir grup kişinin yeni bir organizasyon oluşturması veya bu organizasyonda yenilenmeyi veya yeniliği başlatma sürecidir
Antoncic ve Hisrich (2001)	Büyüklüğü ne kadar olursa olsun mevcut bir örgüt içinde devam eden bir süreç olarak yeni hizmetler, teknolojiler, yönetim teknikleri, stratejiler ve rekabet pozisyonu geliştirme gibi diğer yenilik faaliyetleri ve yönelimlerinin sürdürülmesidir.
Manzel vd., (2006)	Mevcut organizasyonlar içinde geniş çaptaki girişimciliktir.
Eesley ve Longenecker (2006)	Bir organizasyondaki proaktif güçlendirme aracılığıyla yeni ürün ve fırsatlar yaratma uygulamasıdır.

**Kaynak:** (Koçer, 2017, s. 83)

Tablo.3'te de görüldüğü üzere iç girişimciliğin net bir tanımı olmamasına karşın aslında tüm araştırmacıların yaptığı tanımların birbirine yakın ve tamamlayıcı olduğu görülmektedir.

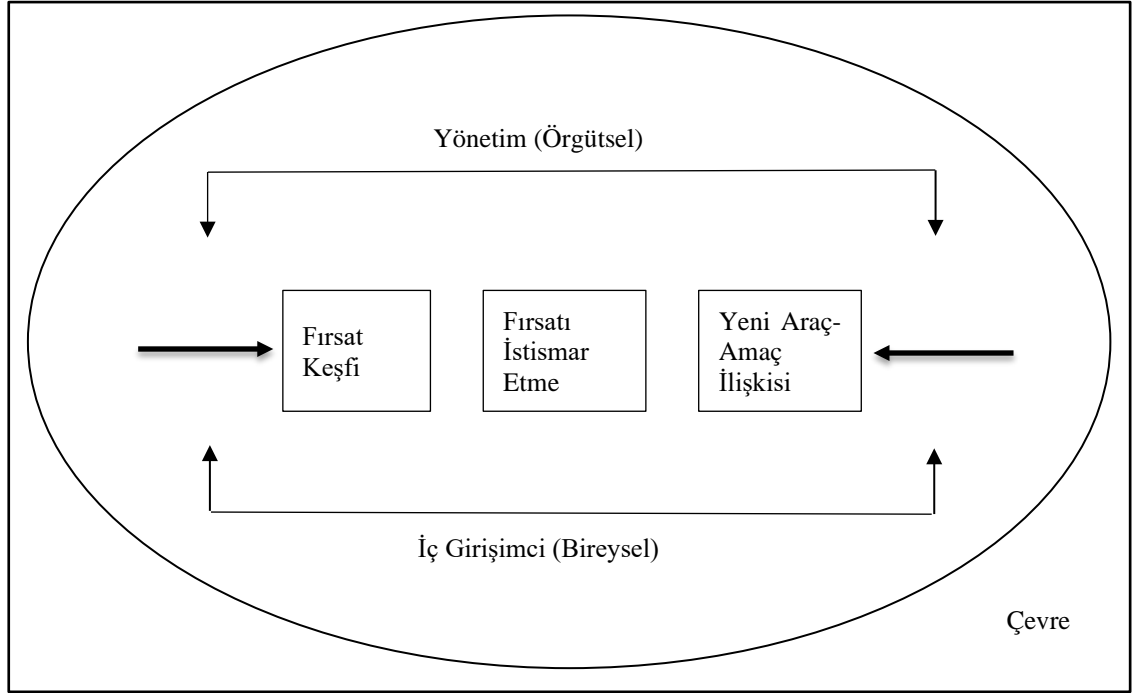
Bunların haricinde 1992 yılında “The American Heritage Dictionary of the English Language” adlı sözlük, iç girişimciliğin tanımını yaparak iç girişimciliğin tarihsel sürecindeki yerini almıştır (Toftoy ve Chatterjee, 2004, s. 2).

### **2.3. İç Girişimcilik Süreci**

İç girişimcilik süreci örgütün odak noktasında yer almaktadır. İç girişimcilik, bir girişimci veya girişimci topluluğunun etkileşimde olmasıyla örgütsel ve bireysel düzeyde oluşturulup, sürdürülmektedir. İç girişimcilik süreci, girişimsel bir durumun

ortaya çıkması ile başlayıp, yeniliğin yapılması ile sonuçlanmaktadır (Menzel, Aaltio, ve Ulijn, 2007, s. 734). Aşağıda yer alan Şekil 1’de, Menzel vd. (2007) tarafından tasarlanan iç girişimciliğin süreç modeli gösterilmiştir.

**Şekil 1. İç Girişimcilik Süreci**



**Kaynak:** (Menzel vd., 2007, s. 734)

Naktiyok ve Kök (2006, ss. 81-82)’e göre ise, girişimcilik sürecinin her organizasyon açısından farklılıklar olacağını belirtmiştir. Yeni fırsatlar keşfetme ve bu kaynakları var olan örgüt içinde kullanabilmek yani bir değer yaratma çalışması yapmak girişimciliğin başlıca olgularından biridir. Dolayısıyla girişimcilik, örgüt, fırsat ve kaynak ’tan oluşan bir sürece tabidir. İç girişimci ise bu 3 olguyu bir araya getirip değer yaratarak örgütün merkezinde yerini almaktadır.

Sürecin doğru ve işlevli olarak ilerleyebilmesi açısından girişim karşıtı davranışlardan uzak durulması gerekmektedir. Örgütler çalışanları girişimci düşünceye teşvik ederek, çalışanların girişim düşüncelerinin engellenmesinden kaçınması gerekmektedir. Akabinde, oluşan girişimci örgütler, yenilenmeye sürdürülebilir bakış açısıyla bakan örgütler olacaktır. Sonsuz iyileştirmeye açık olarak ifade edilmektedir. İyileştirmeye daimi olarak açık olabilmek için örgüt içinde huzurun, iletişimin ve umudun olması, başarı için yeterli olacağından bahsedilmiştir.

## 2.4. İç Girişimciliğin Önemi

21. yüzyılda piyasa koşulları sürekli olarak değişkenlik göstermektedir. Girişimler, sürekli, dinamik ve yenilikçi bir şekilde kendini geliştirmek zorundadır. Dış faktörlerden etkilenen kurumlar piyasa koşullarına uyum sağlamak isterlerken kendi içlerinde birçok karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklenirler. Bu gibi durumlardan etkilenmemek ve kazancını artırmak isteyen kuruluşlar süreçlere hazırlığını iyi yapmalı, kazanç fırsatı gördüğü yerlerde hızlı reaksiyon verebilmeli ve stratejilerini buna göre kurmalı veya stratejilerini yenilemelidirler. Tam da bu nokta iç girişimin, sürdürülebilirlik, kârlılık, yenilenme ve başarı anlamındaki önemini göstermektedir (Göçmen, 2007, s. 47).

Kurumsal girişimcilik olarak da adlandırılan iç girişimcilik, kârlılık, yenilikçiliği öneren stratejik yenileme, gelecekteki gelir akışları için bilgi edinme ve uluslararası başarı amaçlarıyla yerleşik kuruluşlarda başlatılmıştır. Bununla birlikte, iç girişimcilik kavramı son 25 yılda gelişmekte ve önemini artırmaktadır. Pinchot, Kuratko ve Zahra gibi çeşitli araştırmacılar iç girişimciliği ürün, süreç ve örgütsel yenilikler şeklinde yenilikçi faaliyetler yürütmek amacıyla örgütsel yaptırımlar ve kaynak taahhütleri gerektiren girişimci çabaları somutlaştırmak olarak kavramsallaştırmışlardır (Hornsby, Kuratko, ve Zahra, 2002).

Bu kavramların temelinde yatan ekonomik büyümenin kurumları kârlılığa itmesi ve yine sadece kurumsal olarak değil, topyekûn ekonomiyi de canlandırması, istihdam alanlarının artması ve kurumların uluslararası piyasada rekabetçi konuma yükselmesi iç girişimin günümüzdeki ve (muhtemeldir ki) gelecekteki önemini göstermektedir (V. Ağca ve Yörük, 2006, s. 162).

## 2.5. İç Girişimciliğin Boyutları

Her geçen gün teknoloji ve piyasa gelişerek sürekli revize olmaktadır. Tabii unutulmamalıdır ki, Peter Drucker'ın söylediği gibi "değişmeyen tek şey değişimdir". Sürekli değişen iş ortamları, iş yapıları ve rekabet düzenleri pazarda kalmanın ön koşulları olduğu için, neredeyse bütün örgütlerin düzeninin bir parçası haline gelmektedir. Devamlı yenilik, inovasyon, yeni ürün ve hizmet yaratma işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır (Christensen, 2004, s. 302).

İç girişimcilik boyutlarının sınıflandırılmasında iki farklı yaklaşım vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki, girişimci yönelim yaklaşımı olarak da adlandırılan strateji oluşturma (risk alma, proaktivite, inovasyon), diğeri ise kurumsal girişimcilik yaklaşımı olarak ifade edilmiştir. Kurumsal girişimcilik yaklaşımı kurum içi inovatif yaklaşımlar olarak tanımlanmaktadır. İkinci yaklaşım olan girişimcilik yönelim yaklaşımı ise inovatif strateji oluşturma şeklinde özetlenmiştir (Antoncic, 2000, s. 29; Serinkan ve Arat, 2013, s. 79).

Guth ve Ginsberg (1990) ve Zahra (1991), kurumsal girişimcilik yaklaşımını girişimci yönelim yaklaşımına benzeterek daha geniş bir tanımla Schumpeterci yenilikçilik olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca kurumsal girişimcilik yaklaşımı, girişimci yönelim yaklaşımının aksine iki özelliğini de tanımlamaktadır. Bu özelliklerden ilki, kurulan şirket tarafından yeni işletmelerin oluşturulmasıdır. İkincisi ise, şirketlerin örgütlenmesinde önemli rol alan stratejik yenileme olarak ifade edilmiştir. Dolayısıyla kurumsal girişimcilik yaklaşımı strateji ve girişim başlıklarını da içine aldığında girişimci yönelim yaklaşımını tamamlamaktadır (Antoncic, 2000, s. 31).

Antoncic (2007) ve Antoncic ve Hisrich (2001) boyutları sınıflandırarak “yeni iş girişimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve proaktif olarak açıklamıştır. Covin ve Slevin (1991, s. 19) ise risk alma ve inovasyonun gelecekteki satış oranlarına önemli etkisi olacağını vurgulayarak iç girişimcilik boyutlarını ele almıştır.

Tablo 4’te, çeşitli araştırmacıların iç girişimcilik boyutlarına dair yaptıkları açıklamalara yer verilmiştir.

**Tablo 4. İç Girişimcilik Boyutlarının Sınıflandırılması**

Boyutlar	Tanımlar	Kaynaklar
Yenilik Yapma/İnovasyon (Innovativeness/innovation)	Yeni ürünler, hizmetler, süreçler, teknolojiler ve metotlar yaratma süreci	Covin ve Slevin (1991); Lumpkin ve Dess (1996); Knight (1997); Antoncic ve Hisrich (2001); Morris ve Kuratko (2002)
Risk Alma (Risk Taking)	Kaybetme olasılığına rağmen yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamında yatırım kararları alma ve stratejik eylemlerde bulunma	Miller ve Friesen (1983); Covin ve Slevin (1991); Lumpkin ve Dess (1996-2001); Hornsby vd. (2002); Morris ve Kuratko (2002); Antoncic ve Hisrich (2003)
Proaktiflik (Proactiveness)	Özellikle üst yönetimin başta olmak üzere, organizasyonun öncü davranma ve ilk girişim başlatma eğilimi	Miller ve Friesen (1983); Covin ve Slevin (1991); Lumpkin ve Dess (1996-2001); Knight (1997); Morris ve Kuratko (2002); Antoncic ve Hisrich (2003)
Özerklik (Autonomy)	Bir bireyin, grubun ya da organizasyonun bir fikri ya da vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilediği bağımsızlık	Zajac vd. (1991); Lumpkin ve Dess (1996); Culhane (2003)
Yeni İş Girişimi Başlatma (New Business Venturing)	Mevcut organizasyonlarda yeni ürünler, yeni işler ve yeni özerk birimler veya yarı özerk firmalar yaratma	Zahra (1991, 1993a, 1995); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Zahra ve Covin (1995); Antoncic (2000)
Kendini yenileme/Stratejik Yenilenme (Self-renewal/Strategic Renewal)	Amaç ve stratejinin yeniden formüle edilmesi, iş konseptinin yeniden tanımlanması, re organizasyon ve organizasyonel değişim	Guth ve Ginsberg (1990); Zahra (1991, 1993a); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Antoncic (2000); Antoncic ve Hisrich (2001, 2003)
Rekabetçi Girişkenlik (Competitive Agressiveness)	Rakiplere yönelik girişken (saldırgan) pozisyon alma veya pazarda doğrudan ve yoğun bir biçimde rakiplere meydan okuma	Covin ve Covin (1990); Lumpkin ve Dess (1996); Antoncic (2000); Antoncic ve Hisrich (2003)

**Kaynak:** (V. Ağca ve Kurt, 2007, s. 92)

İç girişimcilik boyutlarının sınıflandırılmasını içeren Tablo 4'e bakıldığında en çok fikir birliğine varılan boyutlar; yenilikçilik, risk alma, özerklik (otonomi), proaktiflik, kendini yenileme, yeni iş girişimi başlatma ve rekabetçi girişkenlik olarak ifade edilmiştir. Fikir birliği sağlanan bu boyutların her biri aşağıda incelenecektir.

### 2.5.1. Yenilikçilik Boyutu

Yenilikçilik, yeni fikirlerin doğuşu ve uygulamaya geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yenilik kavramını bir süreç ve bir sonuç olarak ele aldığımızda süreç bazında yenilik, bir düşüncenin maddi getiri sağlayacak bir unsura dönüşümü olarak ifade edilmektedir. Yenilik bu dönüşüm sonucunda meydana gelen ürün, hizmet veya

yöntemlerin bütünü şeklinde açıklanmıştır. Girişimciliğin merkezinde yer alan yenilikçilik, oldukça kritik bir öneme sahiptir (H. Ağca ve Baş, 2016, s. 275).

Firmalar sıradan ürünlerin üretiminde yenilikçi dokunuşlar yaparak rekabet üstünlüğü kazanmaktadırlar. Üretimde yenilikçi yaklaşımlar, maliyetin düşmesi, üretimin ve dağıtım aşamalarının hızlanması, yüksek ürün kalitesi ve buna bağlı olarak gelişen müşteri memnuniyetini de beraberinde getirmektedir. Çoğu araştırmacı için yenilik kavramı, iç girişimciliğin mihrak noktasıdır. Buna bağlı olarak araştırmacılar, yenilik ve iç girişimcilik arasındaki bağlantıyı netleştirebilmek amacıyla iç girişimciliği; farklı ürünler üretme ve farklı pazarlara ulaşma süreci olarak açıklamışlardır. Örgütte iç girişimciliğin ilk adımları AR-GE bölümünde atılmaktadır. İç girişimcilikte yenilikçi boyut, ürün, hizmet, teknoloji ve süreç yeniliklerini kapsamaktadır (Serinkan ve Arat, 2013, s. 81).

### **2.5.2. Risk Alma Boyutu**

Girişimcinin yeni pazar tespiti veya ürün geliştirme sürecinin merkez noktasında risk alma bulunur. Girişimci yeni oluşan rekabet ortamının beraberinde getirdiği belirsiz durumda risk alımı yaparak çözüm üretebilmektedir. Bununla beraber yeteri kadar düşünülmeden, artı ve eksi hesabı yapılmadan, alınan riskin örgüte getirebileceği zarardan hareketle, iç girişimci yüksek boyuttaki riskten uzaklaşabilmektedir. Serbest girişimci kadar olmamakla beraber bir iç girişimci de risk alımının olumlu veya olumsuz sonuçlarını yüklenmek durumunda kalabilir. İç girişimci, yeni hamlelerin ön görülmeyen negatif sonuçlar doğurması durumunda farklı yaptırımlarla yüzleşebilir. Risk alımı hususunda iç girişimcinin, örgütsel kısıtlamaları göz önünde bulundurması gerekmektedir. Fakat orta seviyede risk alımı yapılmadan da örgütsel çapta inovatif hamlelerde bulunmak neredeyse imkânsızdır. Girişimcinin aldığı risk, fırsatla beraber doğan tehdidin sonucudur. Fırsat ile tehdit örgüt içi ortamda, seri bir değişim ile beraber oluşabilir. Fırsatla beraber gelen tehdit birtakım riskler taşısa da devamlılığı olan bir rekabet üstünlüğü için, bu durumda fırsata yoğunlaşma davranışında bulunmaktadır (Kozak ve Yılmaz, 2010, s. 89; Meydan, 2010, s. 198).

### **2.5.3. Özerklik (Otonomi) Boyutu**

Özerklik veya otonomi sözcüğü sözlükte, bir kişi veya kurumun başka bir kişi, kurum ya da durumdan bağımsız karar verme, kendi kendini yönetebilme yetisi olarak

tanımlanır. Girişimcilik tarihi benzersiz ve kimsede olmayan bir fikre sahip olup, bunlardan büyük bir başarı hikâyesi ortaya koyanların hikâyeleri ile doludur. İç girişimcilikteki en önemli boyutlardan biri olan özerklik boyutu kurumların gelişmesi için belki de en hayati noktalardan birini ele alır. Bağımsız olan ve kendilerini sınırlayan üstlerinin, süreçlerinin aksini düşünen ve bu noktadan kazanç sağlayabilecek yeni veya farklı kararlar ancak bağımsız ve özgür bir irade ile sağlanabilir. Yeni fikirleri teşvik etmek veya yeni pazarlara girmek için güvenli pozisyonları bırakmak ancak bir girişimcinin yapabileceği eylemlerdir. Kurumlarda da iç girişimciliğin gerçekleşmesi için gerekli olan, yaratıcılıklarını kullanabilen ve gelecek vaat eden fikirleri savunabilecek bireylere ihtiyaç olacağı kesin olarak ifade edilmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996, s. 140).

Kurumsal yaşamdaki özerklik, iş tasarımı incelenecek ve geliştirilen iş özerkliği, iş programı üzerindeki kontrol, metod seçimi ve performans kriterlerinin birey tarafından belirlenmesini kapsamaktadır (V. Ağca ve Kurt, 2007, s. 96).

Lotte Bailyn 1985 yılında yaptığı bir çalışmada kurumsal anlamda özerkliği, stratejik özerklik ve operasyonel özerklik olarak ikiye ayırmıştır. Kişinin kendi araştırma gündemini belirleme özgürlüğü olarak stratejik özerkliği ve mevcut örgütsel kısıtlamalar dâhilinde oluşan bir sorunu özgürce belirleme ve kendi kararlarıyla bu sorunu çözebilme özgürlüğünü de operasyonel özerklik olarak açıklamıştır (Pinnington ve Haslop, 1995, s. 5). Son yıllarda özellikle kurumsallaşma çabasının olduğu kurumlar kendi içinde hiyerarşik düzeni azaltarak çalışanlarını özerklik konusunda geliştirmekte ve bu sayede iç girişimciliği ilerletmeye çabalamaktadırlar (V. Ağca ve Kurt, 2007, s. 96). Yine bu kurumların özerklik seviyesini değerlendirmek için çeşitli bilimsel ve akademik çalışmalar yapılmaya devam edilmektedir (Culhane, 2003).

#### **2.5.4. Proaktiflik Boyutu**

Girişimci insanın veya kurumun öncü olması girişimciliğin temel yapı taşlarından birisidir. Bu alandaki tüm araştırmalar bizlere öncü ve ilk hareket edenin yani girişken olanın (durağan olmayan, aktif olan) çoğunlukla daha büyük kazançlar elde etmişlerdir. Girişimci karşısına çıkan fırsatı değerlendirmeli ve başkasını takip etmeyip aksine yol gösterici olmalıdır. Bu ve benzeri hareketler girişimciliğin proaktiflik boyutunu oluşturmaktadır (Serinkan ve Arat, 2013, s. 84)



Lumpkin ve Dess (1996, s. 146) proaktifliği, gelecekte ortaya çıkabilecek problemlerden, ihtiyaçlardan ya da değişimlerden önce harekete geçmek olarak tanımlamıştır. Antoncic ve Hisrich (2001, s. 499)'e göre ise proaktiflik, st yönetimin yönelimlerine ve faaliyetlerine yansıyan inisiyatif, risk almayı, rekabetçi saldırganlığı ve cesareti içermektedir.

İ girişimcilik özelinde proaktiflik ise, kurumların fırsatları araştırması, diğer kurumlar ile olan veya olabilecek rekabetleri kendisinin belirlemesi, yenilikçi ve değişken stratejiler oluşturabilmesi ve bu kapsamda ortaya konulacak ürün ve hizmetleri ilk olarak yapabilmesi, şeklinde açıklanabilir (Kozak ve Yılmaz, 2010, s. 89). Kurumlarda proaktif yaklaşımın oluşabilmesi için, faaliyet alanıyla ilgili olsun veya olmasın sürekli yeni fırsatlar aramak, rekabet üstü yeni ürünler ortaya koymak ve yaşam döngüsünün olgun veya azalan aşamalarında olan operasyonları stratejik olarak ortadan kaldırmak gibi davranışların kuruma ve çalışanlarına yerleşmesi beklenir (Pitt, Ewing, ve Berthon, 2002, s. 640).

#### **2.5.5. Kendini Yenileme Boyutu**

Kendini yenileme ya da stratejik yenilenme olarak da bahsedilen bu boyut, örgüt amaçlarının revize edilerek yeniden oluşturulmasını ifade eder. Örgütsel değişim büyük ve detaylı sistemsel değişiklikleri kapsamaktadır. Stratejik yenilenme, kurumda örgütsel anlamda değişimlere neden olan i girişimcilik etkinliklerini baz alır. Bu değişiklikler örgüt içi iletişimi ya da diğer ilişkileri etkileyebilmektedir. Stratejik yenilenme ya da kendini yenileme boyutu, sanayileri yeni baştan tanımlamak, görevlerin tekrar tekrar üzerinden geçmek, özgünlük ve yenilik adına devamlı olarak eğitim verme gibi aşamaları takip eden süreçleri kapsamaktadır. Stratejik yenilenme i girişimcilikte önemli bir faktördür. Zorlu rekabet ortamları nedeniyle örgütler bazen pazara adapte olmakta zorluk çekebilmektedirler. Fakat değişikliklere en hızlı haliyle adapte olabilmek, hatta değişiklikler esnasında liderlik vasfını üstlenebilmek adına, fırsatların ve tehditlerin öngörülmesi ve örgüt yapısına, sürece ve sistemlere yönelik yenilenme yapılması gerekmektedir. Aslında değişen i ve dış talepler rgt, sürekli olarak yenilenmeye zorlamaktadır. Stratejik yenilenme, eski ve sürekliliği olmayan "stratejik değişim" tabirinin yerini almış, mevcut durumun değişiminden ziyade rekabetin artmasıyla süreklilik barındıran bir kavram haline gelmiştir.

