

Akademik ve İdari Personelin İç Girişimcilik Algılarının Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma*

A study for perceptions of academic and administrative staff towards intrapreneurship

Senem Yazıcı

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Turizm Fakültesi, Konaklama İşletmeciliği Bölümü, Muğla

Özet

Dünyada ve Türkiye’de üniversite sayısı hızla artmakta, doğal olarak da bu durum kurumlar arasında bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Bu rekabet yarısında, üniversite çalışanlarının üstlenecekleri roller ile o kuruma sağlayacakları katkılar da önem taşımaktadır. Bu araştırma, üniversitelerde çalışan akademisyen ve idari personelin iç girişimcilik algısını ölçmek amacı ile yapılmıştır. Çalışmanın evrenini, bölgedeki tek vakıf üniversitesinin çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemi ise 121 akademisyen, 57 fakülte üyesi ve 64’ü hazırlık sınıfı okutmanı ve 77’si idari personel olmak üzere, toplam 198 kişi oluşturmaktadır. Araştırma verileri, anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Toplanan veriler, SPSS paket programı aracılığıyla betimsel istatistik, t-testi ve tek yönlü varyans analizi gibi istatistik tekniklere tabi tutularak analiz edilmiş, iç girişimciliğin algılanması ile ilgili 5 boyut incelenmiştir. Araştırma sonucunda, üniversitede çalışan akademik ve idari personelin iç girişimciliğe ilişkin algılarında, her boyutta ortalama bir değere sahip oldukları saptanmış, üniversitenin iç yapısında ise söz konusu 5 boyuta göre geliştirilmeye açık alanlar olduğu bulunmuştur. İç girişimcilik boyutları arasında yer alan “Zaman” ve “Örgüt Sınırları” boyutlarının en fazla geliştirilmesi gereken boyutlar olduğu tespit edilmiştir. Akademisyenler ile idari personelin iç girişimcilik boyutlarına ilişkin algıları sadece “zaman” faktörü açısından anlamlı bir biçimde farklılık göstermektedir. Cinsiyet, medeni durum, yaş, ilk kez üniversitede çalışma, çalışılmak istenen sektör, anne ve baba mesleği gibi demografik değişkenler açısından bakıldığında ise üniversite çalışanlarının iç girişimcilik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Üniversitelerin çalışanlarına sağlayacağı destek, kaynak ve imkânların yanı sıra, iş yapısı ve kurum içi faktörlerin iyileştirilmesi yoluyla da iç girişimciliğin artacağı ve gelişmenin sağlanabileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar sözcükler: Akademisyen, girişimci üniversite, iç girişimcilik, idari personel, yönetim.

Abstract

The number of universities is on a continuous rise in Turkey and around the world, making the competition between them ever more intense. In this competition, university staff have an important contribution to make to their organizations, through the roles they will assume. This study aims to measure perceptions of intrapreneurship among academic and administrative staff. The population of this study consisted of the employees of the only private university in the region. A total of 198 university employees participated in the study, 121 of them academics (57 faculty members and 64 English instructors) and 77 members of the administrative staff. Data were collected using survey methodology. The data collected were examined using statistical techniques such as descriptive analysis, t-test and one way analysis of variance, conducted using the SPSS software package, focusing on five dimensions of intrapreneurship. Academic and administrative staff received average scores for each dimension of intrapreneurship, and areas of improvement associated with the five dimensions were identified in the internal structure of the university. “Time” and “Organizational Boundaries” were identified as the dimensions most in need of improvement. Academics and administrative staff were found to differ significantly in their perceptions of intrapreneurship only with respect to the “time” dimension. Demographic variables such as gender, marital status, age, first time employment at a university, desired sector, and professions of parents did not result in significant differences among university employees in terms of their perceptions of intrapreneurship. To develop and improve intrapreneurship, universities are advised to focus on job structure and intra-organizational factors, as well as on resources, benefits and other support provided to employees.

Keywords: Academics, administration, administrative staff, intrapreneurship, entrepreneurial university.

Girişimcilik, ekonomik kalkınmada önemli bir rol oynamakta, istihdamın artmasına, ekonomik büyüme ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesine alt yapı oluş-

turmaktadır (Apalı, Yıldız, Boztepe ve Bayrak, 2014; Topkaya, 2013). Ülkelerin ekonomilerini güçlendirmek ve kalkınmanın sürekliliğini sağlayabilmek için girişimcilerin varlığına ihtiyaç-

İletişim / Correspondence:

Yrd. Doç. Dr. Senem Yazıcı
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Turizm Fakültesi, Konaklama
İşletmeciliği Bölümü, Muğla
e-posta: senemyazici@mu.edu.tr

Yükseköğretim Dergisi 2015;5(3):118–132. © 2015 Deomed

Geliş tarihi / Received: Ocak / January 20, 2015; Kabul tarihi / Accepted: Ağustos / August 23, 2015

*Bu çalışmanın özet versiyonu 09–11 Ekim 2015, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde düzenlenen “II. Girişimcilik ve Kariyer Sempozyumunda” sunulmuştur.

Çevrimiçi erişim / Online available at: www.yuksekogretim.org • doi:10.2399/yod.15.014 • Karekod / QR code:





lar duyulmaktadır (Şengel, 2013). Girişimcilik kavramının tanımı günden güne gelişen ve rekabetin ön planda olduğu çağdaş iş yapılarından dolayı sürekli değişmektedir (Shane, 2012; Şengel, 2013). En genel şekliyle, “girişimcilik” olgusu iş fikrinin risk, yenilikçilik, inovasyon ile olgunlaşmış hayata geçirilmesi (Mokaya, Namusonge ve Sikalich, 2012) olarak, “girişimci” ise risk alarak iş kuran, potansiyel fırsatları değerlendiren, inovasyonun ana merkezde olduğu yeni mal ya da hizmetler ortaya çıkaran yaratıcı ve yenilikçi kişiler (Neck ve Greene, 2011) şeklinde tanımlanmaktadır.

Dünya genelinde, girişimciliğin gelişmesi 1990’lı yıllardan sonra teknolojik gelişmeler, talepler, yeni fikirler, inovasyonlar ve buluşlar nedeniyle hızlı bir ivme kazanmıştır (Fairlie ve Chatterji, 2013). Bu kapsamda, Facebook, LinkedIn, Twitter, Uber, Youtube, Instagram gibi insanların hayatlarında büyük değişikliğe neden olan teknoloji temelli işletmeler açılmış ve başarılı girişimcilik örnekleri ortaya çıkmıştır (Weinberg, de Ruyter, Dellarocas, Buck ve Keeling, 2013).

Akademik çevre, uzun yıllar kendi sermayesini ya da farklı maddi kaynakları (melek yatırımcılar, Avrupa Birliği fonları ve hibeleri) kullanarak iş kuran “bağımsız girişimci” konusuna yoğunlaşmıştır (Baltar ve De Coulon, 2014; Bosma, Stam ve Wennekers, 2011; Martiarena, 2013). Bağımsız girişimciler genellikle “Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler (KOBİ)” kurarak iş hayatına atılmaktadır (Lofstrom, Bates ve Parker, 2014). Fakat yeni girişimcilerin ortaya çıkması son yıllarda yaşanan ekonomik ve sosyal sorunlar nedeniyle azalmaya başlamıştır (Acs, Szerb ve Autio, 2015). Küreselleşmeden kaynaklı ulusal/uluslararası rekabetin artması, zorlaşan piyasa koşulları, pazar doygunluğu, iç savaşlar, karmaşıklıklar, ekonomik krizler potansiyel girişimcilerin iş fikirlerini hayata geçirmek için bariyerler ve endişeler oluşturmaktadır (Lofstrom ve ark., 2014). Bu nedenlerle, yeni bağımsız girişimcilerin sayısının azalmasının yanında bir diğer sorun ise mevcut işletmelerin girişimci ruhunu kaybetmesidir (Steiber ve Alänge, 2016).

Kurulmuş küçük ölçekli işletmeler yıllar içinde satışlardaki artış, talep ve diğer sebeplerden dolayı büyüyerek büyük ölçekli işletmelere dönüşmektedirler (Love ve Roper, 2015). Büyüyen işletmelerde girişimcilik ruhunun kurulduğu dönemdeki gibi devam etmemesi, işletmelerin yaşam döngülerini bozmakta ve piyasada uzun zaman var olmalarına engel olmaktadır (Steiber ve Alänge, 2016). Bu bağlamda, girişimcilerin iş kurdukları ilk yıllarında girişimci özelliklere sahip oldukları (özellikle KOBİ boyutunda) ama işletmelerinin belli bir seviyeye ve büyüklüğe eriştikten sonra bu özellikleri kaybettikleri görülmektedir (Ligthelm, 2014). Bir zamanlar girişimci olan kişilerin, belli bir sıradanlığa ve rutine giren iş hayatları neticesinde sadece işi yöneten rolünü üstlendikleri araştırmalarda belirtilmektedir (Ligthelm, 2014; Ucbasaran, Shepherd, Lockett ve Lyon, 2013). Bu çerçevede, ilk yılların

da girişimcilerin iş fikirleri ümit vaat ederken, ilerleyen yıllarda değişen pazarlar, anlayışlar, rekabet ve yeni rakipler yüzünden zorluklarla baş edemeyip iflas ettikleri görülmektedir (Olaison ve Sørensen, 2014). Büyüyen işletmelerin ve girişimcilerin yeniliğe ayak uydurabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için farklı ve yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaçları olduğu kesindir (Moriani, Molero, Topa ve Mangin, 2014).

Girişimcilerin sadece işletme kurarak girişimci olmayacakları, büyük işletmelerde çalışırken de girişimci olunabileceği fikri ilk olarak 1985 yılında Gifford Pinchot tarafından ortaya atılmıştır. Pinchot (1985) bu kişileri “iç girişimci” olarak adlandırmıştır. Pinchot’un “iç girişimci” kavramı, yıllar içinde kaybedilen girişimcilik ruhunun yeniden kurum (işletme) içine taşınması ve girişimciliğin örgüt kültürünün bir parçası olduğu şeklinde algılanmıştır (Auer Antoncic ve Antoncic, 2011).

İç Girişimcilik Kavramı ve İç Girişimcilerin Özellikleri

Gifford Pinchot, 1985 yılında yayınladığı “*intrapreneuring*” adlı eseri ile iç girişimcilik araştırmalarının başlamasına ve iş dünyasının bu konuya dikkatini çekmesine önderlik etmiştir. Pinchot (1985) eserinde mevcut işletmelerde (özellikle büyük işletmeler) girişimcilerle aynı/benzer özellikler taşıyan kişilerin varlığından bahsetmektedir. Bir başka deyişle; “girişimci” işletmeyi kurduktan sonra kurumun içinde bayrağı devralarak gelişimi devam ettirecek yenilikçi, fikir üreten ve risk alan kişiler “iç girişimci” olarak adlandırılmaktadır.

Girişimci ruhunu kaybetmiş işletmelerde “iç girişimci” olmak ya da bu niteliğe sahip olan kişileri ortaya çıkartmak büyük bir problem oluşturmaktadır. İç girişimci olan kişiler iş hayatında değişik zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Gifford Pinchot, büyük işletmelerde kökleşmiş iş yapısı, bürokratik engeller ile karşılaşan iç girişimcinin projelerini kabul ettirmesi ve sonuç alınmadan önce destek bulabilmesi için yapılması ve yapılma-

■ **Tablo 1.** İç girişimcilere Gifford Pinchot’un tavsiyeleri - 1.

İç girişimcilere tavsiyeler (1985)
<ul style="list-style-type: none"> • Her gün işe gelirken, işini kaybedebileceğini düşünün. • Hayallerini durdurabilecek emirlerle baş etmenin yollarını bulun. • Projenin başarısı için iş tanımı ne olursa olsun her işi yapın. • Yardım edebilecek insanları bulun. • İç sezgilerine güvenerek çalışılacak kişileri doğru seçin ve sadece en iyilerle çalışın. • Proje olgunlaşana kadar paylaşmayın, gizli tutun. • Yarışı siz yönetmiyorsanız iddialı olmayın. • Affedilmeyi istemek, izin istemekten daha kolaydır. • Hedeflerinizi hayal edin ama onlara ulaşmada gerçekçi olun. • İşvereninizi onurlandırın (saygılı olun).

Kaynak: Pichot (2011)

ması gerekenleri tavsiyeler olarak ■ Tablo 1'deki 10 madde halinde özetlemiştir (Pichot, 2011). Pinchot (2011) daha sonra bu listeye altı yeni madde daha eklemiş ve girişimciliğin yapısında da olduğu gibi iç girişimciliğin değişken olduğu ve zamanla yenilenmesi gerekliliğini vurgulamıştır (■ Tablo 2).

İç girişimcilik kavramının ilk ortaya çıkmasının üstünden 30 yıllık bir süreç geçmiş ve olgu gerek akademik ve gerekse iş dünyasında oldukça kabul görmüştür (Ağca, Topal ve Kaya, 2012; Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy ve Kilic, 2010; Kuratko, Hornsby ve Hayton, 2015). “İç girişimci” olgusu üzerine çok sayıda çalışma yapılmış ve kavram “çalışmakta oldukları işletmelerde/kurumlarda girişimcilik davranışları gösteren (yeni aktiviteler yaratan, yaratıcı ve inovatif şekilde değişiklikler yapan ve stratejik yenilenmeye yol açan) kişiler” olarak tanımlanmıştır (Ahmad, Nasurdin ve Zainal, 2012; Bakar, Mahmood ve Lucky, 2015; Bosma ve ark., 2011; Jones, 2014).

Literatürde iç girişimcilik olgusunu konumlandırmayı amaç edinen çalışmalar incelenince, iç girişimciliğin genellikle girişimciliğin bir alt boyutu olarak kabul edildiği görülmektedir (Martiarena, 2013; Parker, 2011). Girişimcilik kavramı yeni başlayan (*start-up entrepreneurship*) ve mevcut işletmelerde-kurumsal (*corporate entrepreneurship*) olmak üzere iki farklı boyutta incelenmektedir (Parker, 2011; Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013). Böylece yeni başlayan işletmeleri kuran kişiler ‘girişimci’ (*entrepreneur*); mevcut işletmede çalışan kişiler ‘iç girişimci’ (*intrapreneur*) olarak adlandırılmaktadır (Martiarena, 2013). ‘İç girişimci(lik)’ (*intrapreneur[ship]*) bireyi; ‘kurumsal girişimcilik’ (*corporate entrepreneurship*) ise kurumun yapısında olan girişimci örgüt kültürünü nitelendirmektedir (Kuratko ve ark., 2015; Sebor, Theerapatvong ve Lee, 2010). Bu çalışma ise, kişi-odaklı olarak yapıldığından, çalışan kişiler için ‘iç girişimci’ ve çalışılan işletme için ‘kurumsal girişimci’ (örgüt kültüründe girişimciliği benimsemiş işletme) ifadelerinin kul-

■ Tablo 2. İç girişimcilere Gifford Pinchot'un tavsiyeleri - 2.

Ek 6 madde (2011)
<ul style="list-style-type: none">• Kaynak sormadan önce tavsiye sorun.• Yöneticilerinize, işvereninize şükranlığınızı (minnetinizi) gösterin.• Takımınızı kurun; iç girişimcilik tek başına bir aktivite değildir.• Takdir ve teşekkürü (başarı kredisini) başkaları ile paylaşın.• Eğer kuralları esnetmeye ve bürokrasiyi aşmaya ihtiyacınız olursa, bunu işletmenin ve müşterilerin çıkarlarını göz önünde tutacak şekilde yapın.• Kovalmayı beklemeyin, istemeyin; eğer kuralları izin almadan esnetti iseniz, bütün politik yeteneğinizi kullanarak işvereninizi büyük sorunlar yaratmadan projenin faydalarına ve yararlarına inandırın.

Kaynak: Pichot (2011)

lanılması kavramın ‘bağımsız girişimci(lik)’ten ayrışmasını sağlayacağı için uygun görülmüştür.

İç girişimci ve bağımsız girişimci arasında belirgin bir fark olup olmadığına yönelik yapılan çalışmalarda, çok büyük farklar olmadığı tespit edilmiştir (Moriano ve ark., 2014; Parker, 2011). Yazında, iç girişimci ile girişimci profilleri arasında rastlanan küçük farklara ilişkin detaylar ise ■ Tablo 3'te ayrıntılı olarak verilmiştir. Ağca, Topal ve Kaya (2012) iç girişimcinin ■ Tablo 3'te yer alan davranışlar ve karakteristik özelliklerinin herkes (özellikle iç girişimci olmak isteyen kişiler) tarafından geliştirilebilir ve öğrenilebilir olduğunu belirtmişlerdir.