Sonuç itibariyle stratejik yenilenme, yapısal, sistemsal, ürün, hizmet ve süreçte yapılan tüm değişikliklerle beraber yeni stratejiler ve fikirler gibi köklü yenilikleri de içinde barındırır. Buna bağlı olarak pazar içindeki hızla değişen istek ve ihtiyaçları daha fazla ve daha hızlı cevaplayabilirler. Bu sayede işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmektedirler (H. Ağca ve Baş, 2016, ss. 275-276; Serinkan ve Arat, 2013, ss. 88-90).

### **2.5.6. Yeni İş Girişimi Başlatma Boyutu**

Yeni iş girişimi başlatma şirketlerin ürün veya hizmetlerini yenileyerek ya da yeni pazarlar araştırıp geliştirerek mevcut bir örgütte yeni iş yaratılmasına imkân sağladığı için şirket içi girişimciliğin bu anlamdaki en önemli boyutlarından biri olarak bahsedilmektedir (Antoncic, 2000, s. 32).

Zahra (1991), yeni iş girişimcileri içsel veya dışsal etkinlikler olarak belirtmektedir. İçsel odaklı etkinlikler birimler, proje bazlı ürün, süreçler ve idari durumlar olarak ifade edilmektedir. Dışsal odaklı etkinlikler ise, ortaklı girişimler, satın almalar olarak ifade edilmektedir. Var olan bir işletmedeki yeni girişimler, işletme içindeki girişimler, kurumsal girişimler, otonom iş üniteleri yaratma ve her türlü girişimsel aktiviteler olarak açıklanmaktadır (V. Ağca, Topal, ve Kaya, 2012, s. 18).

Özetlemek gerekirse, yeni iş girişimi, firma tekliflerini yeniden değerlendirerek yeni işler yaratılması, pazarın geliştirilmesi ve mevcut iş kollarının genişletilmesi olarak tanımlanmaktadır (Skarmas, Lisboa, ve Saridakis, 2016, s. 5343).

### **2.5.7. Rekabetçi Girişkenlik Boyutu**

Rekabetçi girişkenlik ya da saldırganlık olarak da ifade edilen boyut kısaca şirketin rakiplerine meydan okumak olarak ifade edilmektedir. Bu boyut işletmeye, rakiplerini ele geçirip piyasaya hâkim olmayı hedeflemektedir. Yani şirketin pazar rakiplerine karşı rekabetini oluşturmaktadır (Shabana, 2013, s. 195). Araştırmacılar, rekabetçi girişkenlik ve risk alma boyutunu, proaktiflik boyutuna dâhil edilmesi gerektiğine değinmektedir (Monnavarian ve Ashena, 2009, s. 389).

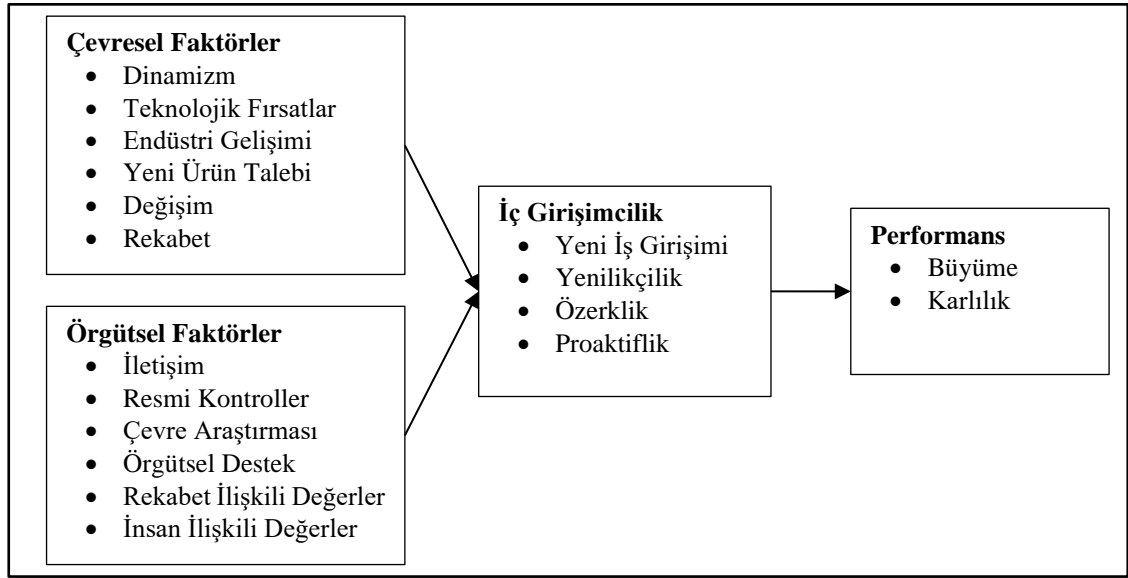
Rekabetçi girişkenlik ya da saldırganlık, çok sayıda çeşitli stratejik ve taktiksel tezahürlere sahip olabilmektedir. Saldırganlığın boyutları çeşitli kitap ve makalelerin konusu olmuştur. Bir araştırmada rekabetçi saldırganlığın, yüksek performanslı firmalar arasında oluşan düşmanlığın olumlu bir ilişkide olabileceği görülmüştür. Covin ve

Slevin (1991), rekabetçi ortamlardaki küçük firmaların genellikle yüksek düzeyde rekabetçi saldırganlık gösterdiklerinde en iyi performansı elde ettiklerini ifade etmiştir.

## 2.6. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Literatürde iç girişimciliği etkileyen faktörler iki başlıkta belirtilmiştir. Bunlar organizasyon içi ile ilgili olan örgütsel faktör, diğeri ise örgütün dış çevresi ile ilgili olan çevresel faktör olarak sınıflandırılmıştır (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 501).

### Şekil 2. İç Girişimcilik Modeli ve Doğrudan Etkileri



**Kaynak:** (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 505)

İç girişimcilik eylemlerini etkileyen örgütsel ve çevresel faktörler, iç girişimcilik eylemini doğrudan etkilemekle kalmayıp iç girişimcilik eyleminin sonucunda işletme açısından elde edilecek olan kârlılık ve işletmenin büyüme performansına da etki ettiği görülmektedir.

### 2.6.1. Çevresel Faktörler

Örgütler çevrenin arzusu ve beklentisiyle yenilik yapar veya girişim başlatma eyleminde bulunurlar. Çevre bir örgüt için aynı zamanda zengin bir fikir kaynağı olarak görülmüştür. Tedarikçiler, alıcılar ve rakipler, şirketlerin yenilik çalışmaları ve girişimleri için teşvikler sağlamaktadır (Zahra, 1991, s. 262). Bu bağlamda çevrenin iç girişim başlatma için önemli bir etken olduğu birçok bilimsel araştırmada kanıtlanmıştır (Fiş ve Çetindamar, 2007, s. 127). Çevresel faktörler hem fırsatların hem de oluşabilecek tehditlerin kaynağı olarak ifade edilmiştir (Thompson, 1999, s. 280). Örgüt içindeki iç

girişimcilik faaliyetleri gelişmesi ve sürdürülebilir olması için örgütler evre ile sürekli etkileşimde kalarak, çevrede oluşabilecek farklılıklara hem örgüt hem de örgüt içinde çalışanların uyum halinde olmaları gerekmektedir (Serinkan ve Arat, 2013, s. 95).

evre hem bireysel öğrenmeyi hem de girişimciliği etkilemektedir. İnsanlar çevreyi bilgi aramaya dâhil ederek öğrenmektedirler. Bu sebeple girişimciler çevredeki fırsatları değerlendirebilmeleri açısında risk alabilmeleri gerektiği belirtilmektedir. evre, yenilik yapmak isteyen girişimcilere tehdit oluşturabileceği gibi, farklılıklar ve değişimler ile fırsatlarda sunmaktadır. evre faktörlerinin, örgütlerin performansını da etkilediği görülmüştür. Bu sebeple girişimciler örgütün de içinde bulunduğu kültürel farklılıkları ve ihtiyaçları bölgelere göre gözlemleyip çevredeki temel faktörleri analiz etmelidir (Molina ve Callahan, 2009, s. 391).

Çevresel faktörler için genel olarak; dinamizm, heterojenlik, cömertlik ve çevresel saldırganlık vb. (Arman & İrmiş, 2018, s. 708) zellikler ele alınmış olsa da Antoncic (2007) bu boyutları olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayırmıştır. Olumlu zellikleri “dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstri büyümesi ve yeni ürünlere talep”, olumsuz özellikleri ise “elverişsiz değişim ve rekabetçi davranış” olarak ifade etmiştir (Serinkan ve Arat, 2013, s. 97). Aşağıda Antoncic (2007) tarafından belirtilen olumlu ve olumsuz faktörler açıklanacaktır.

- **Dinamizm:** Zahra (1991), bir örgütteki inovatif girişimler sonucunda oluşan istikrarı dinamizm olarak tanımlamıştır. Dinamizmin artması örgütlerin pazarda fırsat yaratması ile bağlı olarak, i girişimcilik eğilimine önemli etkileri olduğu görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 503). Ayrıca dinamizm, var olan ya da oluşacak olan pazarlarda örgütlere fırsat yaratmaktadır (Zahra, 1993, s. 322)
- **Teknolojik Fırsatlar:** Oluşacak ya da var olan teknolojiler için yeni oluşacak fırsatların uygunluğunu ifade etmektedir. “Teknolojik itme” sayesinde ortaya çıkacak olan fırsatlardan oluşmaktadır. Bu sebeple fırsatların oluşturulması ya da oluşturulmaması, i girişimciliğe teşvik edici unsur olabilir veya bu teşvikleri engelleyebilir. Teknolojik fırsatlar i girişimciliği etkileyen olumlu faktörler olarak ifade edilmektedir (Zahra, 1993, ss. 322-323)
- **Endüstri Büyümesi:** Bu faktör örgütün, endüstriyel bir ürüne olan taleplerin algılanmasını ifade etmektedir. Endüstrinin düşmesi, örgütler açısından uyarı

niteliğinde olması ve bu durumda da yeniliklerin yapılması sonucunda oluşan yeni ürün talepleri dolayısıyla endüstri büyümesi, örgüt içi girişimciliğe teşvik ettiği görülmektedir (Antoncic, 2007, s. 311; Zahra, 1993, s. 323).

- **Yeni Ürünlere Talep:** Yeni ürünlere talep girişimciliği çekici yapan bir unsur olmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 503). Yeni ürün taleplerine karşılık, işletmeler daha fazla yeni ürünler geliştirip piyasaya sunmak için yatırımlarını arttırması gerekmektedir. Bu yatırımları yaparken ise ürün, teknolojik ve idari yenilikler birbiri ile ayrılamaz bir bütün olarak gösterilmiş olup, yeni bir ürün geliştirme yolunda, teknolojik ve idari olarak da yeniliklerin arttırılması gerektiği ifade edilmektedir (Zahra, 1993, s. 323).
- **Elverişsiz Değişim:** Elverişsiz değişim, örgütün var olduğu çevrenin elverişsiz olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple elverişsiz değişim faktörü işletme açısından olumsuz etkiye sahip olduğu için olumsuz faktör olarak bahsedilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 504). Olumsuzluk birkaç sebepten kaynaklanmaktadır. Bu sebeplere örgütlerin kuruluşundan itibaren baştanbaşa değişime gitmesi ve örgütün kuruluşundan itibaren gittiği değişim sonucunda teknolojik anlamda güne ayak uyduramaması örnek gösterilmektedir (Zahra, 1993, s. 324).
- **Rekabetçi Davranış:** Örgütün çevresindeki rekabet yoğunluğunu ifade etmektedir. Bu davranış dinamizm ve saldırganlığa sebep olsa da teorik açıdan ikisinden de bağımsızlaştırılmıştır. Rekabetçi davranış aslında bir sektörde var olan rakiplerin sayısını da yansıtmaktadır. Örgüt içindeki girişimcilik faaliyetlerine destekte bulursa da bu ilişkinin doğrusal olmayıp olumsuz olacağı bahsedilmektedir (Zahra, 1993, ss. 324-325).

### 2.6.2. Örgütsel Faktörler

Önceki araştırmalarda iç girişimciliği etkileyen ana faktör olarak örgüt içi çevre vurgulanmıştır. Bu araştırma da iç girişimciye ve ona yön veren örgüt içinde oluşan tavırlara odaklanmıştır. Girişim eylemlerinin örgütten daha çok örgütün dış çevresi ile ilgili olduğu bahsedilmiş olsa da aslında inovasyon ve girişim eylemlerine engel olmadığı görülmüştür.

Mevcut örgütün iç ortamı, fırsat ortamlarının oluşumunu da etkilemektedir. Bu sebeple, örgütsel faktörler iç girişimciliğe destek olması sebebiyle başarılı bir girişim

elde edilmesi açısından gerekli görülmektedir (Serinkan ve Arat, 2013, s. 93). İç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin özellikleri beş maddede ifade edilmiş olup, aşağıda bu başlıklara yer verilmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2001).

- **Açık İletişim:** Yenilikçilik açısından kritik öneme sahip bir unsurdur. Büyük ölçekli örgütlerde iletişimin kalitesi iç girişimcilik başarısına etki eden önemli ve olumlu unsur olarak bahsedilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 502). İletişime dair pek çok tanım yapılsa da örgüt içinde çalışan ya da yöneten bireylerin aralarında yaptığı düşünce alışverişi olarak Bovee ve Thill (2000) tarafından tanımlanmıştır (Eroğlu, 2011, s. 122). Örgüt içinde oluşan etkili bir iletişim örgüt için de başarı getirecektir. Bu sebeple örgütler ortak bir iletişim ağı kurmaları sonucunda doğru iletişim sağlandığında başarı elde edilecektir (Kuchi, 2006, s. 219)
- **Resmi Kontroller:** Resmi kontroller, iç girişimcilik projelerinin teşhisinin doğru olabilmesi için gerekli görülmektedir. Resmi kontrolün fazla kullanımı iç girişimciliği engellemektedir (Zahra, 1991, s. 267). Diğer yandan Kuratko, Montagno, ve Hornsby (1990) kontrollerin iç girişimcilik açısından önemliliğini ifade etmesi ve iç girişimcilikte geliştirilecek olan uygun projelerin seçimleri için kontrollerin gerekliliğinden bahsetmektedir. Dolayısıyla iç girişimcilik davranışlarını olumlu olarak etkilediği için resmi kontrollerin iç girişimcilikle pozitif ilişkide olduğu düşünülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 503).
- **Çevresel Tarama:** Çevre taraması iç girişimci için olumlu bir faktördür. Çünkü iyi bir çevre taraması örgütlerin çevresindeki hem fırsatları hem de tehditleri analiz etmede yardımcı olur. Böylelikle örgütler çevredeki risklerden örgütü sakınır ya da fırsatlar hakkında bilgi edinir. Dolayısıyla çevresel tarama iç girişimciliği etkileyen olumlu faktörler olarak ifade edilmektedir (Antoncic, 2007, s. 312; Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 502; Zahra, 1991, s. 266).
- **Örgütsel ve Yönetmel Destek:** Yönetmel destek ya da örgütsel destek, iç girişimciliği etkilemede ve desteklemede önemli katkısının olduğu ifade edilmektedir. Bir örgütteki çalışanların iç girişimcilik eylemlerini pozitif yönde etkilemek ve sonucunda ortaya çıkacak fırsatları değerlendirebilmek açısından örgüt içerisindeki çalışanları eğitmek ve güvenmek için önemli bir faktördür (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 502). Örgüt içindeki çalışanlar yönetimden pozitif yönde destek aldıkça ufku açılacak, fırsatları rahatça gözlemleyebilecek ve uygulamaya

başlayacaktır. Sonucunda da başarılı bir iç girişimcilik eylemi ortaya çıkmış olacak ve örgüt fayda sağlamış olacaktır. Bu sebeple örgütsel desteğin iç girişimcilikle pozitif ilişkisinin olduğu görülmektedir.

- **Örgütsel Değerler:** Örgüt değerleri girişimci kültürde olan organizasyon için önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Hem değerlerin hem de duygusal bağlılığın birleşimi ile örgüt içindeki girişimci eylemler geliştirilebilir bir hal almaktadır. Değerler, örgüt içindeki iç girişimcileri sürekli yeni fırsatlar kovalamaya, bilgiye ve çözüm üretmeye teşvik edici önemli unsurdur (Antoncic, 2007, s. 313). Covin ve Slevin (1991, ss. 14-15), örgütün yöneticilerinin benimsediği felsefe ve değerlerinin, örgütteki girişimcilik modelinin temel değişkeni olarak ifade etmiştir. Örgütün üst yönetim rekabet stratejilerinin ana belirleyicisi olarak değer ve felsefe belirtilmektedir.

## 2.7. İç Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler

The American Heritage Dictionary of The English Language (2022) iç girişimciyi “büyük bir şirkette, iddialı risk alma ve yenilik yoluyla bir fikri karlı bir bitmiş ürüne dönüştürmek için doğrudan sorumluluk alan kişi” olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre iç girişimci, çevreyi iyi araştıran, bir vizyona sahip, esneklik taşıyan, yönetim seçenekleri oluşturabilen, ekip çalışmasına teşvik eden, tartışmalara açık, destekçi kişilikteki çalışanlar anlamına gelmektedir (Matthews vd., 2009, s. 57).

Pinchot iç girişimcilik özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Serinkan ve Arat, 2013, s. 60):

- Kaynakları kullanırken özgür olmak istemektedirler,
- Yaptıkları sonucunda değerli hissetmek istemektedir,
- Planlı çalışmaktadırlar,
- Fırsatları yakalayabilmek için hem maddi hem de manevi beklenti içindedirler,
- Kendilerine olan güvenleri tamdır,
- Mantıksal riskler alabilmektedirler,
- İşten çıkarılmaktan korkmazlar, bunu bireysel hayatlarındaki en küçük risk olarak görürler,
- Pazar araştırmasını ve pazarın değerlendirmesini kendileri yapmaktadırlar,
- Örgüt içindeki düzen konusunda çok hassastırlar,

- Kontrolcüdürler,
- Pratik yapısı gereği problemleri kolayca çözebilirler,
- Araştırmacı yapıları vardır,
- Sorgularlar,
- Yenilikçidirler.

Bunların dışında iç girişimcilerin iyi birer iletişimci oldukları görülmektedir. Bir iç girişimci bir fikri bile nasıl satacağını iyi bilmektedir. İç girişimciler kişilik özelliklerinden bir diğeri de görsel düşünme kabiliyetleridir. Akıllarına bir fikir geldiğinde karşılarında ilk çıkan alternatife bağlı kalmamaktadırlar. Fikirlerini ivedilikle duyurmak istemezler. Fikirlerini geliştirip iyileştirene kadar gizli tutarlar ve bu sayede de fikirlerini potansiyel rakiplerinden korumuş olurlar. Ayrıca iç girişimci risk ve zaman baskısı altında çalışmaktadır (Mohedano-Suanes ve Benítez, 2018, ss. 111-112).

## **2.8. İç Girişimcilik Türleri**

İç girişimcilik türleri 4 başlıkta incelenmiştir. Bu başlıklar sürekli yenilenme, örgütsel iyileştirme, stratejik yenilenme ve yeni faaliyet alanlarının tanımlanması olarak ifade edilmektedir (Covin ve Miles, 1999, s. 50).

### **2.8.1. Sürekli Yenilenme**

Sürekli yenilenme türünde, örgütler kendini sürekli yeni ürün tanıtımlarını desteklemek ve teşvik etmek için süreç, yapı ve örgüt kültürlerini geliştirerek, mevcut pazarlara yeni ve geliştirilmiş ürünlerle adım atmaktadır (Dess vd., 2003, s. 354).

Sürekli yenilenme, en yaygın olarak kabul edilen ve örgütlerdeki girişimcilik eylemlerinin kanıtı olarak ifade edilmektedir. Sürekli yeniliğe açık olan örgütler sürekli ve düzenli olarak yeni ürün ve hizmet geliştirip yeni pazarlarda boy gösteren örgütlerdir. Sürekli yenilenmeye, sürekli kendilerini geliştiren ve yenilenen makineleri ile ün salmış 3M, Motorola ve Mitsubishi firmalarını örnek gösterilebilir. Bu firmalar sürekli olarak daha geniş bir pazar varlığı veya daha büyük bir pazar payı için çabalamaktadır. İnovasyon kapasitelerini, sürekli üretim ve hizmet geliştirme kurumsal stratejileri ile korunması, beslenmesi ve kullanılması gereken önemli temel yetkinlikler olarak görülmektedir (Covin ve Miles, 1999, s. 51).



### **2.8.2. Örgütsel İyileştirme/Yenileme**

Örgütsel yenilenmenin hedeflerini 3 başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; örgüt içi süreçler, örgüt yapıları, örgütsel becerilerdir. Başarılı bir örgütsel iyileştirmeden söz edilebilmesi için, yukarıdaki başlıklardan bir ya da birkaçının yenilenmesi gerekmektedir. İç girişimcilikte, ürün yeniliğinden daha çok süreçleri ve yapısında değişiklikler yapılmaktadır. Bunun yanı sıra radikal denilebilecek yönetim teknikleri insan kaynakları ve faaliyet politikaları örgütü direnmekten kurtarıp öğrenen, değişen ve gelişen bir yapıya dönüştürmektedir (H. Ağca ve Baş, 2016, s. 279).

En başarılı örgütsel iyileştirmede, firmanın faaliyetlerinin bir veya daha fazla ana yönünü yenilediği bilinmektedir (Dess vd., 2003, s. 355).

### **2.8.3. Stratejik Yenilenme**

Stratejik yenilenme türüne örgütsel yenilenme ya da kendini yenileme gibi isimlerde verildiği görülmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010, s. 90). Mevcut örgütler içinde iç girişim eylemleri yaratmak, stratejik yenilemeyi oluşturma yollarından sadece biridir. Finansal açıdan oluşturulan yapılandırmadan farklıdır. Stratejik yenilenme, yeni kaynak ve zenginliklerin kombine edilerek oluşturulmasıdır. Stratejik yenilenme çalışmaları iç girişimcilik eylemlerine pozitif etki edeceği düşünülmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990, ss. 5-6). Stratejik yenilenmenin odaklandığı nokta firmanın çevresinde ve örgüt ortamındaki rekabet ortamına aracı olan stratejilerdir (Covin ve Miles, 1999, s. 52).

### **2.8.4. Yeni Faaliyet Alanlarının Tanımlanması**

Bu iç girişimcilik türünün amacı, örgütlerin rakiplerinin henüz keşfetmediği ya da yetersiz kaldığı yeni ürün pazarlarının yaratılmasını sağlamaktır. Bu türün odak noktası, şu anda var olanlardan yararlanmak yerine yeni olarak neyin olabileceğini keşfetmektir. Bu sayede örgüt, pazarda yerini 1 sırada almış olacaktır. Örneğin Sony'nin Walkman'i tanıtması, yeni bir ürün faaliyetinin tanımlanmasında ilk eylem olarak gösterilmektedir (Dess vd., 2003, s. 355).