Moriano ve ark. (2014, s. 105) iç girişimcinin taşıması gereken özellikleri ise, “sosyal ağlar ve iş ağları oluşturabilen, sıradan düşüncemeyen, girişken, kontrolü ele alan, şampiyon, belli derecede risk alabilen, yenilikçi, başarı ile motive olabilen, sorunlarla mücadele etmekten hoşlanan, sürekli öğrenen” olarak özetlemektedir. Bu özellikler, iç girişimcinin yeni ürün, süreç ve pazarlar geliştirmenin ve yaratmanın arkasındaki itici güç olduğu- nu göstermektedir (Parker, 2011).

■ Tablo 3. İç girişimci ve girişimci profillerinin karşılaştırılması.

	Girişimciler	İç girişimciler
Temel güdüler	Bağımsızlık, fırsat yaratma ve para kazanma	Bağımsızlık ve kurumsal ödül sağlayabilme
Zaman yönlendirme	Orta ve uzun dönemde ayakta kalma ve başarıma 5-10 yıllık bir dönemde işletmenin büyümesi ile ilgilidir.	Girişimci ile geleneksel yönetici arasındadır. İşletmenin zaman tablosuna ve durumun ciddiyetine bağlı olarak kendini kabul ettirme daha önemlidir.
Faaliyet	Direkt katılım söz konusudur.	Temsilci olmaktan çok direkt katılım söz konusudur.
Risk durumu	Kabul edilebilir riskleri üstlenen	Kabul edilebilir riskleri üstlenen
Statü	Statü sembolleri ile ilgisi yok	Geleneksel kurum statü sembollerini önemsemeyen bağımsızlık arzusunda
Başarısızlık ve hatalar	Hata ve başarısızlıkların kabul etme ve üzerine gitme	Hazır olana kadar riskli projelerin üzerine gitme
Kararlar	Karar almada hayalleri izleme	Hayalleri başarmada başkalarını ikna edebilme
Kimler için	Kendini ve müşterileri memnun eder.	Kendini, müşterilerini ve paydaşları memnun eder.
Aile geçmişi	Girişimci, küçük işletme sahibi, mesleki veya çiftçilik geçmişine sahip aile bireyleri	Girişimci, küçük işletme sahibi, mesleki veya çiftçilik geçmişine sahip aile bireyleri
Başkalarıyla ilişki	Temelde karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı	Hiyerarşi içerisinde karşılıklı ilişkiye dayalı

Kaynak: Berber (2000)



Pinchot (2011) bir iç girişimcinin başarılı olabilmesi adına sahip olması gereken kişisel özelliklerin yanı sıra, bir takım ek unsurların varlığından da söz etmektedir. Buna göre, işletmelerin çeşitlilik arz etmesi sebebiyle, iç girişimcinin her işletmede farklı olabileceğini; bunun da alınabilecek risk, kişisel ödüllendirme, kullanılabilir kaynaklar, özgürlük ve kontrol gibi bazı unsurlara bağlı olduğunu belirtmiştir. İç girişimci kişilerin sayısının artabilmesi için kendi kişisel yetenek ve özelliklerini geliştirmeleri yeterli olmamaktadır. Kuratko, Hornsby ve Covin (2014) yapmış oldukları çalışmada, işletmelerde iç girişimciliğin çoğalabilmesi için üst yönetimin desteği ve örgüt kültürünün girişimci ruhuna sahip olmasını gösteren iç girişimcilik alt boyutlarının doğru yapılarda oluşturulmasının bir gereklilik olduğunu bulmuşlardır.

İç Girişimciliğin Boyutları

İç girişimciliği incelemek ve anlayabilmek için bireysel özelliklerin yanında, kavramın alt boyutlarına da bakmak gerekmektedir. Öncelikle, bir işletmede iç girişimciliği destekleyen eko-sistemin var olması önemlidir (Sebora ve ark., 2010). Bireylerin iç girişimci davranışları gösterebilmesi için boyutların hepsinin bir uyum içinde yapılandırılması ve çalışıyor olması gerekmektedir (Ahmad ve ark., 2012; Kuratko ve ark., 2014). Kuratko ve ark. (2014) iç girişimciliğin kurum içi alınacak stratejik karar ve planlama ile mümkün olabileceğini söyleyerek, iç girişimcilik alt boyutlarının organizasyon yapısına entegre olması durumunda iç girişimcilik eko-sisteminin çalışabileceğine vurgu yapmaktadır.

Kuratko ve ark. (2014) uzun yıllar iç girişimcilik alanında iş dünyası ile yaptıkları çalışmaların sonucunda, iç girişimcilik boyutlarını ya da iç faktörleri, (a) kurumsal girişimcilik için üst yönetimin desteği ve katkısı, (b) iş takdiri, (c) ödüllendirme/destek, (d) zaman kullanılabilirliği, (e) örgütsel sınırlar olarak açıklamaktadır. Aşağıda kısaca bu boyutların detaylarına yer verilmektedir.

Kurumsal Girişimcilik için Üst Yönetimin Desteği ve Katkısı

Bu boyut, üst yönetimin girişimci davranışlara ve yaklaşımlara karşı yaratıcı ve inovatif fikirlere değer vererek, savunarak, kaynak sağlayarak girişimci eylemlere destek sağlama, süreçleri kolaylaştırma ve işlere önyak olma eğilimini gösterir. Lider, girişimci (işletme sahibi/patron) ve üst yönetim tarafından sağlanan destek kurumun inovatif çıktılarının başarısı üzerinde olumlu etki yaratır. Yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımların benimsendiğinin bilinmesi kurum içinde daha fazla girişimcilik davranışlarının oluşmasına neden olur (Yeşil ve Kaya, 2012). İç girişimciliğin gelişmesi için yönetimin açık ve algılanabilir iletişim kurması, kimden ne istendiğinin belli olması, inovasyonun yük-

sek ve düşük risklerinin eş zamanlı sürdürülebilmesinin yönetim tarafından çalışana açık bir şekilde aktarılması gerekir (Turgut, 2014). Moriano ve ark. (2014) yapmış oldukları çalışmada yöneticiler ile çalışanların iç girişimci olma eğilimleri arasında güçlü bir korelasyon olduğunu bulmuşlardır. Yönetim, çalışanlar tarafından gelen yeni fikirler ve küçük deneysel projeleri önerdiklerinde onları onaylar, destekler, yapılması yönünde çabuk karar verir ve gerekli yardımı maddi/manevi yönden sağlarlarsa 'üst yönetimin desteği vardır' algısı oluşur. Sonuç olarak, işletmede iç girişimcilik eko-sisteminin oluşumunun yöneticilerin desteği ile başladığı anlaşılmaktadır.

İş Takdiri

Kurumun iş takdiri boyutunda olumlu algının çalışanlarda oluşabilmesi için; projelerin başarısızlığını tolere edebilen, olumsuz durumlarda hoşgörülü olabilen, karar alınırken özgürlük sağlanabilen, yetki ve sorumlulukları alt kademe yöneticilere ve çalışanlara delege edebilen yönetim sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Kuratko ve ark., 2014). Yapılan araştırmalar, çalışanların işlerini nasıl yaptıkları konusunda aldıkları olumlu geri bildirimler ile onlara sunulan farklı iş fikirlerini deneme imkânları onların yaratıcı, yenilikçi, risk alarak yeni fırsatları keşfetmekte daha başarılı olduklarını göstermektedir (Ahmad ve ark., 2012). Yönetimin inovatif davranışlarda bulunmak adına risk almaya destek vermesi, hata yapıldığında yapıcı eleştiriler getirmesi, teşvik edici/destek sağlayıcı olmasının belirtilmesi iç girişimcilik davranışlarını olumlu yönde motive eder (Kuratko ve ark., 2015).

Ödüllendirme/Destek

Ödüllendirme/destek, kişilerin kurumlarındaki girişimcilik aktivitelerinin ve başarılarının nasıl ödüllendirileceğine ilişkin sistemi algılama biçimlerini göstermektedir (Kuratko ve ark., 2014). Ödül sistemi ile kişinin risk alma ve inovatif olması teşvik edilebilir ki, bu sayede iç girişimciliğe olan eğilim ve davranışlar arttırılabilir (Fernandez ve Moldogaziev, 2012). Ödül sisteminin etkili çalışması ile iç girişimciliği teşvik ve motive edici olabilmesi için, açık hedeflerin, kişisel sorumlulukların, geribildirim doğru ve yapıcı olması önemlidir. Girişimcilik davranışlarında tutarlı davranışları benimseyen kurumlar, uzun vadede çalışanların performanslarının artarak devam etmesi gerekliliğini, başarının bölüm ve alana göre değişebileceğini, kişisel olduğu kadar takım çalışmasının da önemli olduğunu bütün çalışanlarına ödül ve performans değerlendirme sistemi ile anlatabilmelidir (Auer Antonicic ve Antonicic, 2011). Ödüllendirme aşamasında, öz kaynaklardan yararlanılarak maddi ödüllerin sağlanması, hak edişe göre dağılımı çalışanlar için daha teşvik edici olur (Kuratko ve ark., 2015).

Zaman Kullanılabilirliği

Çalışanlara ve takımlara iş yüklerinin içinde yeterli serbest zaman verilerek, onların inovatif ve yaratıcı fikirler peşinde koşmaları sağlanmalıdır (Jones, 2014). Zaman, çalışanların daha fazla girişimci davranış sergilemelerini etkileyen ve arttıran kaynaktır. Zaman olgusunun, 'saklanamama', 'kiralanamama', 'satın alınamama' ve 'sınırlılık' gibi özellikleri bütün kaynakların arasında onun en değerlisi olmasına neden olmaktadır (Mustafa, 2015). Bütün bunlarla birlikte iç girişimcilik süreçlerinde olması gereken en kritik etkidir (Kuratko ve ark., 2014). İç girişimcilik açısından zaman bir kaynak olarak algılanmalı, yaratıcı/yenilikçi fikirler geliştirme ve üretmede kullanılmalıdır (Mustafa, 2015). İşletmelerin, çalışanlarına iş yüklerinin yanında daha yaratıcı, yeni fikirler üretebilmeleri için gereken serbest zamanı verebilecek düzenlemelerin yapılması gerekir (Kuratko ve ark., 2015).

Örgütsel Sınırlar

Bu boyut, çalışanın işletmenin sınırlarını ve hiyerarşik yapısını nasıl gördüğünü ve algıladığını gösterir. Ayrıca, örgüt kültüründe girişimcilik stratejilerinin ve planlarının iç girişimcilik uygulamalarına dönüşmesine ilişkin süreçleri gösterir (Guerrero ve Peña-Legazkue, 2013). İşletme yapısındaki limitler ve sınırlar ne kadar esnek olabilir ise, iç girişimciliği destekleyen eko-sistemin oluşmasına o kadar yardımcı olur (Ahmad ve ark., 2012). Yöneticiler şeffaf ve anlaşılabilir bir yönetim anlayışı sergileyerek iç girişimcilik eko-sisteminin oluşmasını sağlar (Sebora ve ark., 2010). Örgüt sınırları yeniden yapılandırılmış işletmelerde görülen özellikler yalın yönetim, küçük ölçekli işletme bölümleri, destekleyici süreçleri yaratacak takımlar, bölümlerarası çalışma grupları, bütün çalışanları yetkilendirme, dikey ve yatay iletişim ile sonuç odaklı projelerdir (Chawla ve Lenka, 2015). Ahmad ve ark. (2012) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanlar tarafından örgüt sınırları ne kadar karmaşık ve aşılabilir görülürse, iç girişimci olma eğilimi de o kadar azalacaktır. İç girişimcinin sonucu bilmedikleri projeleri hayata geçirirken karşılaşmak istemedikleri sorunların başında bürokratik engeller ve örgüt sınırları gelmektedir (Kuratko ve ark., 2015). Bu sorunların oluşmaması için işletmelerin, bürokratik engelleri en aza indireyecek sistemleri ve örgüt sınırlarının esnekliğini sağlayacak yapıları oluşturması gerekmektedir.

Girişimci Üniversite, Akademik İç Girişimcilik Kavramı

Drucker'ın 1985 yılında girişimciliğin "*herhangi bir disiplinden farkı yoktur, bütün disiplinler gibi öğrenilebilir*" savını ileri sürmesi, birçok açıdan bilinenin değişmesine ve girişimciliğin üni-

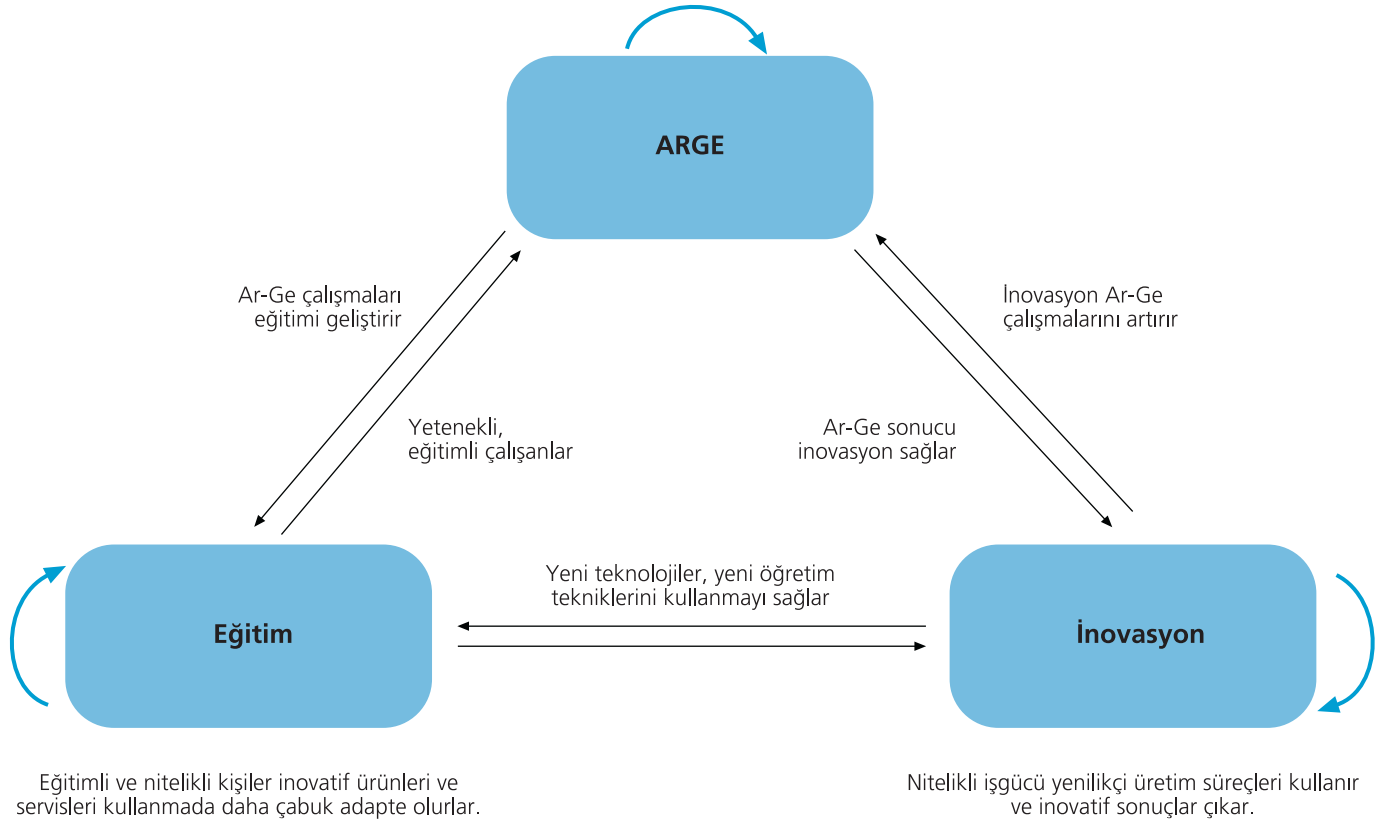
versiteler yolu ile gençlere öğretilmesine öncülük etmiştir (Drucker, 2014). Bu nedenle, üniversiteler öğretim programlarına girişimcilik dersleri eklemeye, yapılarında bu doğrultuda değişiklikler yapmaya gitmişlerdir (McNally, Honig ve Martin, 2013). Bu çerçevede, girişimcilik olgusunun aktarılması görevi, üniversitelerin üzerinde bir sorumluluk haline gelmiştir. Üniversitelerin yapısal olarak rolü topluma faydalı ve yararlı olacak bireyler yetiştirmek olduğundan, doğal olarak girişimci yetiştirmek görevini de üstlenmişlerdir (Sakinç ve Aybarç Bursalioğlu, 2012). Gelişim çağında olan bireylerin, girişimcilik olgusunu öğrenerek yetişmeleri gerekliliği, günümüz şartlarında geleceğin daha iyi oluşturulması için önemlidir. Bu nedenle, üniversitelerin alacağı rol ve üstleneceği sorumluluk çok daha önemli hale gelecek ve üniversiteler geleceği şekillendirecek güce sahip olacaklardır (Aslan, 2010).