## 2.9. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar

Örgütlerde iç girişimcilik eyleminin sağlanabilmesi için bazı koşullar oluşması gerekmektedir. Bu koşullar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Başar ve Tosunoğlu, 2006, s. 130; Cingöz ve Kaya, 2018, s. 128);

- **Örgüt teknolojiye öncü olabilmelidir:** İşletmeler daha esnek bir yapıya ulaşabilmek için teknolojiden yararlanmaktadır (Mondavi, 2017, s. 47). Ar-Ge etkinlikleri, yenilikçi fikirlerin ortaya başarılı bir şekilde sunulmasında önem taşımaktadır. Bu sebeple örgütler teknolojik iyileştirmeleri yakından takip ederek yenilikçi fikirlerin geliştirilmesinde teşvik etmeleri gerekmektedir. Tabii ki örgütün teknolojiyi takip etmesi ve uyum sağlaması sonucunda ise satış ve yatırım anlamında geri dönüş alacaktır (Serinkan ve Arat, 2013, s. 75)
- **Yeni fikirler desteklenmeli, çalışanlar hatalara karşı cesaretlendirilmelidir:** Örgütler, çalışanların oluşturabileceği hataları göz ardı etmelidir. Hataları görüp ceza vermek yerine çalışanı cesaretlendirip, yenilikçi fikir ya da eylemlerini başarı ile sonuçlandırmaları için örgütlerin çalışanını desteklemesi gerekmektedir (Kaya ve Arkan, 2005, s. 9).
- **Öncelikli fırsat değerlendirilmesi yapılmalıdır:** Örgüt içi çalışanların iç girişimcilik fikirlerinin değerlendirilmesi ya da bu fikirler karşısında oluşabilecek engellerin araştırılıp engelin ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılması gerekmektedir (Güner, 2013, s. 47).
- **Örgüt kaynakları kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olmalıdır:** Örgüt, iç girişimciden beklenti içerisindeyse eğer, iç girişimcinin her türlü maddi ve insan kaynaklarını ihtiyaç halinde önüne sermelidir. Bu sebeple, örgüt içinde yer alan tüm birimler fayda maliyet analizini yapmaları gerekmektedir (Başar ve Tosunoğlu, 2006, s. 131).
- **Ekip çalışması desteklenmelidir:** Farklı fikirlere yer verilmeli ve farklı fikirlerin birleşmesi ile oluşacak yeni ve yaratıcı süreçlerin oluşumu desteklenmelidir. Bireysellikten sıyrılıp farklı düşüncelere de yer verilmeli ve ekip çalışması benimsenerek iç girişimciliğin gelişimine katkıda bulunulacağı bilinmelidir (Kayış, 2010, s. 87).
- **Ödüllendirme sistemi olmalıdır:** Örgüt içindeki iç girişimci bireylerin performanslarını arttırmak ve sürdürmek için ödüllendirme sistemi örgüt

açısından büyük önem taşımaktadır. Ödülün etkisiyle iç girişimcilerin motivasyonları yükselecek ve performansları olumlu yönde etkilenmiş olacaktır (Yürür, 2009, s. 237). Dolayısıyla ödüllendirmenin olmadığı örgütlerin başarısız olacağı ve bundan olumsuz yönde etkileneceği düşünülmektedir.

- **Sponsor desteği olmalıdır:** Finansal destekleriyle beraber, cesaretli ve yenilikçi bakış açısına sahip sponsorlar, örgüt içindeki iç girişimcilere pozitif destek vererek iç girişimciliğe teşvik etmekte ve kaynak ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Sadece iç girişimcilerin başarı ya da başarısızlığında değil, yeni ürün ya da yöntemlerin oluşturulmasında da örgütlere fayda sağlamaktadır (Arat, 2013, s. 62).
- **Tüm iç girişimcilik faaliyetleri üst yönetim tarafından desteklenmelidir:** İç girişimcilik, örgütlerin içindeki yönetim tarafından kullanılabilen ve yeni faaliyetlerle sonuçlanan bir yönetim aracıdır. Bu sebeple, yönetimin çıkarları iç girişimcilik faaliyetlerinin uygulanabilirliği açısından önem taşımaktadır (Veenker vd., 2008, s. 53). Bu sebeple, örgüt içinde iç girişimcilik faaliyetlerinin oluşması ardından da başarı ile sonuçlanması yönetime aktarılmalıdır. Örgütü başarıya sürükleyen iç girişim faaliyetini gören üst yönetim ise iç girişimcilik için çalışanlarını desteklemesi gerekmektedir (Serinkan ve Arat, 2013, s. 76).
- **Çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmelidir:** İç girişimciler kendi kararlarını kendileri verebilmeyi arzu etmektedir (Serinkan ve Arat, 2013, s. 77). Aksi halde, iç girişimciler kendi kararlarını veremedikleri takdirde inisiyatif kullanamayacaktır. İç girişimcilik beklentisinde olan örgüt yönetiminin ana hedefi, iç girişimciye kendi kararlarını alabileceği bir ortam oluşturmak olmalıdır. Olumsuz bir girişim faaliyeti sonucunda iç girişimciyi cezalandırmak yerine gelişmesine destek olunması beklenmektedir (Kaya ve Arkan, 2005, s. 9).
- **Örgüt sınırlarının esnek olması sağlanmalıdır:** Yeni fikir ve ürünlerin örgütte kolayca oluşturulabilmesi, sürdürülebilir olması ve iç girişim eylemlerinin başarı getirebilmesi için örgüt hedef pazarların değişen koşullarına uyum sağlaması gerekmektedir (Ayhan, 2015, s. 39; Başar ve Tosunoğlu, 2006, s. 131).

Özetle, bir örgütte iç girişimcilik olgusunun oluşabilmesi için örgütsel faktörler incelenmelidir. Örgütsel faktörlerin iç girişimciliği doğrudan etkilediği görülmektedir. Bir örgüt kesinlikle başarı odaklı ise iç girişimci düşünceye sahip çalışana ihtiyaç

duymalıdır. Ancak bu sadece iç girişimci ihtiyacı duyup o düşüncede bir çalışmanı işe almak ile sınırlı değildir. En büyük görev iç girişimci düşünceye sahip çalışanlara yeni fikir üretebilecekleri ortamı sağlayabilmektir. Yukarıda da bahsettiğimiz tüm koşullar oluştuktan sonra iç girişimcinin örgüte başarı getireceği düşünülmektedir.

## **2.10. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller**

Günümüzde iç girişimciliğin öneminin arttığı fark edilmektedir. Örgütlerin pazardaki verimliliğinin düşmesi, gelenekçi yönetim tarzının günümüzle bağdaşmayıp örgütler açısından yetersiz kalması, deneyimli çalışanların kendi işletmelerini kurması, rakip sayılarının çoğalması gibi sebeplerle beraber iç girişimciliğin önemi daha da artmaktadır. Ancak yanlış yönetim uygulamaları, örgüt içinde gerçekleşecek olan iç girişim faaliyetlerinin karşısında bir engel oluşturmaktadır (Hacısalıhoğlu, 2007, s. 18)

Diğer bir ifadeyle, operasyonel zorluklar, yetersiz planlama, gerçekçi olmayan örgütsel beklentiler, yeterli olmayan örgütsel destek ve piyasayı yanlış değerlendirmek, başarılı yeni bir iş geliştirmenin önündeki en büyük engel olarak değerlendirilmektedir (Kuratko vd., 1990, ss. 50-51).

Seshadri ve Tripathy (2006, s. 25)'e göre, üst yönetimin içindeki düzensizlik, şirketin büyümesine karşı isteksizlik olduğu takdirde örgüt içindeki çalışanların iç girişimcilik düşünceleri olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca örgüt içindeki inovatif ve iç girişim ruhunu zorlaştıran üst yönetim, konuşacakları bir kelime ya da eylem kayması ile bile iç girişimcileri olumsuz etkileyip iç girişimcilik eylemine engel olabilmektedir.

Dolayısıyla iç girişimciliğin önüne engellerin çıkması ancak başarısız yönetimin etkisi ile oluşmaktadır. Gelişime ve yeniliğe açık olmayan verimsiz ve gelenekçi yönetim çalışmalarının iç girişimciliği engellediği görülmektedir.

## **2.11. Girişimcilik ve İç Girişimcilik Kavramlarının Karşılaştırılması**

Schumpeter girişimciliği bağımlı ve bağımsız girişimci olarak ikiye ayırmıştır. Bu anlamda bağımlı girişimciyi iç girişimci, bağımsız girişimciyi ise girişimci olarak tanımlamaktadır (Göçmen, 2007, s. 65). İç girişimcilik, mevcut bir örgütte ortaya çıkan girişimcilik olarak ifade edilirken (Antoncic ve Hisrich, 2004, s. 520), girişimcilik (bağımsız) ise, örgütlerin dışında ortaya çıkan bireysel faaliyet olarak ifade edilmektedir (Turan Hevesli, 2016, s. 29).

Başka bir ifadeyle ise girişimcilik “ekonomik fırsatların yeni değerlere dönüştürüldüğü bir süreç olarak” olarak tanımlanmaktadır. Girişimciliğin yanı sıra iç girişimcilik ise “faaliyet halindeki bir örgütteki her konuda yenilik yapabilmek için alışlagelmiş fikir ve iş görme yöntemlerini değiştirerek, risk almaya ve yenilikçi olmaya yönelik davranışlar olarak” tanımlanmaktadır (Gürbüz, Bekmezci, ve Mert, 2010, s. 128).

İfade edildiği üzere girişimcilik ve iç girişimciliğin ortak noktası yeniliktir. Girişimciler kendileri için yenilik yaparlarken, iç girişimciler içinde buldukları örgüt için yenilik yapmaktadır. Aralarındaki önemli fark ise, girişimciler kendilerini seçerken, iç girişimciler seçilmektedir (Carrier, 1996, ss. 5-6). Bu ifadelerden de yola çıkarak, aralarındaki en temel farkın girişimcilik etkinliklerinin oluşturulduğu konuyla ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bununla beraber Luchsinger ve Bagby (1987), bağımsız ve iç girişimcilik kavramlarının birbirine yakın davranışlar olmasına karşın, dikkat çekici farklarının da olduğunu belirtmektedirler. Hem bağımsız girişimcilik hem de iç girişimcilik, yenilikçilik anlayışıyla değer yaratmayı amaçlamış olsalar da içinde buldukları koşullar sebebiyle farklı oldukları ifade edilmektedir (V. Ağca ve Yörük, 2006, s. 165)

Bağımsız girişimci, örgütleri oluşturan yapı taşı olarak görülmektedir. Bağımsız girişimciler örgütü bir noktaya getirdikten sonra, mevcut düzen içinde yeni fırsatlar araştırarak ve bunları uygulayarak işletmeyi geliştirmeyi hedefleyen iç girişimciler devreye girmektedir. Bu sebeple iki kavram arasında açık bir şekilde farklar oluşacağı görülmektedir (Uzun, 2018, ss. 38-39).

Girişimci ve iç girişimcilerin karşılaştırması aşağıda yer alan Tablo 5’te ifade edilecektir.

**Tablo 5. Girişimci ve İç Girişimcilerin Karşılaştırması**

Girişimciler	İç Girişimciler
Daha çok risk üstlenirler	Daha az risk almayı seçerler.
Kendine güvenir, motivasyonunu sağlar, bağımsız karakterlidir.	Bağımsız olmak ve firma kaynaklarına erişmeyi ister. Kendi motivasyonunu sağlar, ödüllere ve takdire karşı duyarlıdır.
Yenilikleri kendileri için yaparlar.	Örgütlerinde başkaları adına yenilik yaparlar.
Tüm yetkiyi ellerinde tutmayı seçerler.	Yetki devrini iyi bilirler. Gerektiğinde önemli işlerin çabuk yapılabilmesi için sorumluluğu devrederler.
İyimser ve cesurdurlar.	Cesurdurlar. İşleyişten kaynaklanan problemlerin üstesinden kendi yetenekleri ile gelebileceklerini düşünürler. Bu konuda iyimserdirler.
Kendi istekleriyle bir işe başlarlar, girişimde bulunurlar.	İşletmede bulunan yöneticiler tarafından seçilir ve kendilerinin işletmede kabul görmelerini sağlarlar.
İlk önce pazar ve teknoloji ile (yeniliklerle) ilgilidirler.	Örgütün içi ve çevresi öncelikleridir. Girişimcinin ve pazarın ihtiyaçlarını birlikte değerlendirirler ve aynı zamanda müşteri odaklıdır.
Kendi sermayelerini riske atarlar.	Çalıştıkları firmanın sermayesini riske atarlar.
Kararlı ve faaliyet odaklıdır.	Sabırlı, uzlaşmacı, azimli, kararlı ve dayanıklıdır.
İnsani ilişkileri karşılıklı anlaşmaya dayalıdır.	Örgüt içerisinde olduklarından ilişkileri hiyerarşik düzendedir.
Kar sağlamak ve itibar kazanmak için risk alır.	Kariyerini geliştirmek için risk alır.
Kendi işine başlama, yeni iş kurma ve finansal kazanım sağlama fikri motivasyonlarını sağlar.	Terfi, prim, yüksek ücret ve gelir artışı gibi unsurlarla motive olurlar

**Kaynak:** (Türkmen, 2019, s. 51)

Yukarıdaki tabloda ifade edildiği üzere bağımsız girişimcilik ile iç girişimcilik arasında birçok fark bulunmaktadır. Tabloda yer alanlardan daha fazla ifade edilebilecek farkın olduğu da bilinmektedir.

İç girişimcilik ve girişimcilik arasındaki en dikkat çekici ayıran özelliği girişimcilik hareketlerinin oluşacağı ortam olarak ifade edilmektedir. Bahsedilen diğer bir farkın ise temel bilgilere erişim ve girişimlerde uygulanan strateji farklılıkları olduğu bilinmektedir (V. Ağca ve Yörük, 2006, s. 165).

Farkların söz edildiği diğer bir çalışmada ise bağımsız girişimcilerin bireysel kontrolü olduğunu, iç girişimcilerin ise büyük örgütlerin kontrolünde olan kurumsal girişimlerin olduğunu ifade etmektedir. Yapılan çalışmada, iç girişimcilerin ve bağımsız girişimcilerin farklı türde kaynaklar ve stratejiler ile ilerlediği bahsedilmektedir. Örneğin iç girişimciler örgüt içerisindeki sermaye kaynaklarına, pazarlama stratejisine ve işletme içindeki hisse bilgilerini vurgularken, bağımsız girişimciler örgüt dışındaki

sermaye kaynaklarına, teknik bilgiye ve marka tanımlarının iyileştirilmesini vurgulamaktadır (Shrader ve Simon, 1997, s. 47).

### 3. BÖLÜM: KUŞAKLAR TEORİSİ

Bu bölümde kuşaklar teorisine yer verilecek olup, kuşakları oluşturan etkenler ve kuşakların kronolojik sırası ile tanımlarından bahsedilecektir.

#### 3.1. Kuşak Kavramı

Kökünü Yunanca “genos”tan alan kuşak kavramı, çoğunlukla sosyoloji bilim dalının araştırma alanına girmiş olsa da, günümüzde birçok bilim dalında da araştırma konusu olmuştur (Yılmaz, 2020, s. 71). Literatür tarandığında kuşak kavramının net bir şekilde tanımının olmadığı ifade edilmesine karşın, bazı araştırmacıların incelemeleri sonucunda kavramın eski Yunan ve Mısır metinlerinde kullanıldığı ifade edilmektedir (Joshi, Dencker, ve Franz, 2011, s. 179). Kuşak kavramı pek çok farklı araştırmacı tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Bu ifadelerden bazılarını aşağıda yer verilecektir.

Türk Dil Kurumu (TDK) Felsefe Terimleri sözlüğü kuşak kavramını, “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak; Toplum Bilimi sözlüğünde ise, “Yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Bir diğer tanımda ise kuşak kavramı, aynı çağda doğmuş, doğduğu çağdaki sosyal ya da tarihsel yaşanmışlıkları paylaşan bir insan nesli olarak ifade edilmektedir (Young vd., 2013, s. 152)

Alman sosyolog Karl Mannheim 1952 yılında yazdığı “Problem of Generation (Kuşaklar Sorunu)” isimli makalesinde toplumların yapısının oluşumunda kuşakların öneminden bahsetmektedir (Parry ve Urwin, 2011, s. 81). Mannheim, kuşak kavramını tanımlamak üzere beş aydınlatıcı değeri vurgulamıştır (Pilcher, 1994, s. 482). Bu kapsamda kuşağın;

- Biyolojik ve sosyal durumu,
- Zamanın doğası,
- Biyografi ve tarih arasındaki ilişkisi ile kişisel ve sosyal dönüşümleri,
- Sosyal değişim mekanizmaları,
- Dil ve bilginin sosyo psikolojik bağlantıları ile arasındaki ilişkiyi



vurgulamaktadır.

Bir başka açıklamaya göre kuşak kavramı, bir ülkenin belli tarih aralıklarında önemli gördüğü değer önceliğini yansıtan ulusal alt kültür teorisi olarak yorumlanmıştır. Kuşak alt kültür teorisi, yeni oluşan bir neslin yetişkinlik öncesi zamanlarının başındaki yıllarda meydana gelen önemli makro düzeydeki sosyal, politik ve ekonomik olayların, bir neslin yaşamı boyunca, nispeten sabit kalan ayırt edici bir dizi değer, inanç, beklenti ve davranıştan oluşan bir nesil kimliği ile sonuçlandığını öne sürmektedir (Egri ve Ralston, 2004, s. 210). Başka bir araştırmacıya göre, insan toplulukları olarak da ifade edilen kuşaklar geçmiş dönemde gözle görülür şekilde olan farklılıklar sayesinde tanınsa da günümüzde davranış ve tüketim biçimlerine göre ayrıştırıldığı görülmektedir (Güzel, 2018, s. 2).

Sosyoloji alanının kurucusu olan ve aynı zamanda kuşak kavramını ilk inceleyen araştırmacı olan August Comte'a göre nesil farklılıkları zamanın akışında değişerek ilerlemektedir. Jenerasyonlar arası oluşan değişkenlik gösteren yaşam süreçleri ise bu ilerlemeleri etkilemektedir (Giden, 2019, s. 6).

### **3.2. Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler**

Literatürde kuşak kavramını oluşturan etkenler yaş olgusu, fiziksel yaş ve yaşam seyri teorisi olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır.

#### **3.2.1. Yaş Olgusu**

Yaş kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “doğuştan beri geçen ve yıl birimi ile ölçülen zaman” olarak açıklanmıştır (TDK, 2022). Ülkelere ve kültürlere göre farklılık gösterse de toplumlarda yaş olgusu bireyin yapıp yapamayacağı işleri etkilemekte hatta belirlemektedir. Toplumlar yaş olgusunun önemi o toplumun kültürel ve ekonomik gelişimine bağlıdır. Genel olarak gelişmiş ülkelerde yaş faktörü önemli iken gelişmemiş ülkelerde bu faktör azalmaktadır (Özkaynak İnce, 2019, s. 44)

Bir toplumun eğitim seviyesi, teknolojik altyapısının güçlü olması, örf adetleri ve ortak paylaştığı kültürel birikimi yaş olgusuna bakış açısını oluşturur (Çelik, 2020, s. 45).

### 3.2.2. Fiziksel Yaş

Amerikan Psikoloji Derneği'nin sözlüğünde fiziksel yaş; “Belirli bir kronolojik yaş için kemiklerin normal durumuyla karşılaştırıldığında, belirli iskelet özelliklerinin durumuna dayalı olarak, bir bireyin fiziksel gelişim aşamasının bir ölçüsü” olarak açıklanmaktadır (APA, 2022).

İnsanlar doğar, büyür, ürer ve yaşamın doğası gereği mutlak bir biçimde yaşlanırlar. Bu döngü sırasında yeni nesiller oluşur ve toplumsal anlamda kuşaklar arası geçiş süreçleri yaşanır. Bu geçiş dönemlerinde ise toplumsal ve bireysel olarak davranışlar, inançlar, kültürler ve yaşama bakış açıları değişir (Edinsel, 2018, s. 5).

### 3.2.3. Yaşam Seyri Teorisi

Kişilerin yaşamlarındaki tecrübesi ve bu tecrübelerden oluşan etkilerine değinen teori olarak açıklanmaktadır (Adıgüzel, Batur, ve Ekşili, 2014, s. 169). Yaşam seyri teorisi esasında, bireyler ve çevreleri arasındaki dinamik değişimin olduğunu varsaymaktadır. Kavram ayrıca temelinde dört yapı bulundurmaktadır. Bunlar; konum, sosyal ilişkiler, kişisel kontrol ve zamanlanma şeklinde ifade edilebilir (Slota ve Martin, 2003, s. 20).

Başka bir araştırmacının ifadesine yer verecek olursak, problemleri keşfetme ve kavramsal gelişim konularındaki çalışmalara rehberlik edecek bir alan sağlayıp, bu çerçevede yer alan sorgulama alanına yaşam seyri teorisi denmektedir (Elder, 1998, s. 4).

### 3.3. Kuşakların Kronolojik Sırası

Kuşakların sıralanmasında temel kriterin zaman kavramı olduğu bilinmektedir. Fakat tüm araştırmacıların kuşakları farklı zamanlamalar ile sınıflandırması sonucunda aşağıdaki tablo oluşturulmuş ve incelenmiştir.

**Tablo 6. Kuşakların Dünya Genelindeki Sınıflandırılması**

Araştırmacılar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşak	X Kuşak	Y Kuşak	M Kuşak	Z Kuşak
Tapscott, 1998		1946-1964	1965-1975	1976-2000		
Spitznas, 1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980			
Washburn, 2000	1926-1945	1946-1964	1965-1981	1982-2003		

Araştırmacılar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	M Kuşağı	Z Kuşağı
Howe ve Strauss, 2000	1925-1943	1944-1960	1961-1981	1982-2005		2005-2025
Tsui ve Hughes 2001	1925-1945	1946-1964	1961-1981	1976-1981	1982-2002	
Lancaster ve Stillman, 2002	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999		
Smola ve Sutton, 2002		1946-1964	1965-1978	1979-1994		
Martin ve Tulgan, 2002	1925-1945	1946-1964	1965-1977	1978-2000		
Senbir,2004	1929-1939	1945-1965	1965-1977	1977-1994	1994-2003	2003-
Kyles, 2005	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		2000-
Seçkin,2005	-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1995	1995-	
Oblinger ve Oblinger, 2005	-1946	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1995-	
Tek ve Orel, 2006	-1946	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1995-2002	2003- 2023
Martin ve Tulgan, 2006	-1946	1946-1964	1965-1980	1981-2000		
Crumpacker ve Crumpacker, 2007	1929-1945	1946-1964	1965-1976	1980-1999		
Reeves ve Oh. 2008	1924-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000		2001 -
Fleschner, 2007	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000		
Gürsoy, Maier ve Chi, 2008		1943-1960	1961-1980	1981-2000		
Haeberle, Herzberg ve Hobbs , 2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	1999-	
Trower,2009	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000		
Catsoupes vd., 2009	- 1946	1946-1964	1965-1971	1972-1980		
Yelkikalan ve Altın, 2010	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994		
Salahuddin, 2010	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000		
Zhang ve Bonk, 2010	- 1946	1946-1964	1965-1980	1981-		
Twenge vd., 2010	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-2000		2000 -
Keleş, 2011		1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Williams ve Page, 2011	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994		1994 -
Yüksekbilgili, 2013	1925-1945	1946-1963	1964-1981	1982 -		

Araştırmacılar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	M Kuşağı	Z Kuşağı
Berk, 2013	- 1946	1947-1965	1965-1981	1982-1996		
McCrimdle, 2014	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994		1995-2009
Festing ve Schafer, 2014	1925-1945	1946-1964	1965-1981	1982-1999		
Turner, 2015	1922-1945	1946-1964	1965-1977	1977-1993		1993-2005
Gindi, Abdullah, İsmail ve Nawi, 2016	1920-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1995		
Stewart, Oliver, Cravens ve Oishi, 2017	1928-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1995		
PEW Report 2018	1928-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1996		1997-

**Kaynak:** (Karaca Özcan, 2022, ss. 33-34)

Tablo 6’da görüldüğü üzere farklı birçok araştırmacı kuşakları farklı tarih aralıklarında değerlendirmektedir. Bu çalışmada ise McCrimdle (2014)’ın değerlendirdiği kuşak sınıflandırması ve tarih aralıkları ele alınacaktır. Ayrıca araştırma ölçüleri de bu tarih aralıklarına bakılarak değerlendirilecektir.