Üniversitelerin üstlendiği sorumluluk, ders programlarına girişimcilik dersi eklemek gibi, basit bir bakış açısı ile gerçekleşmeyecek kadar büyüktür (Sakinç ve Aybarç Bursalioğlu, 2012). Soriano ve Mulatero (2010) yapmış oldukları çalışmada Ar-Ge, inovasyon ve eğitim üçgenini başarılı entegre eden üniversitelerin "Girişimci Üniversite" olabileceklerinin ve yenilikçi, araştırmacı, yaratıcı fikirler üreten girişimciler/iç girişimciler yetiştirmede önemli rol üstleneceklerinin altını çizmektedirler (■ Şekil 1).

Üniversitelerin içyapıları ve çevresel faktörler, başarılı genç girişimcilerin yetiştirmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Ökmen ve Bal, 2013). Aynı zamanda devlet ve vakıf üniversitelerinin içyapılarında, yönetim yaklaşımlarında da çok ciddi farklılıkların olması, girişimci üniversite olarak hangi üniversitelerin bu şekilde tanımlanacağı konusunda fikir ayrılıklarına neden olmaktadır (Sakinç ve Aybarç Bursalioğlu, 2012).

Türkiye'de girişimci üniversite tanımını belirleyen boyutlar ilk olarak, 2011 yılında TÜBİTAK tarafından hazırlanan "Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi (UBTYS)" başlıklı belgede vurgulanmıştır (TÜBİTAK, 2015). UBTYS'de öncelikli alanlar olarak girişimci yetiştirmek ve girişimciliğin gelişmesi için atılacak adımlar olarak belirlenmiştir (TÜBİTAK, 2015). UBTYS eylem planında en önemli madde "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endekslerinin oluşturulması" olmuştur. TÜBİTAK (2015), 2012 yılından itibaren Profesör, Doçent ve Yardımcı Doçent kadrolarında 50 kişi ve üzerinde öğretim üyesi olan üniversitelerde; 5 boyut (bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği [%20], fikri mülkiyet havuzu [%15], işbirliği ve etkileşim [%25], girişimcilik ve yenilikçilik kültürü [%15], ekonomik katkı ve ticarileşme [%25]) ve 23 gösterge üzerinden değerlendirme yaparak üniversiteleri girişimcilik ve yenilikçilik performanslarına göre sıralandırmaya başlamıştır (■ Tablo 4).

Son yıllarda yapılan çalışmalarda "girişimci üniversite" kavramını tanımlamak için "üniversitelerin özerkliği" (Er-



■ **Şekil 1.** Girişimci üniversite: Ar-Ge, eğitim ve inovasyon üçgeni. Kaynak: Soriano ve Mulatero (2010).

dem, 2013), “öğretim üyelerinin bakışı” (Aslan, 2010), “girişimci akademisyenler” (Dolgun, 2010), “üniversite yönetiminin bakışı” (Ökmen ve Bal, 2013), “üniversitelerde girişimcilik faaliyetleri” (Bulut ve Aslan, 2014) ve “girişimci üniversite” (Çiftçi, 2010; Özer, 2011; Sakıncı ve Aybarç Bursalıoğlu, 2012) konularını alt başlık olarak ele alan çalışmalar yapılmıştır. Ancak buna rağmen, Türkiye’de yayın yapan akademik

dergilerin yazın taramasında “üniversitelerde girişimcilik” konusunu inceleyen çalışmaların az sayıda olduğu ve bu konuda önemli boşluk oluşturduğu göze çarpmaktadır (Dolgun, 2010; Sakıncı ve Aybarç Bursalıoğlu, 2012).

Aslan (2010) yapmış olduğu çalışmada, akademisyenlerin “girişimci üniversite” anlayışını benimsemediklerini belirtmektedir. Ayrıca, üniversitelerin “girişimci” olma yolunda üniversite-

■ **Tablo 4.** Girişimci üniversite endeksi.

2012	2013	2014	2015
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Sabancı Üniversitesi	Sabancı Üniversitesi
Sabancı Üniversitesi	Sabancı Üniversitesi	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Boğaziçi Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi
Bilkent Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi	Özyeğin Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi
Koç Üniversitesi	İstanbul Teknik Üniversitesi	İstanbul Teknik Üniversitesi	Koç Üniversitesi
Özyeğin Üniversitesi	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	Boğaziçi Üniversitesi	İstanbul Teknik Üniversitesi
İstanbul Teknik Üniversitesi	Özyeğin Üniversitesi	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	Özyeğin Üniversitesi
TOBB ETÜ	Koç Üniversitesi	Koç Üniversitesi	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	TOBB ETÜ	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	TOBB ETÜ
Selçuk Üniversitesi	Hacettepe Üniversitesi	TOBB ETÜ	Yıldız Teknik Üniversitesi

Kaynak: TÜBİTAK (2015)

te-sanayi işbirliklerinin önemli olduğunu ama karşılıklı yaşanan sorunlar nedeniyle işbirliklerinin kurulamadığını belirtmiştir. Özer (2011) ise, akademisyenlerin bu süreçte karşılaştıkları sorunların üniversite iç yapısından kaynaklandığını; akademisyenlerin idari izin alma süreçlerinde karşılaştıkları zorluklardan dolayı üniversite-sanayi işbirliğine sıcak bakmadıklarının altını çizmektedir. Sakınç ve Aybarç Bursalıoğlu (2012) üniversite-sanayi işbirliğini geliştirmeden önce, girişimci üniversitelerin birincil amacının girişimci yetenekleri ve düşünce yapısını (zihniyet) geliştirmek olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Aynı şekilde, Çiftçi (2010) “girişimci üniversite” modelinin iş dünyasının değişen ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilen öğrenciler yetiştirmek için öncülük edebileceğini belirtmiştir. Bulut ve Aslan (2014) üniversitelerin toplumun refahı ve gelişimi için çok önemli bir rol üstlendiğini ve girişimci üniversite modeli ile bunun başarılabilceğini ifade etmektedir.

Ökmen ve Bal’ın (2013) yapmış olduğu çalışmanın sonuçları, üst yönetimin “girişimci üniversitelerin” artmasını desteklediği sonucunu ortaya koymaktadır. Özer’in (2011) yaptığı çalışmada ise, günümüzde üniversite anlayışının değiştiği, kaynaklarını kendisi yaratan üniversite modelinin benimsenmesi gerektiği, bunu gerçekleştirmek için de işbirliğine açık olan, salt bilgi üreten değil aynı zamanda sektöre yön verip yol gösteren üniversite modelinin esas alınması gerektiği belirtilmiştir. Bu yaklaşım genelde kabul görmekle birlikte, bu yaklaşımın akademik etik bakış açısına ters düştüğünü ve üniversite-sanayi işbirlikleri ile üniversiteye maddi kaynak yaratmaya yönelik olması üniversitelerin ticarileştiğinin (ticarileştirileceğinin) göstergesi olduğunu savunan çalışmalar da bulunmaktadır (Aslan, 2010; Çiftçi, 2010; Dolgun, 2010).

Bazı çalışmalarda ise, girişimcilik kavramının olumsuz yansımaları olarak akademisyenlerin “akademik özgürlükten” ve “bilimsel özerklikten” uzaklaştığı belirtilmiştir (Aslan, 2010; Dolgun, 2010). Aslan (2010, s. 183) bu yapının üniversitelerin geleceğine zarar vereceğinin altını çizerek ve bu alanda köklü değişikliklerin yapılması gerektiğini vurgulayarak, “*Üniversite-sanayi işbirliği üniversite özerkliğine zarar vermeyecek ve üniversiteyi belli bir kesim için çalışır hale getirmeyecek şekilde ilkeleri, etik kuralları ve düzeyi belirlenerek, üniversitenin bütün kesimlere eşit mesafede durabildiği bir yapıya dönüştürülmelidir*” önerisinde bulunmuştur. Özer (2011, s. 97) bu yapının içinde akademisyenlerin alacağı (alması gereken) rolün önemini şu şekilde ifade etmektedir: “*Akademisyenler özellikle üniversitelerin gerçekleştireceği işbirliği faaliyetlerinde aracı rolde dirler. Akademisyenlerin girişimci üniversitenin gerektirdiği kültüre sahip olmaları ve yetiştirdikleri mezunların da bu girişimci kültürde olmaları gerekmektedir. Girişimci üniversitenin gerektirdiği akademisyen profilinde en önemli unsur işbirliğine yakınlıktır. Örneğin; girişimci üniversiteler ve sanayi ortak projeler üreterek doğrudan işbirliğine girerken, girişimci*

kültürdeki mezunların sanayide istibdam edilmesiyle de dolaylı bir işbirliği içine girmiş olmaktadır. Akademisyenler her iki işbirliği örneğinde de en temel aracı unsurdur. Akademisyenlerin girişimci üniversite modeliyle değişen rolleri ve artan önemi neticesinde girişimci kültürdeki akademisyenleri istibdam edebilmek için de bir rekabet söz konusu olmaktadır”.

Girişimci üniversite modelinin temelini akademik ve idari personel oluşturmakla birlikte, uluslararası yazında akademik ve idari personelin iç girişimcilik algılarının ölçülmesi ve üniversitenin iç girişimcilik eko-sistemine hazır olma seviyesinin tespiti üzerine çok az çalışmaya rastlanmıştır (Bakar ve ark., 2015; Chawla ve Lenka, 2015; Sieger ve Monsen, 2015). Ulusal dergiler tarandığında ise iç girişimciliği üniversite çalışanlarının eğilimleri üzerine inceleyen, Öktem, Leblebici, Arslan, Kılıç, Kılıç ve Aydın tarafından 2003 yılında yapılmış sadece bir çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmada, iki devlet üniversitesinde çalışan idari personelin iç girişimcilik seviyeleri ölçülmüştür.

Literatür incelemesi sonuçları üniversitelerin, girişimci yetiştirmek ve rekabet avantajını sağlayabilmek adına geleneksel üniversite yapısından uzaklaşarak, “girişimci üniversite” ve “iç girişimci akademisyen” ile onu etkileyebilecek iç ve dış etkenleri, stratejileri iyi belirleyerek yenilemesi ve köklü değişiklikler yapması gerekliliği vurgulanmaktadır (Bakar ve ark., 2015; Sieger ve Monsen, 2015). Buradan çıkan sorun ise, hâlihazırda kurulan sistemde girişimciliği destekleyecek ve ilerletecek yetkinlik ve beceriye sahip iç girişimci olarak nitelendirilebilecek yeterli sayıda çalışan ve akademisyenin olup olmadığıdır. Daha da önemlisi söz durumu problemi aşmak için neler yapılması gerektiğinin bulunmasıdır (Bakar ve ark., 2015).

Yöntem

Araştırmanın amacı, üniversite çalışanlarının iç girişimcilik algısının ölçülmesi/değerlendirilmesi ve akademisyenler ile idari personelin arasında iç girişimcilik boyutlarına olan algıda bir fark olup olmadığını incelemektir. Araştırmanın cevap bulmaya çalıştığı temel soru ve hipotezler şu şekilde belirlenmiştir:

- Üniversitede akademik ve idari personel açısından iç girişimcilik algısı iç girişimcilik boyutları bağlamından ne düzeydedir?
- **H1:** Akademisyenler ve idari personel ‘yönetim desteği’ boyutuna karşı farklı algıya sahiptir.
- **H2:** Akademisyenler ve idari personel ‘iş takdiri’ boyutuna karşı farklı algıya sahiptir.
- **H3:** Akademisyenler ve idari personel ‘ödül’ boyutuna karşı farklı algıya sahiptir.
- **H4:** Akademisyenler ve idari personel ‘zaman’ boyutuna karşı farklı algıya sahiptir.



- **H5:** Akademisyenler ve idari personel ‘örgüt sınırları’ boyutuna karşı farklı algıya sahiptir.
- **H6:** Üniversite çalışanların iç girişimcilik algısı ‘cinsiyet, medeni durum, yaş, ilk kez üniversitede çalışma, çalışılmak istenen sektör, anne ve baba mesleği’ değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

Bu araştırmanın evreni olarak, bulunduğu şehirde tek vakıf üniversitesi (kimlik bilgisi gizli tutulmaktadır ve bunu beyan edecek bilgiler verilmemiştir) olma özelliğine sahip üniversitenin bütün çalışanları ulaşılabilir evren yöntemiyle seçilmiştir. Örneklemi araştırmanın amacı ve konusunu oluşturan üniversiteye kayıtlı sicil numaralı bütün idari ve akademik personel oluşturmaktadır. Örneklem, üniversite çalışanlarının hepsini kapsamaya içyapı hakkında durum analizini yapabilmek için önemlidir. Böylece, üniversite genelinde oluşan iç girişimcilik algısı geniş açıdan ölçülebilecektir. Üniversitelerin yapısını bütün çalışanların bakış açılarını göz önüne alarak incelemek genelleme yapılabilmesi ve stratejilerin belirlenmesinde genelin eğilimini göz önüne alabilmek açısından önemlidir (Karlsson ve Wigren, 2012). Buna göre, çalışmanın örneklemini 121’i akademik personel ve 77’sini idari personel olmak üzere toplam 198 kişidir. Toplam 198 adet anket formu dağıtılmış, bu anket formlarının 110’unundan geri dönüş alınmıştır. Üniversite rektörlüğünden anketlerin yapılması için yazılı izin alınmıştır. Anket formu orijinal dili olan İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiş ve ifadelerde üniversiteye uygun olacak şekilde düzenlemeler yapılmıştır. Çevirisi yapılan anket formunun tekrar Türkçe’den İngilizce’ye çevrilerek kontrolü yapılmıştır.

Anket pilot çalışması 15 kişi ile gerçekleştirilmiş ve anlaşılmayan ya da karmaşık gelen cümle yapıları düzeltilmiştir. Anketler tamamen gizlilik kuralına uygun isimsiz olarak “surveyMonkey.com” kullanılarak internet üzerinden 45 günlük bir sürede 5 hatırlatma sonucunda toplanmıştır. Toplam 198 kişilik örnekleme %55.56 katılım oranı ile internet üzerinden “e-posta ve anket formu linki” yollama yöntemi kullanılmış, araştırma beklenen %20–30 oranının çok üstünde bir katılım ile gerçekleştirilmiştir (Johnson ve Wislar, 2012).

Bu çalışmada, veri toplama aracı olarak, Kuratko ve ark. (2014) tarafından geliştirilen “İç Girişimcilik Değerleme Ölçeğinin (Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument - CEAI)” iç girişimci seviyesini ve etkileşimlerini ölçebilmek için uygun olabileceği kabul edilmiştir. Anket birçok kez kullanılmış ve yeterince güvenilir olduğu ispatlanmıştır (Kuratko ve ark., 2014). Katılımcılar 48 maddelik ve 5 faktörlü ankete 5’li Likert ölçek ile cevap vermişlerdir (1= “Hiç Katılmıyorum”u temsil eder” ve 5= “Tamamen Katılıyorum”u temsil eder”).

Yönetimin desteği ve katkısı 19 madde ile ölçülmüştür (Örnek: Çalıştığım üniversitede, çalışanlar tarafından geliştirilen yeni ve yenilikçi iş fikirleri, terfi ve yükselme getirir). İş takdiri ise 10 madde ile ölçülmüştür (Örnek: Çalıştığım üniversite, ye-

teneklerimi keşfetme ve kullanma imkânı sağlar). Ödüllendirme 6 madde ile ölçülmüştür (Örnek: İşimle ilgili keşif yaparsam ya da yeni bir şey üretirsem, çalıştığım üniversite tarafından ödüllendirilirim). Zaman müsaitliği ise, 6 madde ile ölçülmüştür (Örnek: Her zaman, bütün işlerimi tamamlamaya ve yapmaya yetecek kadar zamanım olmuştur). Son olarak, örgütsel sınırlar 7 madde ile ölçülmüştür (Örnek: İşimde benden nelerin beklendiği konusunda hiç şüphe duymam). Ölçeğin 11 maddesinde ters kodlama vardır ve olumsuz anlam yüklenerek hazırlanmıştır. Bu sayede katılımcıların cevapları rastgele vermeleri engellenmiştir. Anket formunun son bölümünde ise, katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili 11 soru sorulmuştur. Sorular cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve ebeveynlerin çalışma geçmişi üzerine hazırlanmıştır.

Araştırmada toplanan veriler SPSS 21.0 istatistik paket programı (SPSS Inc., Chicago, IL, ABD) kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin demografik özelliklerine ilişkin verilerin dağılımlarını ve yüzdelelerini analiz etmek için betimsel istatistik uygulamalarından frekans dağılımları ve yüzdelik hesapları kullanılmıştır.