**Tablo 7. Çalışmada Baz Alınacak Kuşak Sınıflandırması**

Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-2009

### 3.3.1. Sessiz (Silent Generation) Kuşak

“Gelenekselciler”, “geçiş kuşağı”, “orta kuşak” veya “savaş kuşağı” olarak da ifade edilen bu kuşak, 1925-1945 yılları arasında yaşayan bireyler olarak ifade edilmektedir (Bolton vd., 2013, s. 247; Pennington-Gray ve Lane, 2002, s. 76). Günümüzün en yaşlı kuşağı olarak nitelendirilen “sessiz kuşak” adı ilk olarak 1991 yılında Time dergisinde yayınlanan makalede kullanılmıştır (Hansen ve Leuty, 2012, s. 35). Günümüzde 77 ve 97 yaş aralığında hayatlarını sürdüren bireylerden oluşmaktadır.

Sessiz Kuşak, Ekonomik Buhran ve 2. Dünya savaşından etkilenmiştir. 2. Dünya savaşını ve Büyük Buhran’ı yaşarken duygularını bastırarak sessiz kalmak zorunda olmaları bu kuşağın adlandırılmasında sebep olarak görülmektedir (Yılmaz, 2020, s. 83).

Dünyaya gözlerini sıkıntılarla karşılaşılarak açan kuşak, büyük zorluklarla savaşımıştır. Yaşadıkları bu zorluklar neticesinde sessiz kuşakta, muhafazakâr, disiplinli, sorumluluk bilinci, emir komuta zincirine ve verilen söze önem verme gibi kişilik özellikleri oluşmuştur. Toplum içerisindeki düzene dosdoğru uyum sağlayan, yaptıkları işe veya bilince sadık, riskten sakınan, tasarruf etmeyi tercih eden en eski kuşak olarak tanınmaktadır (Tolbize, 2008, s. 2). Tasarruf ve tutum özellikleri bu kuşağı en varlıklı kuşak haline getirmiştir (Hansen ve Leuty, 2012, s. 35).

Sessiz Kuşak sınıflandırılmasına dâhil olan yaş gruplarındaki bireyler dönemin etkileri sebebiyle disipline çok fazla önem vermektedir. Düzene ve otoriteye bağlı oldukları görülmektedir. Dolayısıyla bir olayda en üst tabakadaki yöneticinin kararları sorgusuz kabul edilerek uygulanmaktadır (Kupperschmidt, 2000, s. 66).

### **3.3.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı**

Time dergisinde “Yılın İnsanı” olarak adlandırılan bebek patlaması kuşağı, iki kuşak arasında olduğu için “sandviç kuşak”, oluşan fazla tüketim sebebiyle “piton içindeki domuz” ya da genellikle ben merkezli hareket ederek geleceklerine yoğunlaştıkları için “ben kuşağı” olarak da adlandırılmaktadır (Madenöglü, 2020, s. 16; Yılmaz, 2020, s. 85). Bebek patlaması kuşağı 1946-1964 yılları arasında doğmuş bireyleri ifade etmektedir. Günümüzde yaşayan bebek patlaması kuşağında yer alan bireyler 76-58 yaş aralığındadır. Yaşanan yoğun doğum oranı sebebiyle kuşağa bebek patlaması kuşağı adı verilmektedir (Ayhün, 2013, s. 99).

Bebek patlaması kuşağı nüfusu fazla olması sebebiyle toplumu yenileyen kuşak olarak bahsedilmektedir. Kuşak değerlerinde ırk eşitliği, cinsiyet eşitliği ve çevresel yönetim gibi konular önem taşımaktadır (Levickaite, 2010, s. 171).

Vietnam savaşı, Başkan Kennedy suikastı, sivil halk ayaklanmaları bebek patlaması kuşağını fazlaca etkileyen faktörler olarak bilinmektedir. Otoriter sisteme uzak olan bakış açıları, dönemlerinde yaşadıkları tarihi ve ekonomik sorunlardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak artık bu kuşak kurumsal ve ulusal gücü temsil edecek şekilde zirveye yükselmiş olduğu görülmektedir. Bebek patlaması kuşağının bağlılığı ve istikrarlı şekilde devam etmesi diğer kuşaklara örnek olacak davranış olarak ifade edilmektedir. Ayrıca idealist fikir yapıları dolayısıyla da iş hayatlarını ailelerinden önce tutmaktadırlar (Dixon, Mercado, ve Knowles, 2013, s. 63).

Sonuç olarak 60 saat çalışma prensibini ilk olarak bulan bebek patlaması kuşağı işkolik olarak tanımlanabilir. Hatta kuşak için “çalışmak için yaşıyorlar” nitelendirmesini yapan araştırmacılar dahi bulunmaktadır. Hayatlarının merkezinde kariyerleri yer almaktadır. Yüz yüze iletişimde başarılı oldukları için teknolojinin iletişimlerini negatif etkilemesinden korktukları ifade edilmektedir (Hannay ve Fretwell, 2011, s. 3).

### **3.3.3. X Kuşağı**

X kuşağı, “13. kuşak”, “kayıp kuşak”, “bebek kırıcılar”, “gölge kuşak”, “Patlama Sonrasılar”, “MTV kuşağı”, “gelecek kuşağı” olarak da ifade edilmektedir (Reisenwitz ve Iyer, 2009, s. 92). X kuşağı 1965-1979 yılları arasında doğmuş bireyler olarak ifade edilmektedir (Büyükyılmaz ve Ergin, 2018, s. 513; Kyles, 2005, s. 54).

X Kuşağı ilk olarak Kanadalı bir roman yazarı Douglas Coupland tarafından 1991 yılında “Generation X: Tales for an Accelerated Culture” isimli romanında kaleme alınmıştır. Literatürde bebek patlaması kuşağının gölgesinde kaldığı ve ortanca kuşak olarak ifade edilen X kuşağı, bebek patlaması kuşağından daha az nüfusa sahip olduğu bilinmektedir (Zemke, Raines, ve Filipczak, 2013, ss. 93-94). Zemke vd. (2013, ss. 98-102) X kuşağının; özgüvenli, aile şefkati arayan, iş ve yaşam hayatlarının arasında dengeyi kurabilen, zaman ve mekân seçimlerinde geleneksel dışında kalmaya eğilimli olan, alışılmışın dışında yaşayan, otoriteye karşı öngörüsüz olan, şüpheli yaklaşan, teknolojiye yakın gibi kişilik özelliklerinin olduğu belirtmektedir.

Ekonomik olarak zor süreçler atlatarak yetişkinlik yaşlarına ulaşmışlardır. Kendilerini iyi yetiştirmek için, kendileri ve sonraki kuşağa daha az zorluk yaşatmak için çok fazla sorumluluk almışlardır. Geleneksellik yaklaşımından uzaklaşmışlardır. Kötümser, kuşkucu ve neredeyse her olayda hayal kırıklıkları yaşamış olsalar da eğitim dereceleri oldukça yüksektir. Aile hayatları, kişisel yaşamları ve iş hayatları arasında bir denge kurmaları X kuşağının kişisel özellikleri arasında yer almaktadır (Williams ve Page, 2011, s. 6).

Ayrıca X kuşakları örgütlere bağlı ve sadık olmak yerine işe ve patronuna sadık bireyler oldukları belirtilmektedir (Shuler vd., 2016, s. 33). İlk olarak teknolojiyi verimli bir şekilde kullanmaya başlayan nesil olarak da bahsedilmektedir. X kuşağında bilgisayar kullanımı sadece büyük kuruluşlar ile sınırlı kalmayarak teknoloji kullanımı arttığı ifade edilmektedir (Crampton ve Hodge, 2009, s. 2).

### 3.3.4. Y (Milenyum) Kuşığı

Y Kuşığı, “echo boomers” (bebek patlaması kuşığının yansıması), “millennials” (milenyumlar), “techsavvy” (teknoloji bilenler), “easy life generation” (kolay yaşam kuşığı), “i-generation” (internet kuşığı), “next gen” (ileri kuşak, “why generation” (niçin kuşığı), “boomerang generation” (hedeflerini bulmaya çalışırken üniversite eğitimlerini bitirip evlerine geri dönen kuşak), “generation now” (sahip oldukları şeyleri kabul etmekle yetinmeyen), “nexters” (sıradaki), “gen wired” (kablolu kuşak) ve iPod generation gibi birçok farklı şekilde ifade edilmektedir (Arıkan Kılıç, 2018, s. 47; Williams ve Page, 2011, s. 8; Yılmaz, 2020, s. 92). 1980-1994 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır (Büyükyılmaz ve Ergin, 2018, s. 513; Kyles, 2005, s. 54).

İlk defa 1993 yılında “advertising age” dergisinde kullanılan Y kuşığı kavramı (Yılmaz, 2020, s. 93), dijital dünyaya giriş yapan ilk nesil olarak ifade edilmektedir (Zemke vd., 2013, s. 120). Y Kuşığı teknoloji anlamında dijital dünyaya ayak uydurmuş ve çok seyahat eden en eğitilmiş ve kendini geliştirmiş nesil olarak bahsedilmektedir. Gözlerini açtıkları çağda bilgisayarlar, DVD’ler ve cep telefonları bulunduğu bir dünyada yaşadıkları bilinmektedir. Kuşak için para kazanmaktan çok ahlaki değerleri ve vatandaşlık görevleri daha önemli gelmektedir. Vatandaş olarak yaptığı görevle evine yaptığı görevi eşit görmektedir. Hayatın sadece çalışmaktan ibaret olmadığına inandıkları için sadece yaşamak için çalışmayı seçtikleri ifade edilmektedir (Crampton ve Hodge, 2009, s. 3).

Y kuşığına verilen diğer isim olan “Millennials” ifadesini ise ilk olarak Neil Howe ve William Strauss kullanmıştır (Yılmaz, 2020, s. 93). Bu kuşak özgüvenli, özgürlükçü ve kimseye bağlı kalmayan bir yapıdadır. Bilindiği gibi aslında teknolojik gelişmeler X kuşığında başlamış olsa da Y kuşığı gelişmiş teknolojiye gözlerini açmıştır (Meier ve Crocker, 2010, s. 69). Zemke vd. (2013, s. 120)’e göre, y kuşığının yüzde 70’i 5 yaşından önce bilgisayar kullanmaktadır. Sosyalleşmeye, aileye, bilgi ve eğlenceye çokça bağlı oldukları bilinmektedir. Çalışmayı çok severler. Tarihte ırk ve etnik açıdan en farklı kuşak olarak ifade edilmektedir.

Yaşadıkları ekonomik kriz diğer kuşaklardan daha fazla Y kuşığını etkilemişse de, pozitif ve güçlü olarak başarıya doğru emin adımlarla ilerlediler. Önceki kuşaklar gibi savaşın ve ekonomik kaygının etkilerini derinden yaşamadıkları için parayı daha rahat harcadıkları bilinmektedir. Zorluklar içinde yaşayan X kuşığının şımarık çocukları

olarak görülmektedir. Yaşamlarında zorluk görmemiş olan Y kuşağı bu sebeple daha az sadık ve tatminsizdir (Yılmaz, 2020, s. 96).

Y kuşağını etkileyen olaylar şu şekilde sıralanabilir (Konakay, 2018, s. 23):

- 1980 Türkiye Askeri Darbesi,
- 1981 yılından sonra AIDS'in yayılması,
- 1982 Bankerler Krizi,
- 1986 Çernobil nükleer santrali patlaması,
- 1989 Berlin duvarının yıkılması,
- 1989 Soğuk savaşın sona ermesi,
- 1990 İnternet kullanımının hızla artmaya başlaması,
- 1991 Birinci Irak Savaşı,
- 1991 Cep telefonunun kullanılmaya başlanması,
- 1991 SSCB'nin dağılması,
- 1992 Bosna Savaşı ve
- 1994 Türkiye'nin ilk defa yüksek enflasyonla yaşadığı ekonomik kriz olarak ifade edilmektedir.

Diğer bir araştırmada ise, kuşağın sorgucu olması sebebiyle körü körüne her şeyi kabul etmeyen kişilikleri olduğu için “niçin, neden?” kuşağı adı verildiği ifade edilmektedir. Girdikleri işte kalıcı olmazlar, otoritenin varlığını kabul etmezler, sadakatsizlerdir ve iş konusunda oldukça seçici olarak bilinmektedir (İlhan ve Kümbül Güler, 2018, s. 134).

### **3.3.5. Z (Post-Milenyum) Kuşağı**

Literatürde, “generation V” (virtual-sanal kuşak), “generation C” (topluluk/kapsam), “generation cox”, “the new silent generation” (yeni sessiz kuşak), “homeland generation”, “dijital kuşak”, “zeds”, “baby bloomers”, “generation 9/11”, “dijital yerliler”, “internet kuşağı”, “Z tipi cezaevi”, “kristal nesil”, “suskun kuşak” ve daha nice araştırmacıya göre farklı şekilde Z kuşağı tanımlanmaktadır (Danacı, 2019, s. 6; Madenoğlu, 2020, s. 24; Williams ve Page, 2011, s. 10; Yılmaz, 2020, ss. 98-99). Z kuşağı 1995-2009 yılları arasındaki bireyleri kapsamaktadır.



Z kuşağı bireyleri kültürel kimliğe ve aileye önem veren, bilinçli ve muhafazakâr yapıya sahip oldukları görülmektedir. Teknoloji içinde olmaları sebebiyle fazlaca bilgi kaynağına erişebilmektedirler. İnternetsiz yaşayamazlar. Orijinal ve gerçekçi olmayı sevmektedirler. Dünyada en son nesil olarak tanımlanmaktadır. Yani en yeni nesil denebilmektedir. Kuşaklar arasındaki en yaratıcı olan bu nesil, güvenliğe önem vermektedir. Dünyayı değiştirebileceklerine, etkileyebileceklerine inanmaktadır (Williams ve Page, 2011, s. 10).

Başka bir araştırmaya bakıldığında Z kuşağının, en donanımlı her açıdan zengin olan bir kuşak olarak ifade edildiği görülmektedir. Günümüz dünyasında görülen en becerikli, en eğitilmiş ve ekonomisi düzgün kuşak olarak ifade edilmektedir. Z kuşağı, teknolojiyi hayatlarının her alanında kullanan ilk kuşaktır. Hatta bu sebeple onlara dijital çözümcü denmektedir. Z kuşağı küresel kuşaktır. Önceki nesillerdeki gibi özgünlükleri yüzeysel değil derindedir. Teknoloji, küreselleşme ve kültürel açıdan diğerlerinden farklı ve üst seviyede oldukları ifade edilmektedir. Bu nesil araştırıldığında genellikle yaşları oldukça büyük ebeveynleri olan, özgürlüğü diğer kuşaklara göre kısıtlı olan, diğer nesillere oranla en az oranda kardeşe sahip bireylerden oluşmaktadır. İnternet meraklısı ve teknoloji delisi bu kuşak, birçok görevi aynı anda yetisine de sahip olarak ifade edilmektedir. Bir görevden diğer başka bir göreve hızlıca adapte olabilmektedir. Teknoloji içinde büyüdükleri için bilginin bir tık uzağında olduğunu bilmektedirler. Onlar için ulaşılamayacak hiçbir bilgi bulunmamaktadır (McCrandle, 2018).

Çalışma hayatında da bu kuşağın verimliliği ve eğitilmiş oluşu teknolojiye yatkınlıklarıyla iş hayatlarında bir artı oluşturmaktadır. Grup çalışmasından çok tek başlarına çalışmayı sevmektedir. Çalıştıkları örgütlere aidiyetlik hissedebilmeleri için çalışılması, bu kuşağın örgütlere başarı getirmesini sağlayacağı düşünülmektedir (Taş, Demirdöğmez, ve Küçüköğlü, 2017, ss. 1033-1034). Her ne kadar literatür genelinde olumlu yönleri öne çıksa da Z kuşağının etkisinde kaldığı bazı olaylar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Serbest, 2014, s. 34);

- 11 Eylül olayları,
- Depremler,
- Tsunamiler,
- Küreselleşen terör ve

- Ekonomik kriz gibi etkenler Z kuşasını “korku” kuşağı olarak adlandırılmasında rol oynamaktadır.

## **4. BÖLÜM: KUŞAKLARA GÖRE İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞINI BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA**

Dördüncü bölüm, Ege Bölgesi'nde kurumsal yapıya sahip işletmelerdeki çalışanların farklı iç girişimcilik davranışlarının X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan araştırma üzerinedir.

### **4.1. Yöntem**

Yöntem başlığı altında öncelikle araştırmanın kapsamı üzerinde durulmakta daha sonra ise sırasıyla amaca, hipotezlere, araştırma modeline, ana kütle ve örnekleme, veri toplama yöntemine, ölçeklere ve analiz yöntemine yer verilmektedir.

#### **4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Araştırmada, farklı kuşak çalışanların iş girişimcilik davranışlarını belirlemek istenmektedir. Bu çerçevede araştırmada, iç girişimcilik davranışlarının kuşaklara göre değişip değişmediği incelenmektedir. Araştırmanın amacı, Ege Bölgesi'nde kurumsal yapıya sahip işletmelerdeki çalışanların farklı iç girişimcilik davranış boyutlarının (yenilikçilik, bilgi edinimi, inisiyatif alma, rekabetçilik, proaktiflik ve destekleyicilik) X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

Belirlenen amaca göre araştırma Ege Bölgesi'nde kurumsal yapıya sahip işletmeleri kapsamaktadır. Genel anlamda İzmir ve Manisa ilindeki kurumsal yapıya sahip işletmeleri kapsayan bu araştırmada, toplamda 89 işletmede çalışan 480 işgörenden veri toplanmıştır. İşletmeler herhangi bir sektöre göre ayırt edilmemiştir. Bu işletmelerde çalışan iş görenlerin çalışma pozisyonları gözetilmemiştir.

#### **4.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırma kapsamına göre analizde kullanılan veri, kurumsal işletme çalışanlarından elde edilmek istenmektedir. Buna göre araştırma evreni Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren 89 kurumsal işletmede farklı kademelerde görev yapmakta olan çalışanlardan ve yöneticilerden oluşmaktadır.

Evrenin çok büyük olması ve tamamına ulaşmanın zor olması sebebiyle araştırmanın bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Bu kapsamda, kolayda örnekleme yöntemi ile 484 kişiden veri toplanmıştır. 4 kişinin anketi eksik doldurduğu tespit edilmiş ve analiz dışı bırakılmıştır. Bu sebeple analizlerde 480

çalışandan toplanan veri kullanılmıştır. Diğer bir ifadeyle araştırma örneklemini 480 çalışandan oluşmaktadır.

### 4.1.3. Araştırma Hipotezleri

Araştırma, kurumsal yapıya sahip işletmelerdeki farklı kuşak çalışanların iç girişimcilik davranışlarına odaklanmaktadır. Bu çerçevede, araştırmada temel olarak, iç girişimcilik davranışlarının (yenilikçilik, bilgi edinimi, inisiyatif alma, rekabetçilik, proaktiflik ve destekleyicilik) kurumsal işletmelerdeki X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı çalışanları açısından ne şekilde farklılaştığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın ana problemi “kurumsal işletmelerde iç girişimcilik davranışı X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı çalışanlarına göre ne şekilde farklılaşmaktadır?” şeklinde belirlenmiştir. Ana problem kapsamında aşağıda belirtilen sorular cevaplanmak istenmektedir.

1. Kurumsal işletmelerde çalışanların yenilikçilik davranışı X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre farklılaşır mı?
2. Kurumsal işletmelerde çalışanların bilgi edinimi davranışı X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre farklılaşır mı?
3. Kurumsal işletmelerde inisiyatif alma davranışı çalışanların X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre farklılaşır mı?
4. Kurumsal işletmelerde çalışanların rekabetçilik davranışı X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre farklılaşır mı?
5. Kurumsal işletmelerde çalışanların proaktiflik davranışı X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre farklılaşır mı?
6. Kurumsal işletmelerde çalışanların destekleyicilik davranışı X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre farklılaşır mı?

Belirlenen araştırma problemlerini test etmek amacıyla oluşturulan ana hipotez ve alt hipotezler ise aşağıdaki gösterilmektedir.

- **H1: Kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre fark vardır.**
  - *H1a: Kurumsal işletmelerde çalışanların yenilikçilik davranışında X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre fark vardır.*
  - *H1b: Kurumsal işletmelerde çalışanların bilgi edinimi davranışında X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre fark vardır.*
  - *H1c: Kurumsal işletmelerde çalışanların inisiyatif alma davranışında X kuşağı, Y*

*kuşığı ve Z kuşığına göre fark vardır.*

- *H1d: Kurumsal işletmelerde çalışanların rekabetçilik davranışında X kuşığı, Y kuşığı ve Z kuşığına göre fark vardır.*
- *H1e: Kurumsal işletmelerde çalışanların proaktiflik davranışında X kuşığı, Y kuşığı ve Z kuşığına göre fark vardır.*
- *H1f: Kurumsal işletmelerde çalışanların destekleyicilik davranışında X kuşığı, Y kuşığı ve Z kuşığına göre fark vardır.*

Ana hipoteze ek olarak, araştırma kapsamında, kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışlarında demografik özelliklere göre farklılık olup olmadığı da incelenmektedir. Bu amaçla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gösterilmektedir.

- H2: Kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında (H2a:yenilikçilik, H2b:bilgi edinimi, H2c:inisiyatif alma, H2d:rekabetçilik, H2e:proaktiflik ve H2f:destekleyicilik) cinsiyete göre fark vardır.
- H3: Kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında (H3a:yenilikçilik, H3b:bilgi edinimi, H3c:inisiyatif alma, H3d:rekabetçilik, H3e:proaktiflik ve H3f:destekleyicilik) medeni duruma göre fark vardır.
- H4: Kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında (H4a:yenilikçilik, H4b:bilgi edinimi, H4c:inisiyatif alma, H4d:rekabetçilik, H4e:proaktiflik ve H4f:destekleyicilik) eğitim durumuna göre fark vardır.
- H5: Kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında (H5a:yenilikçilik, H5b:bilgi edinimi, H5c:inisiyatif alma, H5d:rekabetçilik, H5e:proaktiflik ve H5f:destekleyicilik) mesleki deneyime göre fark vardır.
- H6: Kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında (H6a:yenilikçilik, H6b:bilgi edinimi, H6c:inisiyatif alma, H6d:rekabetçilik, H6e:proaktiflik ve H6f:destekleyicilik) çalışma grubuna göre fark vardır.

#### **4.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma verisinin sağlanmasında amaca göre hazırlanmış anket formu kullanılmıştır. Anket formu, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren kurumsal işletmelerde görev yapmakta olan çalışanlara internet yoluyla iletilmiş ve çalışanların online olarak katılımı sağlanmıştır.

Anket formu iki bölüm olarak hazırlanmıştır. Birinci bölümde, çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim, çalışılan birim ve çalışma

grubu şeklinde oluşturulan demografik sorular vardır. İkinci bölümde ise, çalışanların iç girişimcilik davranışlarının derecesini saptamakta kullanılan ve 23 ifadeden oluşan iç girişimcilik ölçeği bulunmaktadır. İç girişimcilik ölçeği Sezgin (2020) tarafından Türkçe dilinde iç girişimci özelliklerini bütüncül bir şekilde ele alarak geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerden; 5 tanesi yenilikçilik, 4 tanesi bilgi edinimi, 4 tanesi inisiyatif alma, 3 tanesi rekabetçilik, 4 tanesi proaktiflik ve 3 tanesi destekleyicilik davranışının derecesini belirlemek için ölçekte yer almaktadır.

#### **4.1.5. Araştırmanın Analiz Yöntemi**

Analizler çerçevesinde öncelikle iç girişimcilik ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla test edilen iç girişimcilik ölçeğinin yakınsak ve ıraksak geçerliliği de ayrıca incelenmiştir. İç girişimcilik ölçeğinin güvenilirlik testlerinde birleşik güvenilirlik analizi ve Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değeri kullanılmıştır. Amaç kapsamında oluşturulan hipotezlere ilişkin testlerde ise bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA analizi kullanılmıştır. Analizlerde SPSS ve AMOS programlarından faydalanılmıştır.

#### **4.2. Bulgular**

Araştırma bulguları içerisinde ilk olarak, katılımcıların demografik olarak dağılımları incelenmektedir. İkinci olarak, araştırmanın ana değişkeni olan iç girişimcilik davranışı ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerleri kapsamında tanımlayıcı unsurlara bakılmaktadır. Üçüncü olarak, doğrulayıcı faktör analizi ile iç girişimcilik ölçeğinin geçerliliği, Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerleri ile güvenilirliği belirlenmektedir. Son olarak, amaç kapsamında oluşturulan araştırma hipotezleri test edilmektedir.

##### **4.2.1. Demografik Dağılım Bulguları**

Araştırmaya katılan kurumsal işletme çalışanlarının demografik bilgileri Tablo 8'de verilmektedir.

**Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Değişken	Grup	N	%
Yaş (Ort=34 yaş)	X Kuşağı (43 yaş ve üstü)	129	26,9
	Y Kuşağı (28-42 yaş arası)	249	51,9
	Z Kuşağı (27 yaş ve altı)	102	21,2
Cinsiyet	Kadın	252	52,5
	Erkek	228	47,5
Medeni Durum	Evli	260	54,2
	Bekar	220	45,8
Eğitim Durumu	Lise ve altı	43	9,0
	Önlisans	93	19,4
	Lisans	237	49,3
	Lisansüstü	107	22,3
Mesleki Deneyim	3 yıl ve daha az	170	35,4
	4-8 yıl arası	130	27,1
	9-12 yıl arası	104	21,7
	13 yıl ve daha fazla	76	15,8
Çalışılan Birim	Üretim/İmalat	127	26,5
	Satış/Pazarlama	88	18,3
	Satın alma	41	8,5
	İnsan kaynakları	74	15,4
	Muhasebe	51	10,6
	Finans	40	8,3
	Diğer	48	10,1
	Belirtmeyen	11	2,3
Çalışma Grubu	Yönetici	130	27,1
	Beyaz yaka işgören	227	47,3
	Mavi yaka işgören	123	25,6
<b>TOPLAM</b>		<b>480</b>	<b>100</b>

Tablo 8’de yer alan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, %52,5’i kadın, %47,5’i ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde, %54,2’si evli, %47,5’i bekâr olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımı kuşaklar üzerinden değerlendirildiğinde, %51,9’luk oranla en fazla Y kuşağı (28-42 yaş), %26,9’luk oranla X kuşağı (43 yaş ve üstü) ve %21,2’lik oranla en az Z kuşağı (27 yaş ve altı) olduğu görülmektedir. Ayrıca yaş ortalaması ise 34 olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların eğitim seviyeleri değerlendirildiğinde, en fazla %49,3 oran ile lisans mezunu olduğu, %22,3 oran ile lisansüstü mezunu olduğu, %19,4 oran ile ön lisans mezunu olduğu ve en az %9,0 oran ile lise mezunu olduğu belirlenmiştir.

Mesleki deneyim incelendiğinde, katılımcıların en fazla %35,4’ü 3 yıl ve daha az, %27,1’i 4 – 8 yıl arası, %21,7’si 9 – 12 yıl arası, %15,8’i ise 13 yıldan fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları birimlere bakıldığında, %26,5'i üretim/imalat, %18,3'ü satış/pazarlama, %15,4'ü insan kaynakları, %10,6'sı muhasebe, %10,1'i diğer, %8,5'i satın alma, %8,3'ü finans, %2,3'ü belirtilmeyen birimlerde çalışmaktadır.

Son olarak katılımcıların çalışma grubu incelendiğinde, %47,3'ü beyaz yaka işgören, %27,1'i yönetici, %25,6'sı ise mavi yaka işgören grubundadır.

#### **4.2.2. Tanımlayıcı Değerler Bulguları**

Araştırmada analizler gerçekleştirilmeden önce, katılımcılardan elde edilen verinin özetinin çıkartılması amacıyla tanımlayıcı değerlere bakılmaktadır. Bu kapsamda, iç girişimcilik davranışının geneline ve farklı boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 9'da gösterilmektedir.



**Tablo 9. Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

İfadeler	$\bar{x}$	$\sigma$
<b>İç Girişimcilik (GENEL)</b>	<b>3,449</b>	<b>0,959</b>
<b>Yenilikçilik</b>	<b>3,436</b>	<b>1,134</b>
1. İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm.	3,512	1,256
2. Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim.	3,485	1,219
3. İşimle ilgili sorunların çözümünde hazırda uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim.	3,294	1,159
4. Yaratıcı iş fikirlerimi çalıştığım kurum/firma içinde yararlı uygulamalara dönüştürüm.	3,442	1,219
5. İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için özgün çözümler üretirim.	3,448	1,199
<b>Bilgi Edinimi</b>	<b>3,265</b>	<b>1,111</b>
6. İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım.	3,186	1,286
7. Görevimin gerektirdiği tüm bilgilere ulaşırım.	3,178	1,246
8. Görevimi tamamlamak için ihtiyacım olan bilgiyi farklı kaynaklardan edinirim.	3,346	1,289
9. Eriştığım bilgilerin arasından, görevlerimi tamamlamak için değerli olanları ayırt ederim.	3,350	1,272
<b>İnisiyatif Alma</b>	<b>3,356</b>	<b>1,106</b>
10. Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım.	3,243	1,230
11. Görevlerimi yerine getirirken özerk biçimde karar veririm.	3,338	1,211
12. İşim ile ilgili belirsizlik altında cesur kararlar alırım.	3,358	1,241
13. Gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem.	3,487	1,285
<b>Rekabetçilik</b>	<b>3,522</b>	<b>1,222</b>
14. İşyerimde oldukça rekabetçi biriyimdir.	3,480	1,298
15. İşyerimde ön plana çıkmak için atılcı ve cesur kararlar alırım.	3,488	1,304
16. İşyerimdeki çalışanlar arasında en iyi olmak için çabalarım.	3,597	1,328
<b>Proaktiflik</b>	<b>3,586</b>	<b>1,213</b>
17. Başkasının iş yapmasını beklemek yerine önceden harekete geçerim.	3,632	1,268
18. İşimle ilgili bir sorun yaşanmadan önce önlemini alırım.	3,620	1,305
19. İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım.	3,603	1,294
20. İşimle ilgili gelecekte yaşanacak sorun, ihtiyaç ve değişimleri önceden fark ederim.	3,487	1,275
<b>Destekleyicilik</b>	<b>3,584</b>	<b>1,207</b>
21. Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim.	3,621	1,256
22. Yenilikçi iş fikirlerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	3,535	1,232
23. Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının sürekliliği konusunda üstlerimin desteği için çabalarım.	3,596	1,309

**Not:** N=480;  $\bar{x}$  =Ortalama,  $\sigma$  =Standart sapma

Tablo 9’da ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, iç girişimcilğe ilişkin ortalama 3,449, standart sapması ise 0,959 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda elde edilen bulguya göre, iç girişimcilik davranışı ortalamaya yakın yerlerde dağılmıştır.

Bununla beraber, yenilikçilik (3,436), bilgi edinimi (3,265), inisiyatif alma (3,356), rekabetçilik (3,522), proaktiflik (3,586) ve destekleyicilik (3,584) boyutlarının da ortalamaya yakın yerlerde dağıldığı tespit edilmiştir.

### 4.2.3. Normal Dağılım Analizi Bulguları

Araştırmada, hipotez testlerinde parametrik analizlerin veya parametrik olmayan analizlerin tercihinde, normal dağılım analizi sonuçları kullanılmaktadır. Bu kapsamda, parametrik analizlerin kullanılabilmesi için verinin normal dağılım gerçekleşmesi gerekmektedir. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım analizi, çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi ile test edilmektedir. Normal dağılım şartının sağlanması, çarpıklık ve basıklık değerinin -1,5 ile +1,5 arasında olmasına bağlıdır (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 73). Araştırma değişkenlerine ilişkin belirlenen çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 10’da sunulmaktadır.

**Tablo 10. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

Değişken	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Yenilikçilik	-0,632	-0,613
Bilgi Edinimi	-0,253	-0,857
İnisiyatif Alma	-0,417	-0,695
Rekabetçilik	-0,666	-0,704
Proaktiflik	-0,759	-0,600
Destekleyicilik	-0,773	-0,463
İç Girişimcilik (Genel)	-0,651	-0,390

Tablo 10’da yer alan çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, değişken değerlerinin -1,5 ile + 1,5 aralığında olduğu görülmektedir. Bu sebeple araştırmada kullanılan bütün değişkenlerin normal aralıkta yer alan şartlara sahip olduğu tespit edilmiştir.

### 4.2.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan iç girişimcilik ölçeğinin yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde ilk olarak, değişkenlere ilişkin faktör yükleri ve t-değerleri incelenmektedir. Geçerliliğin sağlanması, değişkenlere ilişkin faktör yüklerinin 0,50’den fazla olmasına bağlıdır. Bununla birlikte, bir değişkenin faktör yüküne ilişkin hesaplanan t-değeri  $\pm 1.96$ ’nın üzerinde ise 0,05 düzeyinde anlamlılık ve  $\pm 2,58$ ’in üzerinde ise 0,01 düzeyinde anlamlılık sağlanmaktadır (Hair vd., 2014, s. 71).

Doğrulayıcı faktör analizinde ikinci olarak ise, ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği kriterleri incelenmektedir. Uyum iyiliği kapsamında genellikle ki kare uyum testi ( $\chi^2/sd$ ), uyum iyiliği indeksi (GFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değerlerine bakıldığı görülmektedir. Geçerliliğin

sağlanması,  $\chi^2/sd$  değerinin 5'ten az, GFI değerinin 0,85'ten fazla, CFI değerinin 0,90'dan fazla, RMSEA değerinin ise 0,08'den az olmasına bağlıdır (Byrne, 2016, ss. 90-102; Hu ve Bentler, 1999, ss. 10-11; Kline, 2016, ss. 265-280).

Bu kapsamda, iç girişimcilik ölçeği içerisindeki altı boyuta ilişkin ifadeler dahil edilerek ölçüm modeli oluşturulmuştur. Ölçüm modeli kapsamında standardize edilmiş artık hata kovaryanslarına ilişkin matris incelendiğinde, bilgi edinimi boyutu içerisinde bir ifadenin (*eriştiğim bilgilerin arasından, görevlerimi tamamlamak için değerli olanları ayırt ederim*) ve inisiyatif alma boyutu içerisinde bir ifadenin (*gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem*) 2,58 değerinin üzerinde gözlemlere sahip olduğu belirlenmiş ve belirtilen değişkenler analiz dışında bırakılmıştır (Brown, 2015, s. 167; Byrne, 2016, s. 107; Hair vd., 2014, s. 562). Daha sonra, değişkenlerin hata terimleri arasındaki ilişkiler incelenerek düzeltmeler (modifikasyon) yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 11'de gösterilmektedir.

**Tablo 11. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları**

İfadeler	Standardize Olmayan Değer	Faktör Yüğü	Standart Hata	t değeri	p-değeri
<b>Yenilikçilik</b>					
yenilikçilik1	1,052	<b>0,927**</b>	0,029	36,134	0.001
yenilikçilik2	1,008	<b>0,915**</b>	0,029	34,662	0.001
yenilikçilik3	0,919	<b>0,877**</b>	0,027	33,589	0.001
yenilikçilik4	1,037	<b>0,942**</b>	0,027	38,299	0.001
yenilikçilik5	1,000	<b>0,923**</b>	-	-	0.001
<b>Bilgi Edinimi</b>					
bilgi edinimi1	1,006	<b>0,905**</b>	0,035	28,857	0.001
bilgi edinimi2	0,949	<b>0,881**</b>	0,035	27,498	0.001
bilgi edinimi3	1,000	<b>0,897**</b>	-	-	0.001
<b>İnisiyatif Alma</b>					
inisiyatif alma1	0,946	<b>0,856**</b>	0,036	26,599	0.001
inisiyatif alma2	1,023	<b>0,941**</b>	0,032	31,768	0.001
inisiyatif alma3	1,000	<b>0,898**</b>	-	-	0.001
<b>Rekabetçilik</b>					
rekabetçilik1	0,896	<b>0,834**</b>	0,038	23,444	0.001
rekabetçilik2	0,904	<b>0,838**</b>	0,038	23,630	0.001
rekabetçilik3	1,000	<b>0,910**</b>	-	-	0.001
<b>Proaktiflik</b>					
proaktiflik1	1,124	<b>0,938**</b>	0,040	27,954	0.001
proaktiflik2	1,199	<b>0,973**</b>	0,043	27,877	0.001
proaktiflik3	1,180	<b>0,966**</b>	0,040	29,504	0.001
proaktiflik4	1,000	<b>0,831**</b>	-	-	0.001
<b>Destekleyicilik</b>					
destekleyicilik1	0,988	<b>0,949**</b>	0,026	38,216	0.001
destekleyicilik2	0,939	<b>0,919**</b>	0,027	34,827	0.001
destekleyicilik3	1,000	<b>0,921**</b>	-	-	0.001

Not: \*p<0,05; \*\*p<0,01; N=480

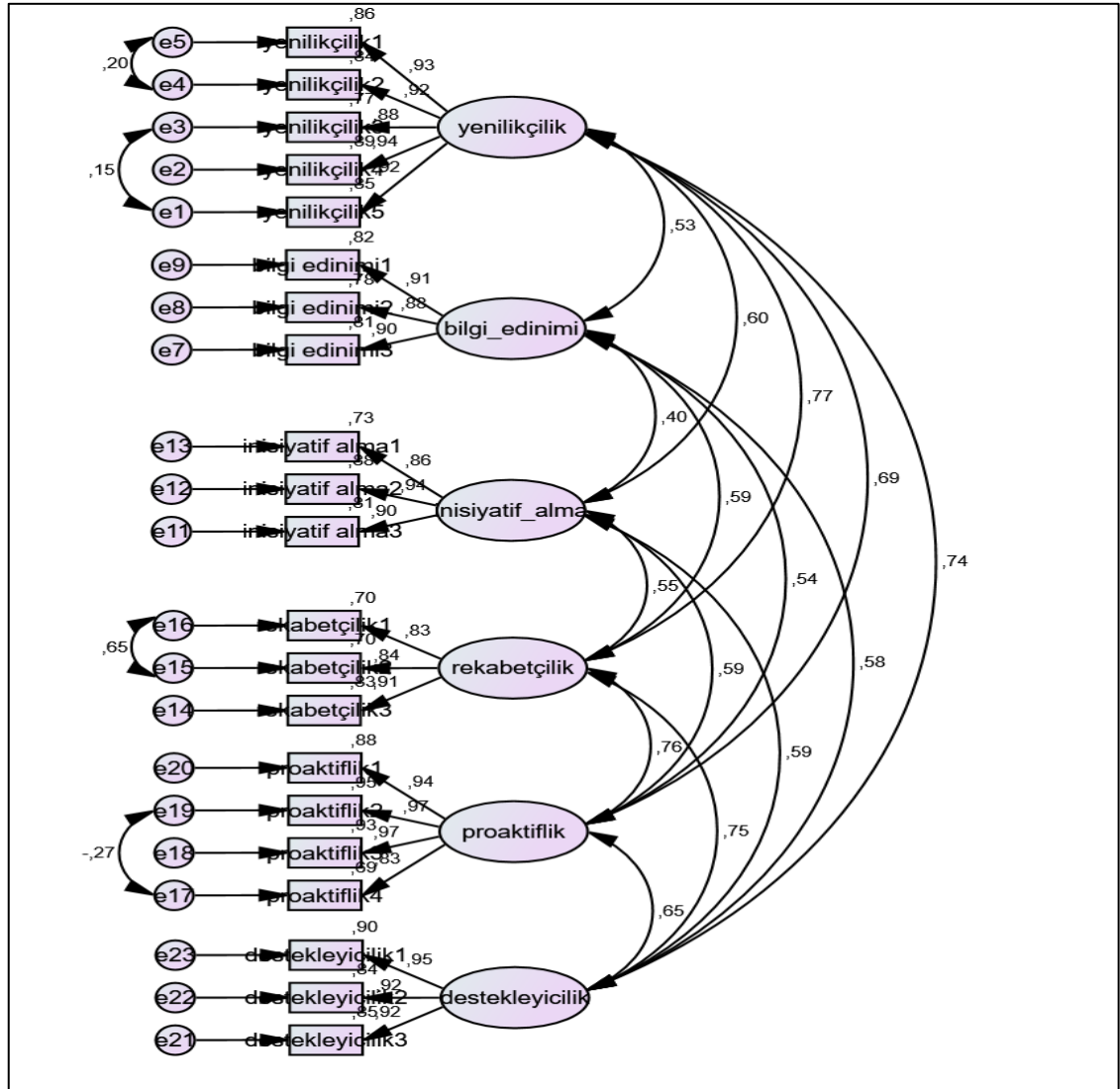
Tablo 11'e göre ölçüm modelindeki değişkenlerin tamamının t-değeri 2,56'nın üzerindedir (en düşük t-değeri: rekabetçilik1=23,444). Dolayısıyla, değişkenlerin faktör yükleri 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlıdır. Ölçüm modeli incelendiğinde, iç girişimciliğin yenilikçilik boyutu faktör yükleri 0,877 ile 0,942 arasında, bilgi edinimi boyutu faktör yükleri 0,881 ile 0,905 arasında, inisiyatif alma boyutu faktör yükleri 0,856 ile 0,941 arasında, rekabetçilik boyutu faktör yükleri 0,834 ile 0,910 arasında, proaktiflik boyutu faktör yükleri 0,831 ile 0,973 arasında ve destekleyicilik boyutu faktör yükleri 0,919 ile 0,949 arasında hesaplanmaktadır. Ölçüm modeline ilişkin hesaplanan uyum iyiliği kriterleri Tablo 12'de verilmektedir.

**Tablo 12. Ölçüm Modeli Uyum Kriterleri**

Uyum İyiliği Kriteri	Kriter Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	563,515/170 3,315	$\leq 5$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,899	$\geq 0,850$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,968	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,070	$\leq 0,080$

Ölçüm modeli uyum iyiliği kriterleri kapsamında;  $\chi^2/sd$  değeri 3,315, GFI değeri 0,899, CFI değeri 0,968 ve RMSEA değeri 0,070 olarak hesaplanmaktadır. Elde edilen bulguya göre araştırmada kullanılan iç girişimcilik ölçeği altı boyut kapsamında yapı geçerliliğine sahiptir. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ölçüm modelinin AMOS çıktısı Şekil 3'te gösterilmektedir.

**Şekil 3. Ölçüm Modeli AMOS Çıktısı**



Yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla sağlanan iç girişimcilik ölçeğinin yakınsak ve ıraksak geçerliliği de test edilmektedir. Yakınsak ve ıraksak geçerlilik, ölçekteki ifadelerin içinde buldukları faktörleri ne derece iyi temsil ettiklerini saptamakta kullanılmaktadır. Yakınsak geçerlilik, bir ölçek içerisindeki ifadelerin kendi aralarındaki ilişkiler kapsamında benzer olguyu ölçüp ölçmediğini belirtmektedir. ıraksak geçerlilik ise, bir ölçek içerisindeki ifadelerin diğer ölçeklerdeki ifadelerle arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir (Brown, 2015, s. 2; Byrne, 2016, s. 311; Hair vd., 2014, s. 124; Kline, 2016, s. 93).

Ölçeklerin yakınsak geçerliliği açıklanan ortalama varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri aracılığıyla test edilmektedir. AVE değeri, bir ölçeğin ölçümünde kullanılan ifadelerin toplam olarak açıkladığı varyans değerini belirtmektedir. CR değeri ise, ölçeğin içsel güvenilirliğini göstermekte ve Cronbach alfa değerine benzer şekilde hesaplanmaktadır. Yakınsak geçerliğin sağlanabilmesi, bir ölçek için hesaplanan AVE değerinin 0,50'den büyük ve CR değerinin 0,70'ten büyük olmasına bağlıdır (Fornell ve Larcker, 1981, ss. 45-46; Hair vd., 2014, s. 605).

Ölçeklerin ıraksak geçerliliği açıklanan ortalama varyansın (AVE) karekök değeri, maksimum paylaşılan varyansın karesi (MSV) ve paylaşılan varyansın karesinin ortalaması (ASV) ile test edilmektedir. MSV değeri, bir ölçeğin diğer ölçeklerden biriyle paylaştığı en yüksek varyansın karesini belirtmektedir. ASV değeri ise, bir ölçek tarafından diğer ölçeklerle paylaşılan varyansın kareleri toplamının, paylaşılan varyans sayısına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. ıraksak geçerliğin sağlanabilmesi için, bir ölçeğin AVE karekök değeri, o ölçek ile diğer ölçekler arasındaki korelasyondan daha büyük olmalı, MSV değeri ASV değerinden büyük olmalı ve AVE değeri de MSV değerinden büyük olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981, ss. 45-46; Hair vd., 2014, s. 605).

Ölçeklerin yakınsak ve ıraksak geçerliliği kapsamında hesaplanan AVE, CR, AVE karekök, MSV, ASV, değişkenler arası korelasyon ve Cronbach alfa (CA) değerleri Tablo 13'te verilmektedir.

**Tablo 13. Yakınsak ve İraksak Geçerlilik Değerleri**

Değişkenler	CA	CR	AVE	MSV	ASV	1	2	3	4	5	6
1.Yenilikçilik	0,965	0,964	0,841	0,594	0,450	<b>0,917<sup>a</sup></b>					
2.Bilgi edinimi	0,922	0,923	0,800	0,346	0,284	0,534 <sup>**</sup>	<b>0,894<sup>a</sup></b>				
3.İnisiyatif alma	0,925	0,927	0,808	0,358	0,304	0,598 <sup>**</sup>	0,405 <sup>**</sup>	<b>0,899<sup>a</sup></b>			
4.Rekabetçilik	0,922	0,896	0,742	0,594	0,475	0,771 <sup>**</sup>	0,588 <sup>**</sup>	0,549 <sup>**</sup>	<b>0,861<sup>a</sup></b>		
5.Proaktiflik	0,959	0,962	0,863	0,575	0,422	0,685 <sup>**</sup>	0,539 <sup>**</sup>	0,592 <sup>**</sup>	0,758 <sup>**</sup>	<b>0,929<sup>a</sup></b>	
6.Destekleyicilik	0,950	0,950	0,864	0,558	0,442	0,737 <sup>**</sup>	0,580 <sup>**</sup>	0,589 <sup>**</sup>	0,747 <sup>**</sup>	0,652 <sup>**</sup>	<b>0,930<sup>a</sup></b>

**Not:** \*p<0,05; \*\*p<0,01; N=480; Köşegen değerler (a), açıklanan ortalama varyans (AVE) karekök değeridir, CA=Cronbach Alfa, CR=Birleşik Güvenilirlik, AVE=Açıklanan Ortalama Varyans, MSV=Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi, ASV=Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması.