İç girişimcilik ölçeğinin güvenilirlik analizlerini yapmak için keşfedici faktör analizi uygulanmış, her boyut için tamamlayıcı istatistik yardımı ile ortalama ve standart sapma, varyans ve katılımcı yüzde değerleri hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan maddelerin faktör yapısını belirlemek için SPSS temel bileşenler analizi (*principal component analysis*) ve faktör gruplarını oluşturmak için “varimax” dönüştürmesi kullanılmıştır. Birden fazla faktör yüklemesi olan 14 madde çıkarılmış ve yeniden analiz yapılmıştır. Faktör analizi için yeterliliğini gösteren Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri kabul edilebilir sınır olan 0.70’in üzerinde bulunmuştur. Küresellik derecesi ise 0.001 olarak bulunmuştur (*Barlett’s test of sphericity*). Kuratko ve ark.’nın (2014) hazırladıkları ölçekte olduğu gibi ölçeğin faktör yapısı 5 faktörlü (YNT, ITD, ODL, ZMN, OSN) olarak bulunmuştur (■ Tablo 5). Faktörlerin toplam açıklama düzeyi %54 ve “eigenvalue” değerleri 1’den (1.88) büyüktür. İç girişimcilik ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. 5 iç girişimcilik faktörünün Cronbach alfa değerlerinin 0.70’in üzerinde olduğu tespit edilerek yönetim desteği-YNT (0.953), iş takdiri-ITD (0.849), ödül-ODL (0.743), zaman-ZMN (0.801) ve örgüt sınırı-OSN (0.710) araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.

İç girişimcilik boyutlarında üniversitede çalışan akademik ve idari çalışma grupları arasında iç girişimcilik boyutlarını algılamada farklılıkları bulabilmek için t-testi uygulanmıştır. Üniversite çalışanların ‘cinsiyet, medeni durum, yaş, ilk kez üniversitede çalışma, çalışılmak istenen sektör, anne ve baba mesleği’ değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans (*one-way ANOVA*) analizi kullanılmıştır.

■ **Tablo 5.** Keşfedici faktör analiz sonuçları.

	Cronbach alfa	Faktörler				
		YNT	ITD	ZMN	ODL	OSN
S1		.680				
S2		.710				
S3		.703				
S5		.611				
S6		.818				
S7		.640				
S8		.688				
S9		.666				
S10		.718				
S11		.727				
S12		.720				
S13		.788				
S14		.760				
S15		.696				
S20			.659			
S23			.683			
S25			.624			
S27			.708			
S28			.747			
S30				.600		
S31				.574		
S32				.515		
S34				.716		
S36					.702	
S37					.741	
S38					.780	
S39					.499	
S40					.724	
S41					.636	
S44						-.573
S45						
S46						.542
S47						-.704
S48						-.735

Extraction method: Principal component analysis. Rotation method: Varimax with Kaiser normalization.

Bulgular

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin demografik özellikleri incelenince %43.6'sının 30–39 yaş grubunda olduğu tespit edilmiştir. Üniversite personelinin %32.7'si 1–2 yıl arası çalışanlardan, %31.8'i 3–4 yıl arası ve geri kalanı daha

uzun süredir çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemin cinsiyet dağılımına bakıldığında %40.9 kadın, %59.1 erkek çalışanların olduğu bulunmuştur. Çalışanların %32.7'si bekâr ve %67.3'ü evlidir. Örneklemin %82.7'si haftalık 35 saat ve üstü çalışmaktadır. Söz konusu örneklemin %65.5'i ilk iş yerlerinin mevcut



üniversite olduğu belirtmişlerdir. Çalışanların %52.7'sinin babası emekli ve annesi çalışmayan kişilerden oluşmaktadır. Akademisyenlerin en çok çalışmayı istedikleri sektörün 'özel sektör' olduğu, idari görevlerde çalışanların ise 'girişimci/işyeri sahibi' olmak istedikleri görülmüştür.

İç girişimcilik algısının belirlenmesinde tanımsal istatistik sonuçları (ortalama ve standart sapma) kullanılmıştır. Bulgularında birçok maddenin standart sapması çok yüksek çıkmış ve çalışanların bütününe bakıldığında algılarının çok farklı bir dağılım gösterdiği saptanmıştır. Tablo 6'da görüldüğü üzere bütün boyutların aritmetik ortalamaları 2.7 ile 3.5 arasında bulunmuştur. Anket formunda bir maddenin en düşük alabileceği değer 1 ve en yüksek alabileceği değer ise 5 olarak belirtilmiştir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların çoğunluğunun birçok maddeye verdikleri puanların ifadeye katılmadıkları yönünde olduğu ve ifade açısından kararsız olduklarını göstermektedir.

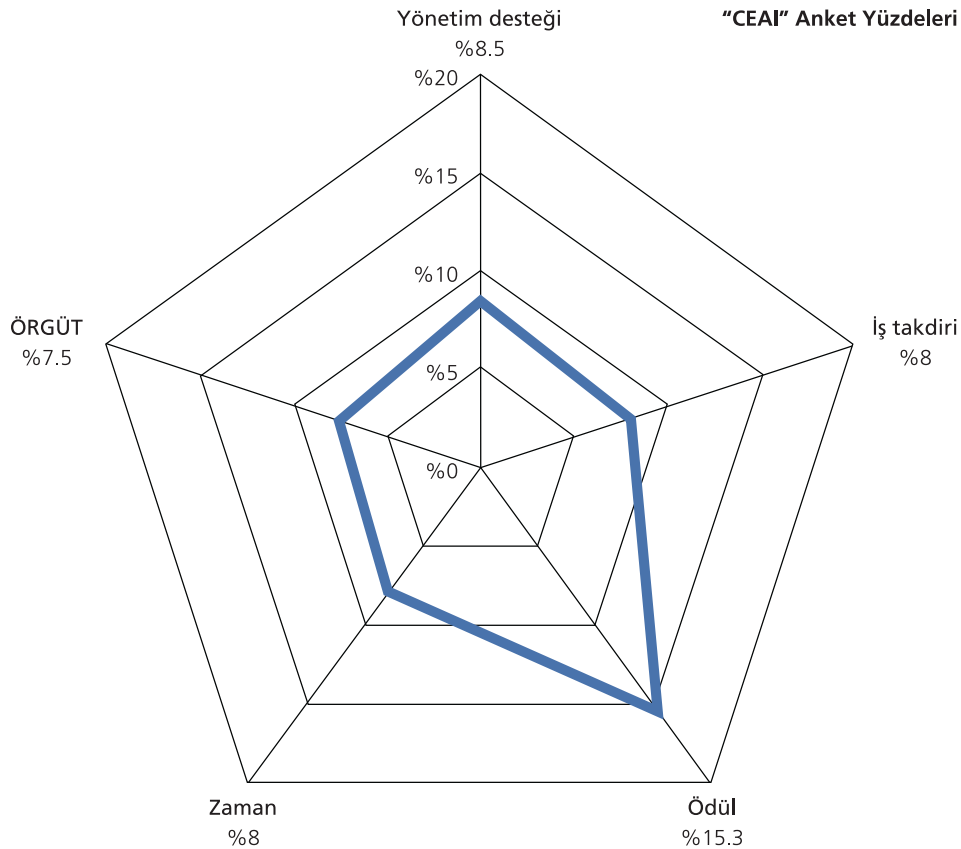
Tablo 6'da, iç girişimcilik boyutlarının ortalamaları ve standart sapmaları sunulmuştur. Buna göre, üniversitede çalışan akademik ve idari personelin algısında "ödül" (3.5) en yüksek aritmetik ortalamaya sahip boyuttur. Ödül boyutunu

Tablo 6. İç girişimcilik boyutlarının toplu ortalama ve standart sapma sonuçları.

Faktörler	Ortalama	Standart sapma	Varyans
YNT	3.2081	0.75562	0.571
İTD	3.2109	0.67652	0.458
ODL	3.5379	0.63602	0.405
ZMN	2.9803	0.78717	0.620
OSN	2.7662	0.43775	0.192

3.21 ortalama ile "iş takdiri" boyutu izlemektedir. "Yönetimin desteği" (3.20) iş takdirine yakın bir değerde bulunmuştur. "Zaman boyutunun" aritmetik ortalaması 2.9 ile 3 sınırının altında hesaplanmıştır. "Örgüt sınırları" boyutu ise 2.7 ortalama ile en düşük değere sahip boyuttur.

Bu bulgulardan hareketle akademisyenlerin ve idari personelin boyutlara ilişkin algıları genel ortalamanın üstüne çıkmamış ve iç girişimcilik seviyeleri her boyutta en yüksek puan olan 5'e göre düşük kalmıştır. Şekil 2, beş boyut açısından üniversitenin iç girişimcilik seviyelerini özetlemektedir.