Tablo 13'e bakıldığında ölçeklerin tamamına ilişkin hesaplanan AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde ve CR değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, ölçeklere ilişkin yakınsak geçerlilik şartı sağlanmaktadır. Bununla birlikte, tüm ölçekler için AVE karekök değeri, diğer ölçeklerle arasındaki korelasyondan daha büyüktür, MSV değerleri ASV değerlerinden büyüktür ve AVE değerleri de MSV değerlerinden büyüktür. Elde edilen bulgu, araştırmada kullanılan ölçekler için ıraksak geçerliliğin de sağlandığını göstermektedir.

Araştırma kapsamında kullanılan iç girişimcilik ölçeğine ilişkin güvenilirlik, hesaplanan Cronbach alfa ve birleşik güvenilirlik değerleri ile test edilmiştir. Bu çerçevede, bir ölçeğe ilişkin güvenilirliğin sağlanması hem Cronbach alfa değerinin hem de birleşik güvenilirlik değerinin 0,70'in üzerinde olmasına bağlıdır (Kline, 2016, s. 92; Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265). Tablo 13'te yer alan Cronbach alfa ve birleşik güvenilirlik değerlerine bakıldığında, iç girişimcilik ölçeğinin bütün boyutlarına ilişkin hesaplanan değerlerin eşik değer olan 0,70'ten fazla olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgu, araştırmada kullanılan ölçekler için güvenilirliğin sağlandığını ifade etmektedir.

#### 4.2.5. Hipotez Testleri Bulguları

Araştırmanın ilk ve ana hipotezi kapsamında, kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışının kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediği test edilmektedir. Bu çerçevede, iç girişimcilik davranışının X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı çalışanlarına göre ne şekilde farklılaştığı gerçekleştirilen ANOVA analizi ile araştırılmaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 14'te verilmektedir.

**Tablo 14. İç Girişimcilik Davranışında Kuşak Farkı**

Değişken	Yaş	$\bar{x}$	$\sigma$	F testi	p değeri	Post Hoc (LSD)
Yenilikçilik	X Kuşağı <sup>1</sup> (n=102)	3,245	1,281	5,086**	0,007	1-3**
	Y Kuşağı <sup>2</sup> (n=249)	3,382	1,168			2-3*
	Z Kuşağı <sup>3</sup> (n=129)	3,692	0,879			
Bilgi edinimi	X Kuşağı <sup>1</sup> (n=102)	3,057	1,190	5,852**	0,003	1-3**
	Y Kuşağı <sup>2</sup> (n=249)	3,213	1,100			2-3**
	Z Kuşağı <sup>3</sup> (n=129)	3,530	1,024			
İnisiyatif alma	X Kuşağı <sup>1</sup> (n=102)	3,164	1,212	6,495**	0,002	1-3**
	Y Kuşağı <sup>2</sup> (n=249)	3,287	1,072			2-3**
	Z Kuşağı <sup>3</sup> (n=129)	3,643	1,032			
Rekabetçilik	X Kuşağı <sup>1</sup> (n=102)	3,235	1,384	6,214**	0,002	1-3**
	Y Kuşağı <sup>2</sup> (n=249)	3,497	1,211			2-3*
	Z Kuşağı <sup>3</sup> (n=129)	3,795	1,044			
Proaktiflik	X Kuşağı <sup>1</sup> (n=102)	3,428	1,371	5,236**	0,006	1-3**
	Y Kuşağı <sup>2</sup> (n=249)	3,500	1,236			2-3**
	Z Kuşağı <sup>3</sup> (n=129)	3,875	0,971			
Destekleyicilik	X Kuşağı <sup>1</sup> (n=102)	3,273	1,353	7,219**	0,001	1-3**
	Y Kuşağı <sup>2</sup> (n=249)	3,563	1,188			1-2*
	Z Kuşağı <sup>3</sup> (n=129)	3,870	1,056			2-3*
İç Girişimcilik (GENEL)	X Kuşağı <sup>1</sup> (n=102)	3,232	1,154	8,530**	0,000	1-3**
	Y Kuşağı <sup>2</sup> (n=249)	3,395	0,917			2-3**
	Z Kuşağı <sup>3</sup> (n=129)	3,724	0,802			

Not: \*p<0,05; \*\*p<0,01; N=480;  $\bar{x}$  =Ortalama,  $\sigma$  =Standart sapma

Analiz bulguları, hem iç girişimcilik davranışının tüm boyutlarında hem de genel olarak iç girişimcilik davranışında kuşaklar açısından farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Buna göre, Z kuşağı çalışanları hem X kuşağı hem de Y kuşağı çalışanlara nazaran yenilikçilik, bilgi edinimi, inisiyatif alma, rekabetçilik, proaktiflik ve destekleyicilik davranışını daha fazla sergilediğini belirtmiştir. Y kuşağı yalnızca destekleyicilik davranışını X kuşağına göre daha fazla sergilemekte, diğer boyutlarda bir fark bulunmamaktadır. Yine, Z kuşağı çalışanların genel olarak iç girişimcilik davranışı derecesi X ve Y kuşağı çalışanlardan daha fazladır ve X ve Y kuşağı çalışanları açısından bir fark yoktur. Analiz bulgularına göre, H1 hipotezi tüm alt hipotezleri ile birlikte (H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f) kabul edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında, kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği test edilmektedir. Bu çerçevede, iç girişimcilik davranışının kadın ve erkek çalışanlarına göre ne şekilde farklılaştığı gerçekleştirilen t-testi ile araştırılmaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 15'te verilmektedir.



**Tablo 15. İç Girişimcilik Davranışında Cinsiyet Farkı**

Değişken	Cinsiyet	$\bar{x}$	$\sigma$	t-değeri	p değeri
<b>Yenilikçilik</b>	Kadın (n=252)	3,286	1,148	-3,078**	<b>0,002</b>
	Erkek (n=228)	3,602	1,097		
<b>Bilgi edinimi</b>	Kadın (n=252)	3,147	1,114	-2,459*	<b>0,014</b>
	Erkek (n=228)	3,395	1,096		
<b>İnisiyatif alma</b>	Kadın (n=252)	3,209	1,095	-3,106**	<b>0,002</b>
	Erkek (n=228)	3,520	1,096		
<b>Rekabetçilik</b>	Kadın (n=252)	3,431	1,246	-1,715	0,087
	Erkek (n=228)	3,622	1,189		
<b>Proaktiflik</b>	Kadın (n=252)	3,463	1,249	-2,351*	<b>0,019</b>
	Erkek (n=228)	3,721	1,159		
<b>Destekleyicilik</b>	Kadın (n=252)	3,473	1,201	-2,115*	<b>0,035</b>
	Erkek (n=228)	3,706	1,205		
<b>İç Girişimcilik (GENEL)</b>	Kadın (n=252)	3,322	0,929	-3,061**	<b>0,002</b>
	Erkek (n=228)	3,589	0,974		

Not: \*p<0,05; \*\*p<0,01; N=480;  $\bar{x}$  =Ortalama,  $\sigma$  =Standart sapma

Tablo 15 incelendiğinde, rekabetçilik dışındaki tüm iç girişimcilik boyutlarında ve genel olarak iç girişimcilik davranışında cinsiyet açısından farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Analiz bulgularına göre, erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha fazla yenilikçilik, bilgi edinimi, inisiyatif alma, proaktiflik ve destekleyicilik davranışı ortaya koymaktadır. Yine, genel olarak iç girişimcilik davranışı erkekler tarafından daha fazla sergilenmektedir. Analiz bulguları kapsamında H2a, H2b, H2c, H2e, H2f hipotezleri kabul edilirken, H2d hipotezi reddedilmektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi kapsamında, kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği test edilmektedir. Bu çerçevede, iç girişimcilik davranışının evli ve bekar çalışanlarına göre ne şekilde farklılaştığı gerçekleştirilen t-testi ile araştırılmaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 16'da gösterilmektedir.

**Tablo 16. İç Girişimcilik Davranışında Medeni Durum Farkı**

Değişken	Medeni Durum	$\bar{x}$	$\sigma$	t-değeri	p değeri
<b>Yenilikçilik</b>	Evli ( <i>n</i> =260)	3,361	1,173	-1,595	0,111
	Bekar ( <i>n</i> =220)	3,525	1,081		
<b>Bilgi edinimi</b>	Evli ( <i>n</i> =260)	3,194	1,124	-1,520	0,129
	Bekar ( <i>n</i> =220)	3,349	1,092		
<b>İnisiyatif alma</b>	Evli ( <i>n</i> =260)	3,247	1,116	-2,358*	<b>0,019</b>
	Bekar ( <i>n</i> =220)	3,485	1,082		
<b>Rekabetçilik</b>	Evli ( <i>n</i> =260)	3,475	1,242	-0,910	0,363
	Bekar ( <i>n</i> =220)	3,577	1,198		
<b>Proaktiflik</b>	Evli ( <i>n</i> =260)	3,517	1,252	-1,345	0,179
	Bekar ( <i>n</i> =220)	3,666	1,162		
<b>Destekleyicilik</b>	Evli ( <i>n</i> =260)	3,459	1,250	-2,487*	<b>0,013</b>
	Bekar ( <i>n</i> =220)	3,731	1,140		
<b>İç Girişimcilik (GENEL)</b>	Evli ( <i>n</i> =260)	3,367	1,006	-2,059*	<b>0,040</b>
	Bekar ( <i>n</i> =220)	3,546	0,893		

Not: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ;  $N = 480$ ;  $\bar{x}$  =Ortalama,  $\sigma$  =Standart sapma

Tablo 16'ya göre, iç girişimciliğin inisiyatif alma ve destekleyicilik davranışı boyutlarında ve genel olarak iç girişimcilik davranışında medeni durum açısından farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, bekar çalışanların inisiyatif alma ve destekleyicilik davranışını evli çalışanlara nazaran daha fazla sergilediğini göstermektedir. Yine genel olarak iş girişimcilik davranışı bekar çalışanlar tarafından evli çalışanlara oranla daha fazla sergilenmektedir. Buna karşılık, yenilikçilik, bilgi edinimi, rekabetçilik ve proaktiflik davranışında evli ve bekar çalışanlar açısından farklılık bulunmamaktadır. Analiz bulgularına göre H3c ve H3f hipotezleri kabul edilirken, H3a, H3b, H3d ve H3e hipotezi reddedilmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi kapsamında, kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği test edilmektedir. Bu çerçevede, iç girişimcilik davranışının lise ve altı, önlisans, lisans ve lisansüstü eğitime sahip çalışanlara göre ne şekilde farklılaştığı gerçekleştirilen ANOVA analizi ile araştırılmaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 17'de gösterilmektedir.

**Tablo 17. İç Girişimcilik Davranışında Eğitim Durumu Farkı**

Değişken	Eğitim Durumu	$\bar{X}$	$\sigma$	F testi	p değeri	Post Hoc (LSD)
<b>Yenilikçilik</b>	Lise ve altı <sup>1</sup> (n=43)	3,302	1,323	8,276**	<b>0,001</b>	2-3**
	Önlisans <sup>2</sup> (n=93)	2,959	1,133			2-4**
	Lisans <sup>3</sup> (n=237)	3,540	1,041			
	Lisansüstü <sup>4</sup> (n=107)	3,674	1,140			
<b>Bilgi Edinimi</b>	Lise ve altı <sup>1</sup> (n=43)	2,872	1,233	4,798**	<b>0,003</b>	1-3*
	Önlisans <sup>2</sup> (n=93)	3,027	1,115			1-4**
	Lisans <sup>3</sup> (n=237)	3,341	1,079			2-3*
	Lisansüstü <sup>4</sup> (n=107)	3,460	1,069			2-4**
<b>İnisiyatif Alma</b>	Lise ve altı <sup>1</sup> (n=43)	3,252	1,174	5,536**	<b>0,001</b>	2-3**
	Önlisans <sup>2</sup> (n=93)	2,979	1,096			2-4**
	Lisans <sup>3</sup> (n=237)	3,431	1,094			
	Lisansüstü <sup>4</sup> (n=107)	3,563	1,041			
<b>Rekabetçilik</b>	Lise ve altı <sup>1</sup> (n=43)	3,372	1,197	6,911**	<b>0,001</b>	1-4*
	Önlisans <sup>2</sup> (n=93)	3,082	1,282			2-3**
	Lisans <sup>3</sup> (n=237)	3,583	1,187			2-4**
	Lisansüstü <sup>4</sup> (n=107)	3,829	1,155			
<b>Proaktiflik</b>	Lise ve altı <sup>1</sup> (n=43)	3,517	1,263	5,009**	<b>0,002</b>	2-3**
	Önlisans <sup>2</sup> (n=93)	3,186	1,256			2-4**
	Lisans <sup>3</sup> (n=237)	3,653	1,175			
	Lisansüstü <sup>4</sup> (n=107)	3,810	1,168			
<b>Destekleyicilik</b>	Lise ve altı <sup>1</sup> (n=43)	3,296	1,469	9,182**	<b>0,001</b>	1-3*
	Önlisans <sup>2</sup> (n=93)	3,086	1,248			1-4**
	Lisans <sup>3</sup> (n=237)	3,708	1,107			2-3**
	Lisansüstü <sup>4</sup> (n=107)	3,857	1,137			2-4**
<b>İç Girişimcilik (GENEL)</b>	Lise ve altı <sup>1</sup> (n=43)	3,264	1,123	9,224**	<b>0,001</b>	1-4*
	Önlisans <sup>2</sup> (n=93)	3,046	1,011			2-3**
	Lisans <sup>3</sup> (n=237)	3,534	0,889			2-4**
	Lisansüstü <sup>4</sup> (n=107)	3,685	0,885			

Not: \*p<0,05; \*\*p<0,01; N=480;  $\bar{X}$  =Ortalama,  $\sigma$  =Standart sapma

Analiz bulguları, hem iç girişimcilik davranışının tüm boyutlarında hem de genel olarak iç girişimcilik davranışında eğitim durumuna göre farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Buna göre, yenilikçilik, bilgi edinimi, inisiyatif alma, rekabetçilik, proaktiflik ve destekleyicilik davranışında lise ve altı, önlisans, lisans ve lisansüstü çalışanlar açısından farklılıklar bulunmaktadır. Yine genel olarak iç girişimcilik davranışında benzer farklılıklar tespit edilmiştir. İç girişimcilikte eğitim durumuna göre farklılığa dair analiz bulguları değerlendirildiğinde, eğitim durumu arttıkça çalışanların iç girişimcilik davranışının da arttığı görülmektedir. Bu kapsamda, lisansüstü eğitime sahip çalışanların hem boyutsal hem de genel olarak iç girişimcilik davranışını daha

fazla sergilediği tespit edilmiştir. Analiz bulgularına göre, H4 hipotezi kapsamında tüm alt hipotezler (H4a, H4b, H4c, H4d, H4e, H4f) kabul edilmiştir.

Araştırmanın beşinci hipotezi kapsamında, kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışının mesleki deneyime göre farklılık gösterip göstermediği test edilmektedir. Bu çerçevede, iç girişimcilik davranışının 1-3 yıl arası, 4-8 yıl arası, 9-12 yıl arası ve 12 yıldan daha fazla deneyime sahip çalışanlara göre ne şekilde farklılaştığı gerçekleştirilen ANOVA analizi ile araştırılmaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 18’de gösterilmektedir.

**Tablo 18. İç Girişimcilik Davranışında Mesleki Deneyim Farkı**

Değişken	Mesleki Deneyim	$\bar{X}$	$\sigma$	F testi	p değeri	Post Hoc (LSD)
<b>Yenilikçilik</b>	1-3 yıl arası <sup>1</sup> (n=170)	3,609	1,038	7,541**	<b>0,001</b>	1-3**
	4-8 yıl arası <sup>2</sup> (n=130)	3,586	1,004			2-3**
	9-12 yıl arası <sup>3</sup> (n=104)	3,000	1,176			3-4*
	13 yıl ve üstü <sup>4</sup> (n=76)	3,390	1,331			
<b>Bilgi Edinimi</b>	1-3 yıl arası <sup>1</sup> (n=170)	3,343	1,039	3,795*	<b>0,011</b>	1-3*
	4-8 yıl arası <sup>2</sup> (n=130)	3,454	1,056			2-3**
	9-12 yıl arası <sup>3</sup> (n=104)	3,029	1,177			2-4*
	13 yıl ve üstü <sup>4</sup> (n=76)	3,090	1,204			
<b>İnisiyatif Alma</b>	1-3 yıl arası <sup>1</sup> (n=170)	3,517	1,055	5,199**	<b>0,002</b>	1-3**
	4-8 yıl arası <sup>2</sup> (n=130)	3,476	1,048			2-3**
	9-12 yıl arası <sup>3</sup> (n=104)	3,025	1,051			
	13 yıl ve üstü <sup>4</sup> (n=76)	3,247	1,284			
<b>Rekabetçilik</b>	1-3 yıl arası <sup>1</sup> (n=170)	3,795	1,043	11,405**	<b>0,001</b>	1-3**
	4-8 yıl arası <sup>2</sup> (n=130)	3,700	1,156			1-4**
	9-12 yıl arası <sup>3</sup> (n=104)	3,003	1,257			2-3**
	13 yıl ve üstü <sup>4</sup> (n=76)	3,316	1,405			2-4*
<b>Proaktiflik</b>	1-3 yıl arası <sup>1</sup> (n=170)	3,777	1,093	5,285**	<b>0,001</b>	1-3**
	4-8 yıl arası <sup>2</sup> (n=130)	3,700	1,144			1-4*
	9-12 yıl arası <sup>3</sup> (n=104)	3,226	1,208			2-3**
	13 yıl ve üstü <sup>4</sup> (n=76)	3,453	1,462			
<b>Destekleyicilik</b>	1-3 yıl arası <sup>1</sup> (n=170)	3,775	1,059	11,128**	<b>0,001</b>	1-3**
	4-8 yıl arası <sup>2</sup> (n=130)	3,856	1,022			1-4*
	9-12 yıl arası <sup>3</sup> (n=104)	3,074	1,348			2-3**
	13 yıl ve üstü <sup>4</sup> (n=76)	3,389	1,370			2-4**
<b>İç Girişimcilik (GENEL)</b>	1-3 yıl arası <sup>1</sup> (n=170)	3,6218	0,845	9,874**	<b>0,001</b>	1-3**
	4-8 yıl arası <sup>2</sup> (n=130)	3,6139	0,800			1-4*
	9-12 yıl arası <sup>3</sup> (n=104)	3,0586	1,002			2-3**
	13 yıl ve üstü <sup>4</sup> (n=76)	3,3138	1,202			2-4*

**Not:** \*p<0,05; \*\*p<0,01; N=480;  $\bar{X}$  =Ortalama,  $\sigma$  =Standart sapma

Tablo 18’de yer alan bulgulara göre, iç girişimcilik davranışının tüm boyutlarında ve genel olarak iç girişimcilik davranışında mesleki deneyim açısından

farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Bulgular kapsamında, çalışanların yenilikçilik, bilgi edinimi, inisiyatif alma, rekabetçilik, proaktiflik ve destekleyicilik davranışları 1-3 yıl arası, 4-8 yıl arası, 9-12 yıl arası ve 13 yıl ve üstü süredir çalışmaya göre değişiklik göstermektedir. Benzer şekilde iç girişimcilik davranışı da farklılaşmaktadır. Bu kapsamda işe yeni başlayan (1-3 yıl arası) çalışanlar daha fazla iç girişimcilik davranışı sergilerken, onları 13 yıl ve üstü süredir çalışanlar takip etmektedir. Dolayısıyla, H5 hipotezi kapsamında tüm alt hipotezler (H5a, H5b, H5c, H5d, H5e, H5f) kabul edilmiştir.

Araştırmanın altıncı ve son hipotezi kapsamında, kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışının çalışma grubuna göre farklılık gösterip göstermediği test edilmektedir. Bu çerçevede, iç girişimcilik davranışının yöneticilere, beyaz yaka çalışanlara ve mavi yaka çalışanlara göre ne şekilde farklılaştığı gerçekleştirilen ANOVA analizi ile araştırılmaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 19'da gösterilmektedir.

**Tablo 19. İç Girişimcilik Davranışında Çalışma Grubu Farkı**

Değişken	Çalışma Grubu	$\bar{X}$	$\sigma$	F testi	p değeri	Post Hoc (LSD)
<b>Yenilikçilik</b>	Yönetici <sup>1</sup> (n=130)	3,711	1,110	9,392**	<b>0,001</b>	1-2*
	Beyaz yaka çalışan <sup>2</sup> (n=227)	3,458	1,041			1-3**
	Mavi yaka çalışan <sup>3</sup> (n=123)	3,106	1,242			2-3**
<b>Bilgi edinimi</b>	Yönetici <sup>1</sup> (n=130)	3,335	1,165	1,426	0,241	
	Beyaz yaka çalışan <sup>2</sup> (n=227)	3,303	1,021			
	Mavi yaka çalışan <sup>3</sup> (n=123)	3,121	1,205			
<b>İnisiyatif alma</b>	Yönetici <sup>1</sup> (n=130)	3,512	1,144	4,452*	<b>0,012</b>	1-3*
	Beyaz yaka çalışan <sup>2</sup> (n=227)	3,399	0,990			2-3*
	Mavi yaka çalışan <sup>3</sup> (n=123)	3,114	1,229			
<b>Rekabetçilik</b>	Yönetici <sup>1</sup> (n=130)	3,672	1,323	6,944**	<b>0,001</b>	1-3**
	Beyaz yaka çalışan <sup>2</sup> (n=227)	3,625	1,091			2-3**
	Mavi yaka çalışan <sup>3</sup> (n=123)	3,173	1,281			
<b>Proaktiflik</b>	Yönetici <sup>1</sup> (n=130)	3,786	1,235	9,898**	<b>0,001</b>	1-3**
	Beyaz yaka çalışan <sup>2</sup> (n=227)	3,691	1,110			2-3**
	Mavi yaka çalışan <sup>3</sup> (n=123)	3,179	1,284			
<b>Destekleyicilik</b>	Yönetici <sup>1</sup> (n=130)	3,785	1,201	16,155**	<b>0,001</b>	1-3**
	Beyaz yaka çalışan <sup>2</sup> (n=227)	3,749	1,006			2-3**
	Mavi yaka çalışan <sup>3</sup> (n=123)	3,067	1,400			
<b>İç Girişimcilik (GENEL)</b>	Yönetici <sup>1</sup> (n=130)	3,628	0,975	10,241**	<b>0,001</b>	1-3**
	Beyaz yaka çalışan <sup>2</sup> (n=227)	3,521	0,815			2-3**
	Mavi yaka çalışan <sup>3</sup> (n=123)	3,126	1,107			

**Not:** \*p<0,05; \*\*p<0,01; N=480;  $\bar{X}$  =Ortalama,  $\sigma$  =Standart sapma

Tablo 19'a bakıldığında, iç girişimcilik davranışının bilgi edinimi dışındaki tüm boyutlarında ve genel olarak iç girişimcilik davranışında çalışma grubu açısından farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, iç girişimciliğin yenilikçilik boyutu her üç grup açısından da farklılaşmaktadır. Buna göre, yenilikçilik davranışını en yüksek derecede yöneticiler sergilemekte, sonrasında ise sırasıyla beyaz yaka çalışanlar ve mavi yaka çalışanlar gelmektedir. İç girişimciliğin inisiyatif alma, rekabetçilik, proaktiflik, destekleyicilik boyutları ve genel olarak iç girişimcilik davranışı ise mavi yakalı çalışanlar ile yöneticiler ve beyaz yakalı çalışanlara göre farklılaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle mavi yakalı çalışanlar, inisiyatif alma, rekabetçilik, proaktiflik, destekleyicilik ve genel olarak iç girişimcilik davranışını yöneticilerden ve beyaz yakalı çalışanlardan daha az sergilemektedir. Elde edilen bulgular kapsamında, H6a, H6c, H6d, H6e ve H3f hipotezleri kabul edilirken, H6b hipotezi reddedilmektedir.

## SONUÇ

Günümüzde önemli bir yere sahip olan girişimcilik kavramının bir türü olan iç girişimcilik kavramı, işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. İç girişimcilik, örgütlerin içerisindeki girişimcilik faaliyetleri olarak ifade edilmektedir.

Bu çalışmada iç girişimcilik davranışının kuşaklar açısından farklılık oluşturup oluşturmayacağı incelenmiştir. Bu çerçevede farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde farklı kuşaklarda olan çalışanlar üzerinde anket yoluyla bulgular elde edilmek istenmiştir. Çalışmanın evrenini Ege bölgesinde yer alan sektör ayrımı ve çalışanların işletmedeki pozisyonlarına bakılmaksızın kurumsal işletmeler oluşturmuştur. Bu doğrultuda, Ege bölgesinde kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışları arasındaki farklılık X, Y ve Z kuşakları yönünden incelenmiştir.

Çalışmanın amacını farklı kuşaklarda olan bireylerin, işletmedeki iç girişimcilik davranışlarını incelemek oluşturmaktadır. Farklı kuşaklarda olan çalışanlar incelenirken yenilikçilik, bilgi edinimi, inisiyatif alma, rekabetçilik, proaktiflik ve destekleyicilik boyutlarının Ege bölgesinde kurumsal işletmelerde çalışan bireyleri ne şekilde etkilediği gözlemlenmek istenmiştir. Araştırma Ege bölgesinde var olan kurumsal işletmelerde çalışan 480 çalışan üzerinde değerlendirilmiştir. Araştırmanın ölçeğinin güvenilirlik testlerinde birleşik güvenilirlik analizi ve Cronbach Alfa değeri kullanılmış olup, amaca uygun oluşturulan hipotezlere dair testlerde ise bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca bu analizlerin yapılmasında SPSS ve AMOS programlarından faydalanılmıştır.

Araştırmada verilere ulaşmak adına anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin birinci kısmında katılımcıların demografik bilgilerine, ikinci kısmında ise araştırmanın ana değişkeni olan iç girişimcilik davranışına ilişkin bulgulara yanıt aranmıştır. Bu doğrultuda anketin cinsiyet dağılımı yönünden çoğunluğunu kadın çalışanlar oluşturduğu görülmüştür. Yaş değişkeni olarak ise katılımcıların büyük kısmını Y kuşağının oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında çoğunluğun evli olduğu, eğitim durumu incelendiğinde ise çoğunluğunun lisans eğitimini tamamlamış bireylerden oluştuğu görülmüştür. Çoğunlukla beyaz yakadan oluşan çalışanlar, 3 yıl ve daha az mesleki deneyime sahip olup, çoğunluğu üretim/imalat biriminde çalışan bireylerden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında tanımlayıcı değer bulguları incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, iç girişimcilik davranışı ölçümünün boyutlarındaki ifadelerle bakılıp ortalama ve standart sapmalarına bakıldığında, yenilikçilik boyutunda çalışanların en çok “İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm.” ifadesine, bilgi edinimi boyutunda çalışanların en çok “Eriştiğim bilgilerin arasından, görevlerimi tamamlamak için değerli olanları ayırt ederim” ifadesine, inisiyatif alma boyutunda çalışanların en çok “Gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem.” ifadesine, rekabetçilik boyutunda çalışanların en çok “İşyerimdeki çalışanlar arasında en iyi olmak için çabalarım” ifadesine, proaktiflik boyutunda çalışanların en çok “Başkasının iş yapmasını beklemek yerine önceden harekete geçerim.” ifadesine ve son olarak destekleyicilik boyutunda çalışanların en çok “Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim.” ifadeleri dikkat çekmiştir.

Tanımlayıcı değer bulgularından ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında, kurumsal işletmelerde çalışan bireylerin çalıştıkları ortamda işleri ile ilgili yenilikçi düşünceler geliştirebildiğine, işi için en değerli bilgileri kendisinin ayırt edebildiğine, gerekli olduğunda bireysel olarak risk almaktan korkmadığına yani işletmenin risk almasını desteklediğine, çalışanlar arasında işletme için en iyisi olmak adına rekabet ortamı oluşturulduğuna, başkasından o işi yapmasını beklemek yerine kendisi o işi yapmaya başlayarak özgüvenli olduğuna ve çalıştığı ortamdaki arkadaşlarını da inovatif düşünceler için teşvik edebileceği kanısına ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen t-testinden ve ANOVA testinden yararlanılarak oluşan hipotez bulguları incelendiğinde, “İç Girişimcilik Davranışında Kuşak Farkı” iç girişimcilik davranışının tüm boyutlarında ve genel anlamda iç girişimcilik davranışında kuşaklar açısından farklılıklar olduğu görülmüştür. Hipotezin sonuçlarına göre, Z kuşağının diğer kuşaklara oranla yenilikçilik, bilgi edinimi, inisiyatif alma, rekabetçilik, proaktiflik ve destekleyicilik davranışını daha çok sergilediği görülmüştür. Diğer kuşaklar açısından incelendiğinde ortaya çıkan farklar ise, Y kuşağının yalnızca X kuşağına oranla daha fazla destekleyicilik davranışını sergilediği görülmüştür. Diğer iç girişimcilik boyutlarında ayrıştırıcı bir fark görülmemiştir. İç girişimcilik davranışını X ve Y kuşaklarına oranla en çok Z kuşağı çalışanları sergilemiştir. X ve Y kuşakları arasında bu davranış açısından bir fark görülmemiştir. Dolayısıyla H1 (Kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına göre fark vardır.) hipotezi tüm alt hipotezleriyle beraber



kabul edilmiştir. Bu doğrultuda Z kuşağının diğer kuşaklara oranla daha fazla iç girişimcilik davranışını sergilemesinin sebebi, Z kuşağının diğer kuşaklara göre daha eğitilmiş, daha küresel yaklaşım ve en önemlisi teknolojiyi hayatlarının her alanlarında kullanabilmeleri sebebiyle daha yenilikçi yaklaşımlar yapabilmeleri olabilir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan H2 (Kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında cinsiyete göre fark vardır.) hipotezine bakıldığında, rekabetçilik boyutu dışındaki tüm boyutlarda ve iç girişimcilik davranışında cinsiyet açısından farklı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Bu doğrultuda hipotezin sonuçlarına göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla yenilikçilik, bilgi edinimi, inisiyatif alma, proaktiflik ve destekleyicilik davranışlarını sergilediği görülmüştür. Genel anlamda iç girişimcilik davranışını da yine erkek çalışanların sergilediği görülmüştür. Dolayısıyla H2d hipotezi dışında diğer tüm alt hipotezler kabul görmüştür. Bu doğrultuda, erkeklerin kadınlara oranla daha fazla iç girişimcilik davranışı sergilediği ifade edilebilir. Bunun sebebi bulguların toplandığı işletmelerde kadın çalışanların rahatlıkla fikirlerini paylaşabileceği ya da iç girişim davranışlarını sergileyebileceği bir işveren veya pozisyon olmaması olabilir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olarak kurumsal işletmelerde çalışan bireylerin medeni hallerinin (evli–bekâr) iç girişimcilik davranışını etkileyen farkları araştırılmıştır. Araştırmanın bulguları sonucunda bekâr çalışanların evli çalışanlara oranla iç girişimcilik davranışını daha fazla sergilediği görülmüştür. Ayrıca yine bekâr çalışanlar evli çalışanlara göre daha fazla destekleyicilik ve inisiyatif alma boyutlarını sergilediği görülmüştür. Diğer boyutlara bakıldığında ise, yenilikçilik, bilgi edinimi, rekabetçilik ve proaktiflik boyutlarında evli ve bekâr çalışanlar arasında bir fark görülmemiştir. Dolayısı ile genel iç girişimcilik davranışı, H3c ve H3f alt hipotezleri kabul edilirken diğer alt hipotezler reddedilmiştir. Kullanılan ölçekte risk alma ve özerklik boyutlarını birleştirerek “inisiyatif boyutu”nu oluşturulduğu görülmektedir. Dolayısıyla evli insanların birey olarak hareket edemedikleri dolayısıyla inisiyatif alma ve destekleyicilik davranışından kaçtıkları düşünülebilir. Bu sebeple evli çalışanlar işsiz kalma korkusu ile bir bekâr gibi kendi başına kararlar alarak o doğrultuda yürümekten çekinebilirler.

Araştırmanın dördüncü hipotezinde kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışında eğitim durumuna göre fark olup olmadığına sonuçlara

ulaşmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda tüm iç girişimcilik boyutlarında ve genel anlamda iç girişimcilik davranışında eğitim açısından farklılıkların olduğu elde edilmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe iç girişimcilik davranışının da arttığı görülmüştür. Dolayısıyla eğitim arttıkça iç girişimciliğin arttığı açık olarak bulgularda gözükmiştir. Çalışanların eğitim seviyelerinin yükseldikçe iç girişimcilik davranış ve boyutlarının pozitif yönlü ilerlemesinin sebebi, eğitim düzeyi arttıkça bireyler daha fazla okumaya araştırmaya ve kendini geliştirmeye yatkınlaşır. Bu doğrultuca çalışan bireylerde kendini geliştirip yenilerken, buldukları örgüte de fayda sağlayabilir.

Araştırmanın beşinci hipotezi olan iç girişimcilik davranışının mesleki deneyime göre fark gösterip göstermediği incelendiğinde, iç girişimcilik davranışında mesleki açıdan farklılıklar görülmüştür. Bulgulara göre, 1-3 yıl arası çalışan bireyler en fazla iç girişimcilik davranışını sergileyen bireyler olarak değerlendirilmiştir. En fazla iç girişimcilik davranışını sergileyen mesleki deneyim açısından ikinci grup ise 13 yıl ve üstü çalışanlardır. Dolayısıyla H5 ana hipotezi ve tüm alt hipotezleri kabul edilmiştir. Bu doğrultuda en fazla 1-3 yıl çalışma süresi olan bireylerin çalışma hayatına başlama süresi düşünüldüğünde genç bireylerden yani Z kuşağında yer alan bireylerden olduğu düşünülebilir. Z kuşağındaki bireylerin teknolojiye ve yeniliğe olan ilgisi dolayısıyla iç girişimcilik davranışlarını etkileyebilir.

Araştırmanın altıncı ve son hipotezi ise, kurumsal işletmelerde çalışanların iç girişimcilik davranışlarında çalışma grubunun farklılık gösterip göstermediğidir. Bu anlamda bulgular değerlendirildiğinde, bilgi edinimi dışındaki diğer tüm boyutlarda farklılar görülmüştür. Yenilikçilik davranışını en fazla sergileyen çalışma grubu yöneticiler ve ardından sırasıyla beyaz yaka çalışanlar, mavi yaka çalışanlar olduğu görülmüştür. Bulgulara bakıldığında diğer bir yönden ise, mavi yakalı çalışanlar yenilikçilik dışındaki tüm boyutları beyaz ve mavi yakalı çalışanlara göre daha az sergilediği görülmüştür. Dolayısıyla H6b hipotezi reddedilirken, diğer tüm alt hipotezler kabul edilmiştir. Bu doğrultuda çalışma grubu fark etmeksizin tüm çalışma gruplarında yenilikçilik boyutu önem taşımaktadır. Ancak buradaki ayırt edici kıstasın mavi yakalılar olduğu görülmüştür. Mavi yakalıların diğer boyutları diğer çalışma gruplarından az sergilemesinin sebebi diğer çalışma gruplarıyla aralarındaki farkı olabilir.

Yapılan bu araştırmanın katkıları dışında bazı kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak araştırma, Ege Bölgesi'nde yer alan bütün kurumsal firmaları evren olarak almıştır. Covid-19 sebebi ile anket verilerini çevrimiçi ortamda elde etmek zorunda kalmıştır. Anket yöntemi yüz yüze uygulandığında elde edilen bulgular farklılık gösterebilir. Dolayısıyla araştırmanın 89 işletmedeki ulaşılan 480 çalışandan elde edilen bulgularla sınırlı kaldığı söylenebilir. Araştırmada Ege Bölgesi'nde yer alan sadece kurumsal işletmelerden bulgular toplanmıştır. Bu sebeple araştırma özel işletmeler ile kısıtlı kalmıştır. Araştırma, devlet kurumlarındaki çalışanlar üzerinde uygulandığında farklı sonuçlar elde edilebilir. Araştırmada farklı sektörlerden bulgular elde edilmiştir. Dolayısıyla belirli bir kıstas içinde farklı sektörler ayrıştırıldığında yine farklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca sadece Ege bölgesinde yer alan kurumsal firmalarda çalışanlarla kısıtlanmış anket sonuçları, başka bölgelerde yapıldığında da farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu sebepler neticesinde, ileride yapılacak araştırmaların farklı bölgelerde, daha fazla katılımcı ve farklı sektörlerin ayrıştırılarak yapılması önerilebilir.

Araştırma amacıyla literatür tarandığında iç girişimcilik davranışına ilişkin birçok araştırma olmasına karşın, hiçbir araştırmada iç girişimciliğin kuşaklar ve kurumsal işletmeler üzerinden bir araştırma yapılmadığına ulaşılmıştır. Bu sebeple yapılan bu araştırmanın literatüre iç girişimcilik davranışının kuşaklar ile beraber incelenmesi anlamında büyük katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Ayrıca ileride yapılacak araştırmalara öneri olarak, iç girişimcilik davranışını farklı kuşaklarda tek tek incelenmesi, farklı örgütlerde incelenmesi ile literatüre önemli katkıda bulunabilir.

Sonuç olarak, “Kurumsal İşletmelerde X, Y ve Z Kuşaklarının İç Girişimcilik Davranışları Arasındaki Farklılık” konulu araştırmamda Ege bölgesindeki kurumsal işletmelerde çalışan X, Y ve Z kuşaklarının iç girişimcilik davranışlarındaki farklılıklar incelenmiştir. Daha önce bu başlıkta herhangi bir araştırma yapılmaması sebebiyle, yapılan bu araştırmanın literatüre önemli bir katkısı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonucuna bakıldığında sadece literatüre değil, kurumsal işletme yöneticilerine de büyük katkılar sağlayacaktır. Benzer başlıklarda araştırma olmamasına karşın, X ve Y kuşaklarına dair iç girişimcilik davranışıyla ilgili araştırmalar vardır. Ayrıca ayrı olarak Z kuşağına ilişkin araştırmaların olduğu görülmüştür. Arslan ve Staub (2015, ss. 15-16) yapılan araştırma sonucunda, bu araştırmanın aksine X kuşağının en fazla iç girişimcilik davranışını desteklediği görülmüştür. Bu sırayı Y kuşağı takip etmektedir. Ayrıca Erdem (2021, s. 61), yaptığı çalışmasında X kuşağının Y kuşağına göre daha

fazla iç girişimcilik davranışı sergilediği ifade etmiştir. Erdem (2021) yaptığı araştırmanın evrenini Ankara ilinde yer alan imalat sektöründeki aile işletmelerinden oluşturmuştur.

Günümüzde iç girişimciliğin işletmeler açısından büyük önem taşıdığı bilinmektedir. İç girişimcilik işletmeleri ekonomik anlamda büyümeye yönlendirirken aynı zamanda işletmenin karlılığını da arttırmaktadır. Ayrıca iç girişimcilik davranışı işletmeleri sadece buldukları ülkede değil, uluslararası pazarda da rekabetçi konuma sokmaktadır. Dolayısıyla, kurumsal ya da henüz kurumsallaşmamış tüm işletmelerin, çalışanlarına iç girişimcilik davranışını destekleyici yönlendirmeler yapması işletmeye olumlu yönde etki edecektir. Araştırmanın bulgularında da rastlanıldığı üzere, bekâr çalışanların evli çalışanlardan, Z kuşağının yani genç kuşakların X ve Y kuşaklarından daha fazla iç girişimcilik davranışı sergilediği görülmüştür. Diğer yandan yöneticilerin ve beyaz yakalılarında mavi yakalılardan daha fazla girişimcilik davranışı sergilediği görülmüştür. Ayrıca, çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe iç girişimcilik davranışının arttığı da görülmüştür.

Bunların sonucunda işletmeler çalışanlarına iç girişimcilik davranışlarını rahatlıkla sergileyebilmeleri açısından yardımcı olmalıdır. Bu doğrultuda da, işletmelerde pozisyon ayırt etmeksizin tüm çalışan bireylere iç girişimciliği destekleyici ve teşvik edici eğitimler verilmelidir. Bu konuda gerek işletme içinde bu konuda uzmanlaşmış çalışanlardan, gerekse dışarıdan bir uzman yardımı alınarak bu davranışlar desteklenmelidir. Ancak bu eğitimler sonrasında da unutulmamalıdır ki, çalışan yöneticisinden korkmamalı, fikirlerini özgürce paylaşabilmelidir. Gördükleri fırsatları, yönetici baskısından ötürü hayat akışına bırakmayıp o fırsatları değerlendirebilmelidir. Kısıtlanan ya da korkan çalışanın işletmeye yarar getirmesi zorlaşacaktır. Bunun sonucunda işletmenin ekonomik büyüme amacındaki tüm hedefleri hüsrana uğratan olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adekiya, A. A., ve Ibrahim, F. (2016). Entrepreneurship Intention among Students. The Antecedent Role of Culture and Entrepreneurship Training and Development. *The international journal of management education*, 14(2), 116-132. doi:10.1016/j.ijme.2016.03.001
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19), 165-182.
- Ağca, H., ve Baş, Ü. (2016). İç Girişimcilik. H. Karadal (Ed.), *Girişimcilik içinde* (ss. 271-282). İstanbul: Beta Basım.
- Ağca, V., ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 83-112.
- Ağca, V., Topal, Y., ve Kaya, H. (2012). Linking Intrapreneurship Activities to Multidimensional Firm Performance in Turkish Manufacturing Firms: An Empirical Study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 15-33. doi:10.1007/s11365-009-0132-5
- Ağca, V., ve Yörük, D. (2006). Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 155-173.
- Akkuş, Y., Akdoğan, Ç., ve Akyol, A. (2019). Girişimcilik Niyetini Etkileyen Temel Kişilik Özellikleri ve Girişimci Kişilik Boyutları: Trakya Örneği. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 1-13.
- Antoncic, B. (2000). *Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Case Western Reserve University, Cleveland. ABD.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309-325. doi:10.1108/02635570710734244
- Antoncic, B., ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527. doi:10.1016/S0883-9026(99)00054-3
- Antoncic, B., ve Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24. doi:10.1108/14626000310461187
- Antoncic, B., ve Hisrich, R. D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550. doi:10.1108/02621710410541114

- APA. (2022). APA Dictionary of Psychology. (Erişim Tarihi: 17.04.2022), <https://dictionary.apa.org/anatomical-age>
- Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Arıkan Kılıç, H. (2018). *Kuşaklara Göre Tüketicilerin Satın Alma Karar Stilllerinin Tekrar Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Giyim Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Arslan, A., ve Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 1-24.
- Aşkın, A., Nehir, S., ve Vural, S. Ö. (2011). Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(2), 55-72.
- Austin, J., Stevenson, H., ve Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x
- Ayhan, Ü. (2015). *Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Balaban, Ö., ve Özdemir, Y. (2008). Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Sakarya Üniversitesi İİBF Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 3(2), 133-147.
- Başar, M., ve Tosunoğlu, B. T. (2006). Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 123-134.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., . . . Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and Their Use of Social Media: A Review and Research Agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267. doi:10.1108/09564231311326987
- Bouchard, V., ve Basso, O. (2011). Exploring the Links Between Entrepreneurial Orientation and Intrapreneurship In SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 219-231. doi:10.1108/14626001111127043
- Bozkurt, Ö., ve Erdurur, K. (2013). Ggirişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi: Potansiyel Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 57-78.
- Bozkurt, Ö. Ç. (2011). *Dünyada ve Türkiye’de Girişimcilik Eğitimi: Başarılı Girişimciler Ve Öğretim Üyelerinden Öneriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2nd Baskı.). New York: Guilford Publications.
- Bulut, Ç., Aktan, B., Yılmaz, S., ve Fiş, A. M. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. *Journal of Yaşar University*, 3(10), 1389-1520.
- Büyükyılmaz, O., ve Ergin, B. (2018). *X ve Y Kuşağı Çalışanların Lider-Üye Etkileşimi Alguları Arasındaki Farklılık: Demir-Çelik Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Third Mediterranean International Congress on Social Sciences MECAS III, Budapeşte, Macaristan.
- Büyükyılmaz, O., Karakaya, A., ve Yıldırım, C. (2015). Girişimcilik Eğitimi Alan Bireylerin Demografik Özellikleri Açısından Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki Farklar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10(2), 105-125.
- Büyükyılmaz, O., ve Kayış, M. (2018). Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Davranışına Etkisi: Bolu İlinde Bir Araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 147-167. doi:10.11616/asbed.vi.470730
- Büyükyılmaz, O., Yıldırım, C., ve Ercan, S. (2021). Girişimcilik ve İşletme Bölümü Öğrencilerinin Girişimciliğe Bakış Açılarının Yıllar İtibariyle Karşılaştırılması. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 25(2), 331-344.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd Baskı.). New York: Routledge.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20. doi:10.1177/104225879602100101
- Casson, M., ve Casson, C. (2014). The History of Entrepreneurship: Medieval Origins of a Modern Phenomenon. *Business History*, 56(8), 1223-1242. doi:10.1080/00076791.2013.867330
- Celep, S. (2017). Girişimcilik Türleri: Genel Bir Çerçeve. *Maliye Finans Yazıları*(Özel Sayı), 71-94.
- Christensen, K. S. (2004). A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 1(4), 301-315. doi:10.1504/IJMED.2004.004635
- Cingöz, A. (2016). Ekogirişimcilik. H. Karadal (Ed.), *Girişimcilik* içinde (ss. 249-266). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Cingöz, A., ve Kaya, A. (2018). İş-Aile Çatışmasının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 127-153.

- Covin, J. G., ve Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63. doi:10.1177/104225879902300304
- Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26. doi:10.1177/104225879101600102
- Crampton, S. M., ve Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Uncharted Territory. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(4), 1-6. doi:10.19030/jber.v7i4.2272
- Culhane, J.-M. H. (2003). *The Entrepreneurial Orientation-Performance Linkage in High Technology Firms: An International Comparative Study*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), senberg School of Management, Amherst.
- Çelik, H. (2020). *Cam Tavan Algısının Farklı Kuşaklar Açısından Değerlendirilmesi: X, Y ve Z Kuşakları ile Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Danacı, S. Y. (2019). *Kuşak Farklılıklarına Göre İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bilişim Sektöründe Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, E. T., ve Akbıyık, N. (2009). Girişimcilik Kavramı ve Ortaya Çıkışı. M. Tikici ve A. Aksoy (Ed.), *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler* içinde (ss. 5-67). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım A.Ş.
- Demirel, E. T., ve Tikici, M. (2004). Kültürün Girişimciliğe Etkileri. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 49-58.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., ve Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378. doi:10.1016/S0149-2063(03)00015-1
- Dixon, G., Mercado, A., ve Knowles, B. (2013). Followers and Generations in the Workplace. *Engineering Management Journal*, 25(4), 62-72. doi:10.1080/10429247.2013.11431996
- Djafri, N. (2018). The Strategy of Independent Entrepreneurship Management. *European Research Studies Journal*, 21(3), 362-370. doi:10.35808/ersj/1067
- Drucker, P. F. (1984). *Innovation and Entrepreneurship*. California: Perfect Bound Book.
- Duane Ireland, R., ve Webb, J. W. (2007). Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams of Innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59. doi:10.1016/j.bushor.2006.06.002
- Edinsel, S. (2018). *Kişiliğin ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama ile Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.



- Efeoğlu, E. (2014). Çevreci Açıdan Girişim; Eko-Girişimcilik. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 103-118.
- Egri, C. P., ve Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210-220.
- Elder, G. H. (1998). The Life Course as Developmental Theory. *Child Development*, 69(1), 1-12. doi:10.2307/1132065
- Erdem, A. T. (2021). A Tipi Kişilik Özelliğinin Kariyerizm Eğilimi Üzerine Etkisinde Ahlaki Çözölme Eğiliminin Aracı Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(45), 47-62. doi:10.52642/susbed.897803
- Erkocaoğlan, E., ve Özgen, H. (2009). Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 203-214.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Etesaminia, S. (2020). *İşletmelerde Stratejik Girişimcilik: Rekabet Üstünlüğü Sağlaması*. Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Bilimleri Sempozyumu, İstanbul.
- Fiş, A. M., ve Çetindamar, D. (2007). *Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe'de Geçerlemesi*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (ss. 124-132), Sakarya.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312
- Gartner, W. B. (1989). "Who is an Entrepreneur?" is the Wrong Question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32. doi:10.1177/104225878801200401
- Giden, B. (2019). *X ve Y Kuşak İnsan Kaynakları Çalışanlarında İş Tatmini: Sakarya İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Göçmen, S. (2007). *İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: "İç Girişimcilik"*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Greene, P. G., ve Brush, C. G. (2015). Women's Entrepreneurship. M. H. Morris, D. F. Kuratko, ve C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management* içinde (Vol. 3., ss. 1-5): John Wiley & Sons.
- Grimaldi, R., Kenney, M., Siegel, D. S., ve Wright, M. (2011). 30 years after Bayh–Dole: Reassessing academic entrepreneurship. *Research Policy*, 40(8), 1045-1057. doi:10.1016/j.respol.2011.04.005

- Guth, W. D., ve Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Güner, F. (2013). *İç Girişimciliğin Yenilik ve Ekip Yönetimi ile İlişkisi ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Güney, S., ve Çetin, A. (2003). Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’de Girişimcilik Kültürü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 189-210.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M., ve Mert, İ. S. (2010). Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatmini Aracı Değişken Mi? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 127-135.
- Güzel, Ö. (2018). Kuşakların Değişen Ruhu: Milenyum(Y) Kuşağı Turistlerini Anlamak ve Çözümlmek. H. H. Özkoç ve F. Bayrakdaroğlu (Ed.), *Kuşak Kavramına Disiplinler Arası Bakış-2* içinde (ss. 1-18). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hacısalıhoğlu, U. (2007). *İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algıları ile İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th Baskı.). Harlow: Pearson New International Edition.
- Hannay, M., ve Fretwell, C. (2011). The Higher Education Workplace: Meeting the Needs of Multiple Generations. *Research in Higher Education Journal*, 10(2), 1-12.
- Hansen, J.-I. C., ve Leuty, M. E. (2012). Work Values across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52. doi:10.1177/1069072711417163
- Heinonen, J., ve Korvela, K. (2003). *How about Measuring Intrapreneurship*. 33rd EISB Conference, Milan, Italy.
- Herdjiono, I., Puspa, Y. H., Maulany, G., ve Aldy, B. E. (2017). The Factors Affecting Entrepreneurship Intention. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 5(2), 5-15. doi:10.1515/ijek-2017-0007
- Hill, M. E. (2003). *The Development of An Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship within the Corporate Setting*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Rhodes University, Grahamstown.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., ve Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273. doi:10.1016/S0883-9026(00)00059-8
- 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), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118

- İlhan, Ü. D., ve Kümbül Güler, B. (2018). Örgütsel Bağlılık ve Kuşaklar. H. H. Özkoç ve F. Bayrakdaroğlu (Ed.), *Kuşak Kavramına Disiplinler Arası Bakış-2* içinde (ss. 117-143). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Johnmark, D. R., Munene, J. C., ve Balunywa, W. (2016). Robustness of Personal Initiative in Moderating Entrepreneurial Intentions and Actions of Disabled Students. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-16. doi:10.1080/23311975.2016.1169575
- Joshi, A., Dencker, J. C., ve Franz, G. (2011). Generations in Organizations. *Research in organizational behavior*, 31, 177-205. doi:10.1016/j.riob.2011.10.002
- Karaca Özcan, Ö. (2022). *Geleneksel Medyadan Yeni Medyaya Geçiş Sürecinde Eğlence Algısının Dönüşümü: Güldürü Örnekleri Üzerine Kuşaklar Arası Bir Karşılaştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Kaya, N., ve Arkan, A. F. (2005). Örgütsel Faktörlerin, Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(52), 7-16.
- Kayış, A. (2010). *Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Keleş, H., Özkan, T. K., Doğaner, M., ve Altunoğlu, A. (2012). Önlisans Öğrencilerinin Girişimcilik Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(9), 107-118.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th Baskı.). New York: The Guilford Press.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty, And Profit*. Boston and New York: Houghton Mifflin Company.
- Koçer, K. (2017). *İşletmelerde Girişimcilik Eğiliminin İç Girişimcilik Uygulamalarına Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Koh, H. C. (1996). Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong MBA Students. *Journal of Managerial Psychology*, 11, 12-25. doi:10.1108/02683949610113566
- Konakay, G. (2018). *Y Kuşağı Girişimcilik Eğilimleri* Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Korkmaz, O. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 209-226.
- Kozak, A. M., ve Yılmaz, G. E. (2010). Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.

- Kuchi, T. (2006). Constant Change and the Strategic Role of Communication. *Library Management*, 27(4/5), 218-235. doi:10.1108/01435120610668160
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76. doi:10.1097/00126450-200019010-00011
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., ve Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49-58.
- Kyles, D. (2005). Managing Your Multigenerational Workforce. *Strategic Finance*, 87(6), 53-55.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form the Concept of the World without Borders (The Case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183. doi:10.3846/limes.2010.17
- Levie, J., ve Autio, E. (2011). Regulatory Burden, Rule of Law, and Entry of Strategic Entrepreneurs: An International Panel Study. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1392-1419. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.01006.x
- Luchsinger, V., ve Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52(3), 10-13.
- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. doi:10.2307/258632
- Madenoğlu, D. (2020). *Türkiye’de Kullanılan Ödeme ve Finansal Yatırım Araçları Üzerinde Kuşaklararası Farklılığın Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muğla.
- Martin, R. L., ve Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. In (Vol. 5): Stanford Social Innovation Review Stanford.
- Matthews, C. H., Schenkel, M. T., Ford, M. W., ve Human, S. E. (2009). Comparing Nascent Entrepreneurs and Intrapreneurs and Expectations of Firm Growth. , 20(1), 53–80. *Journal of Small Business Strategy*, 20(1), 53-80.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Oxford, England: Van Nostrand.
- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generation* (3. Baskı.). Bella Vista, Australia: McCrindle Research Pty Ltd.
- McCrindle, M. (2018). What Comes after Generation Z? Introducing Generation Alpha. (Erişim Tarihi: 03.05.2022), <https://mccrindle.com.au/insights/blogarchive/what-comes-after-generation-z-introducing-generation-alpha/>
- Meier, J., ve Crocker, M. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68-78.

- Menzel, H. C., Aaltio, I., ve Ulijn, J. M. (2007). On the Way to Creativity: Engineers as Intrapreneurs in Organizations. *Technovation*, 27(12), 732-743. doi:10.1016/j.technovation.2007.05.004
- Meydan, C. H. (2010). Adalet Algısı İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(36), 195-222.
- Mohedano-Suanes, A., ve Benítez, D. G. (2018). Intrapreneurs: Characteristics and Behavior. A. T. Porcar ve D. R. Soriano (Ed.), *Inside the Mind of the Entrepreneur* içinde (ss. 109-119). Switzerland: Springer.
- Molina, C., ve Callahan, J. L. (2009). Fostering Organizational Performance: The Role of Learning and Intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388-400. doi:10.1108/03090590910966553
- Mondavi, R. G. (2017). Corporate Entrepreneurship. R. D. Hisrich, M. P. Peters, ve D. A. Shepherd (Ed.), *Entrepreneurship* içinde (ss. 32-49). New York: McGraw-Hill Education.
- Monnavarian, A., ve Ashena, M. (2009). Intrapreneurship: The Role of Social Capital – Empirical Evidence and Proposal of a New Model of Intrapreneurship and Its Relationship with Social Capital. *Business Strategy Series*, 10(6), 383-399. doi:10.1108/17515630911005673
- Naktiyok, A., ve Kök, S. B. (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 77-96.
- Nunnally, J. C., ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd Baskı.). New York: McGraw-Hill Inc.
- Onay, M., ve Çavuşoğlu, S. (2010). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(1), 47-67.
- Özdemir, A., Özgüner, M., ve Alkış, H. (2018). Üniversitelerde Verilen Girişimcilik Eğitimi Girişimci Kişilik Özelliklerini Nasıl Etkiler? Deneysel Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 21(2), 430-447. doi:10.29249/selcuksbmyd.459575
- Özgüner, M. (2015). Girişimcilik Tipleri ve Kişilik Tipleri İlişkisi Üzerine Bir İnceleme. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1), 148-160. doi:10.17121/ressjournal.228
- Özkaynak İnce, H. (2019). *X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ), İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or Entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.07.003

- Parry, E., ve Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Pennington-Gray, L., ve Lane, C. W. (2002). Profiling the Silent Generation. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 9(1-2), 73-95. doi:10.1300/J150v09n01\_06
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481-495. doi:10.2307/591659
- Pinchot, G., ve Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Pinnington, A., ve Haslop, D. (1995). Team Leader Autonomy in New Product Development. *Management Decision*, 33(9), 5-11. doi:10.1108/00251749510098928
- Pitt, L. F., Ewing, M. T., ve Berthon, P. R. (2002). Proactive Behavior and Industrial Salesforce Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 639-644. doi:10.1016/S0019-8501(01)00171-7
- Reisenwitz, T. H., ve Iyer, R. (2009). Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers. *Marketing Management Journal*, 19(2), 91-103.
- Sarıtaş, A., ve Duran, G. (2017). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerinin Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 147-165. doi:10.18506/anemon.285116
- Schweikart, L., ve Doti, L. P. (2009). *American Entrepreneur: The Fascinating Stories of the People Who Defined Business in the United States*. New York: Amacom Books.
- Serbest, S. (2014). *İşletmelerde 2000 Kuşağını Yönetme Güçlükleri: Özel Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Serinkan, C., ve Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Seshadri, D. V. R., ve Tripathy, A. (2006). Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17-30. doi:10.1177/0256090920060102
- Sezgin, O. B. (2020). İç Girişimci Davranışı: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(26), 249-268. doi:10.18092/ulikidince.538553
- Shabana, A. (2013). Intrapreneurship “An Exigent Employment”. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(4), 194-198.
- Shrader, R. C., ve Simon, M. (1997). Corporate versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 47-66. doi:10.1016/S0883-9026(96)00053-5

- Shuler, H. D., Faulk, K., Hidleburg-Johnson, B., ve Williams, D. (2016). Engaging Diverse Generations in the 21st Century Workplace. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 7(3), 31-39.
- Skarmeas, D., Lisboa, A., ve Saridakis, C. (2016). Export Performance as a Function of Market Learning Capabilities and Intrapreneurship: SEM and FsQCA Findings. *Journal of Business Research*, 69(11), 5342-5347. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.135
- Slota, N. E., ve Martin, D. (2003). Methodological Considerations in Life Course Theory Research. *Society for Disability Studies*, 23(2), 19-29. doi:10.18061/dsq.v23i2.411
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th Baskı.). Boston, Mass: Pearson International Edition.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., ve Küçükoğlu, M. (2017). Possible Effects of Future Architects' Z Generation on Business Life. *OPUS International Journal of Society Researches*, 7(13), 1031-1048. doi:10.26466/opus.370345
- Taşkın, E. (2011). Girişimcilik ve Özgüven. B. Z. Erdoğan (Ed.), *Girişimcilik ve Kobiler-Teori ve Uygulama* içinde (ss. 35-58). Bursa: Ekin Basım Yayın ve Dağıtım.
- TDK. (2022). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (Erişim Tarihi: 16.03.2022), <https://sozluk.gov.tr/>
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi:10.1002/smj.640
- Tekin, D. (2018). *Tekno-Girişimlerde Girişimci Pazarlama, Girişimcilik Eğilimi ve İşletme Performansı Eğilimi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- The American Heritage Dictionary of The English Language. (2022). Intrapreneurial. (Erişim Tarihi: 10.06.2022), <https://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=intrapreneurial>
- Thompson, J. L. (1999). A Strategic Perspective of Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(6), 279-296. doi:10.1108/13552559910306105
- Toftoy, C., ve Chatterjee, J. (2004). *The Intrapreneurial Revolution: Now is the Time for Action*. New York: Harper & Row.
- Tolbize, A. (2008). *Generational Differences in the Workplace*. Minneapolis: Research and Training Center on Community Living.
- Turan Hevesli, T. (2016). *Paylaşılan Liderliğin Değişime Açıklık ve İç Girişimcilik Üzerine Etkileri: Konya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Türkmen, V. (2019). *Örgütsel Stres ve İç Girişimcilik İlişkisi: Bir Sigorta Şirketinde Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Uzun, C. (2018). *Alanya Otel İşletmelerinde İç Girişimcilik Algısı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Veenker, S., Sijde, P. v. d., During, W., ve Nijhof, A. (2008). Organisational Conditions for Corporate Entrepreneurship in Dutch Organisations. *The Journal of Entrepreneurship*, 17(1), 49-58. doi:10.1177/097135570701700104
- Wang, C. K., ve Wong, P.-K. (2004). Entrepreneurial Interest of University Students in Singapore. *Technovation*, 24(2), 163-172. doi:10.1016/S0166-4972(02)00016-0
- Williams, K. C., ve Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3, 1-17.
- Xie, C. (2014). Why Do Some People Choose to Become Entrepreneurs? An Integrative Approach. *Journal of Management Policy & Practice*, 15(1), 25-38.
- Yıldırım, M. H., ve Erul, E. E. (2016). Küresel Girişimcilik. H. Karadal (Ed.), *Girişimcilik içinde* (ss. 231-234). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Yılmaz, B. (2020). *Türkiye'de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri* (2. Baskı.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- York, J. G., O'Neil, I., ve Sarasvathy, S. D. (2016). Exploring Environmental Entrepreneurship: Identity Coupling, Venture Goals, and Stakeholder Incentives. *Journal of Management Studies*, 53(5), 695-737. doi:10.1111/joms.12198
- Young, S. J., Sturts, J. R., Ross, C. M., ve Kim, K. T. (2013). Generational Differences and Job Satisfaction in Leisure Services. *Managing Leisure*, 18(2), 152-170. doi:10.1080/13606719.2013.752213
- Yüksel, H., Cevher, E., ve Yüksel, M. (2015). Öğrencilerin Girişimci Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 143-156.
- Yürür, S. (2009). Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 235-260.
- Yüzüak, E. (2010). *Üniversitelerde Öğrenim Gören Kız Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimlerini Etkileyen Faktörler: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İ.İ.B.F Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285. doi:10.1016/0883-9026(91)90019-A



- Zahra, S. A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340. doi:10.1016/0883-9026(93)90003-N
- Zahra, S. A., ve Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492. doi:10.1016/S0883-9026(99)00036-1
- Zemke, R., Raines, C., ve Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace* (2. Baskı.). New York: American Management Association.
- Zhou, J. (2008). New Look at Creativity in the Entrepreneurial Process. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 1-5. doi:10.1002/sej.38

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	20
<b>Tablo 2.</b> Son Yıllarda Yapılan Bazı Girişimci Kişilik Çalışmaları.....	21
<b>Tablo 3.</b> İç Girişimcilik Kavramı Tanımları .....	32
<b>Tablo 4.</b> İç Girişimcilik Boyutlarının Sınıflandırılması.....	36
<b>Tablo 5.</b> Girişimci ve İç Girişimcilerin Karşılaştırması.....	52
<b>Tablo 6.</b> Kuşakların Dünya Genelindeki Sınıflandırılması.....	56
<b>Tablo 7.</b> Çalışmada Baz Alınacak Kuşak Sınıflandırması .....	58
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	69
<b>Tablo 9.</b> Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	71
<b>Tablo 10.</b> Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	72
<b>Tablo 11.</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	74
<b>Tablo 12.</b> Ölçüm Modeli Uyum Kriterleri .....	75
<b>Tablo 13.</b> Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Değerleri.....	77
<b>Tablo 14.</b> İç Girişimcilik Davranışında Kuşak Farkı .....	78
<b>Tablo 15.</b> İç Girişimcilik Davranışında Cinsiyet Farkı .....	79
<b>Tablo 16.</b> İç Girişimcilik Davranışında Medeni Durum Farkı.....	80
<b>Tablo 17.</b> İç Girişimcilik Davranışında Eğitim Durumu Farkı .....	81
<b>Tablo 18.</b> İç Girişimcilik Davranışında Mesleki Deneyim Farkı.....	82
<b>Tablo 19.</b> İç Girişimcilik Davranışında Çalışma Grubu Farkı .....	83

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İç Girişimcilik Süreci .....	33
Şekil 2. İç Girişimcilik Modeli ve Doğrudan Etkileri .....	41
Şekil 3. Ölçüm Modeli AMOS Çıktısı .....	75

## EKLER

### EK 1: ANKET FORMU

#### Sayın Katılımcı,

Bu anket "Kurumsal İşletmelerde X, Y ve Z Kuşaklarının İç Girişimcilik Davranışları Arasındaki Farklılık" konulu tez çalışmasında verilere ulaşmak konusunda katkı sağlayacaktır. Ankette yer alan sorulara vereceğiniz cevapların tam ve eksiksiz olması, çalışma sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Araştırmada elde edilen bilgiler hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek, sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Yoğun iş temposuna rağmen anket formumuzu yanıtlamayı kabul ederek, araştırmama yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

"LÜTFEN BİLGİLERİ DOĞRU VE EKSİKSİZ OLARAK YANITLAYINIZ"

Gizem BOSNALI		Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ozan Büyükyılmaz			
Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü		Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü			
<b>Demografik Sorular</b>					
1. Cinsiyetiniz	( ) Kadın	( ) Erkek			
2. Yaşınız	.....				
3. Medeni Durumunuz	( ) Evli	( ) Bekar			
4. Eğitim Seviyeniz	( ) Lise ve altı	( ) Önlisans (2 Yıl)	( ) Lisans	( ) Lisansüstü	
5. Şirketinizde Deneyim Süreniz	( ) 1-3 yıl arası	( ) 4-8 yıl arası	( ) 8-12 yıl arası	( ) 12 yıldan daha fazla	
6. Şirketinizde Yer Aldığınız Birim	( ) Üretim/İmalat	( ) Satış/Pazarlama	( ) Satın Alma	( ) İnsan Kaynakları	
	( ) Muhasebe	( ) Finans	( ) Diğer		
7. Biriminizdeki Unvanınız	( ) Üst Düzey Yönetici	( ) Orta Düzey Yönetici	( ) Yönetici Adayı	( ) Uzman	
	( ) Uzman Yardımcısı	( ) Şef	( ) İşçi/Mavi Yaka	( ) Diğer	
<b>Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.</b>					
<b>1 - Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>2 - Katılmıyorum</b>	<b>3 - Kararsızım</b>	<b>4 - Katılıyorum</b>	<b>5 - Kesinlikle Katılıyorum</b>	
1. İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
2. Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
3. İşimle ilgili sorunların çözümünde hazırda uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
4. Yaratıcı iş fikirlerimi çalıştığım kurum/firma içinde yararlı uygulamalara dönüştürüm.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
5. İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için özgün çözümler üretirim.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
6. İşyerimde oldukça rekabetçi biriyimdir.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
7. İşyerimde ön plana çıkmak için atılımcı ve cesur kararlar alırım.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
8. İşyerimdeki çalışanlar arasında en iyi olmak için çabalarım.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
9. Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
10. Görevlerimi yerine getirirken özerk biçimde karar veririm.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
11. İşim ile ilgili belirsizlik altında cesur kararlar alırım.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
12. Gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
13. Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
14. Yenilikçi iş fikirlerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
15. Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının sürekliliği konusunda üstlerimin desteği için çabalarım.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
16. İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
17. Görevimin gerektirdiği tüm bilgilere ulaşırım.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
18. Görevimi tamamlamak için ihtiyacım olan bilgiyi farklı kaynaklardan edinirim.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
19. Eriştığım bilgilerin arasından, görevlerimi tamamlamak için değerli olanları ayırt ederim.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
20. İşimle ilgili bir sorun yaşanmadan önce önlemini alırım.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
21. İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
22. İşimle ilgili gelecekte yaşanacak sorun, ihtiyaç ve değişimleri önceden fark ederim.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		
23. Başkasının iş yapmasını beklemek yerine önceden harekete geçerim.			( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )		

## EK 2: ETİK KURUL KARARI



T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU  
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 03.05.2021  
TOPLANTI NO : 2021/05

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

### **Karar 4:**

06/04/2021 tarihli Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'ın Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ danışmanlığında yürütülen “Kurumsal İşletmelerde X, Y ve Z Kuşaklarının İç Girişimcilik Davranışları Arasındaki Farklılık” konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

**ASLİGİBİDİR**

Prof. Dr. EMRE ÇEPNE  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı

## ÖZGEÇMİŞ

Gizem Bosnalı, 2015 yılında İzmir Karataş Anadolu Lisesinden, ardından 2019 yılında da Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi Girişimcilik bölümünden mezun oldu. 2019 yılında Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Girişimcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans eğitimine başladı. B2 seviyesinde İngilizce bilgisi vardır.

Eğitim gördüğü sırada, zorunlu stajlarını İthalat İhracat Departmanlarında, Döktaş Dökümcülük (Componenta) Tic. ve San. A.Ş ve Kanat Boya firmalarında tamamladı.