Şekil 2. Üniversite iç girişimcilik boyutlarının düzeyi.

Bu çerçevede, bütün boyutlar için geliştirilmeye açık alan bulunduğu ve iyileştirmelerin yapılması gerekliliği tespit edilmiştir. Hem ortalamaya hem de yüzdelere bakıldığı zaman üniversitede iç girişimciliğin algılamasında belli bir farkındalık olduğu; ama teker teker incelendiğinde her bir boyutun etkisinin iç girişimcilik seviyesi açısından farklılaştığı belirlenmiştir.

Akademik ve idari birimlerde çalışanların iç girişimcilik boyutlarına ilişkin algıları arasında bir fark olup olmadığını bulmak için, önce t-testi ve sonra tek yönlü ANOVA (Mann-Whitney) gerçekleştirilmiştir. Akademisyenler ile idari kadroda çalışanlar arasında iç girişimcilik algısı, “bağımsız gruplar arası t-testi” (*independent samples t-test*) analiz yöntemi ile karşılaştırılmış ve çıkan sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir. İki grup arasında incelenen özellikler açısından hesaplanan “t” değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi olan Sig. (2-tailed) değerinin %5 anlamlılık düzeyi için 0.05’ten küçük olan 1 boyutta anlamlı fark bulunmuştur.

“H1: Akademisyenler ve idari personel ‘yönetim desteği’ boyutuna karşı farklı algıya sahiptir” alt hipotezi, akademisyenlerin değerlerinin (ortalama±SS; 3.10±0.57) idari görevlerde çalışanların değerleriyle (ortalama±SS; 3.27±.85) karşılaştırılması sonunda anlamlı bulunmamıştır ($r=0.242$; $p\leq 0.05$). Benzer şekilde, “H2: Akademisyenler ve idari personel ‘iş takdiri’ boyutuna karşı farklı algıya sahiptir” alt hipotezi; akademisyen değerleri (ortalama±SS; 3.33±0.66) idari görevlerde çalışanların değerleriyle (ortalama±SS; 3.12±0.67) karşılaştırıldığında anlamlı bulunmamıştır ($r=0.122$; $p\leq 0.05$). Ödül boyutunda da “H3: Akademisyenler ve idari personel ‘ödül’ boyutuna karşı farklı algıya sahiptir” alt hipotezi; akademisyen değerleri (ortalama±SS; 3.61±0.55) idari pozisyonlarda çalışanların değerleriyle (ortalama±SS; 3.48±0.68) karşılaştırıldığında anlamlı bulunmamıştır ($r=0.317$; $p\leq 0.05$). Buna karşılık, “H4: Akademisyenler ve

idari personel ‘zaman’ boyutuna karşı farklı algıya sahiptir” alt hipotezi; akademisyen değerleri (ortalama±SS; 2.75±0.65) idari pozisyonlarda çalışanların değerleriyle (ortalama±SS; 3.13±0.83) karşılaştırıldığında anlamlı bulunmuştur ($r=0.014$; $p\leq 0.05$). “H5: Akademisyenler ve idari personel ‘örgüt sınırları’ boyutuna karşı farklı algıya sahiptir” alt hipotezi; akademisyen değerleri (ortalama±SS; 2.84±0.45) idari görevlerde çalışanların değerleriyle (ortalama±SS; 2.70±0.42) karşılaştırıldığında anlamlı bulunmamıştır ($r=0.105$; $p\leq 0.05$).

Araştırmada, değişkenlerin test edilmesi amacıyla oluşturulan hipotez için (H6: Üniversite çalışanların iç girişimcilik algısı ‘cinsiyet, medeni durum, yaş, ilk kez üniversitede çalışma, çalışılmak istenen sektör, anne ve baba mesleği’ değişkenlerine göre farklılık göstermektedir) tek yönlü ANOVA yapılmış ve sonuçları Tablo 8’de yer verilmiştir.

Cinsiyet, medeni durum, yaş, ilk kez üniversitede çalışma, çalışılmak istenen sektör, anne ve baba mesleği değişkenlerine göre üniversite çalışanlarında iç girişimcilik boyutları açısından hiçbir değişken ile ilişkili bir farklılık olmadığı bulunmuştur.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın ana hedefi, üniversite çalışanlarının iç girişimcilik algılarına ilişkin tanımlayıcı bilgilere sahip olmaktır. İkinci hedef, akademik ve idari personelin iç girişimcilik boyutlarını farklı algılayıp algılamadıklarını bulmak ve demografik/kişisel değişkenlere göre bir farklılık olup olmadığını tespit etmektir. Kişilerin girişimci davranışlar gösterebilmeleri için kurumun girişimcilik özelliği taşıyan örgüt yapısına sahip olup olmasının önemli bir rolü olduğu yapılan çalışmalarda bulunmuştur (Ahmad ve ark., 2012; Kuratko ve ark., 2014). Bu araştırmanın sonuçları da ilgili çalışmalarını desteklemektedir. İç girişimcilikte kurumun girişimci eko-sisteme sa-

Tablo 7. Bağımsız gruplar arası t-testi (*independent samples t-test*) ile analiz.

		Levene'in varyans eşitliği				
		F	Sig.(p)	T	df	Sig. (2-tailed) (p)
Yönetim desteği	Varyansların eşit olduğu varsayımı	4.536	.035			
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			-1.263	107,857	.209
İş takdiri	Varyansların eşit olduğu varsayımı	.018	.895			
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			1.568	96,221	.120
Ödül	Varyansların eşit olduğu varsayımı	1.065	.304	1.005	108	.317
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			1.042	105,006	.300
Zaman	Varyansların eşit olduğu varsayımı	3.233	.075	-2.509	108	.014
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			-2.626	106,515	.010
Örgüt sınırları	Varyansların eşit olduğu varsayımı	.232	.631	1.635	108	.105
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			1.614	90,422	.110



hip olması, iç girişimci olma algılarında olumlu sonuçlar oluşturmaktadır (Auer Antoncic ve Atoncic, 2011).

Kuratko ve ark. (2015) uzun çalışmalar sonucunda tespit ettikleri 5 boyut ile (yönetim desteği, iş takdiri, ödül, zaman ve örgüt sınırları) iç girişimciliğin desteklenebileceğini ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda, kurumun iç yapısında iç girişimciliğin oluşabilmesini sağlayacak yeterli imkânların ve ortamın olmaması ise iç girişimciliği olumsuz yönde etkilemektedir (Moriano ve ark., 2014). Bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında iç girişimciliği doğru algılamının önemi kadar, kurum iç yapısının da etkili olduğu görülmektedir. Kuratko ve ark.'nın (2015) yapmış oldukları çalışmalar sonucunda tek bir boyutun başarılı bir yapıya sahip olmasının bir anlam ifade etmeyeceği belirtilmektedir. Bu nedenle, boyutlara teker teker bakılması gerekmektedir. Bütün boyutlar birbiri ile içsel ve dışsal olarak bağlantı içindedir. Kurumun bu boyutların hepsinde uygulanabilir bir yapı ve uyum sağlaması gerekmektedir. Bu araştırmanın sonuçları, kurumun hangi boyutlarda daha fazla eğitim ve geliştirme sağlaması gerektiğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları teorik olarak, daha önce tespit edilen kurum iç yapısının önemini, örgüt kültürünün etkinliğini, iç girişimciliğin öğrenilebilir bir yapı olduğunu desteklemekte ve bu görüşe katkı sağlamaktadır. Kuratko ve ark. (2014) geliştirdikleri ölçeğin seviye belirlemenin ötesinde, uygulanan işletmenin sonuçları değerlendirerek, potansiyel gelişime açık noktaların keşfedilmesinde ve eğitim programlarının hazırlanmasında kullanılabileceğini tavsiye etmektedirler. Bu bakış açısı ile değerlendirildiğinde, elde edilen bulgular sadece seviyenin düşük ya da yüksek olduğunu göster-

mekten öte, üniversitenin odaklanması gereken alanlara da ışık tutmaktadır. Bu araştırma, uygulamada tespit edilen boyutların değerlerine bakılarak farklı stratejilerin belirlenmesi, iç yapının iyileştirilmesi gereken bölümlerinin değişmesi konularında tavsiyede bulunarak literatüre katkı sağlamaktadır.

Bu çerçevede, her boyut teker teker incelenmiş ve üniversiteler için uygulamada dikkate alınması gereken öneriler belirlenmiştir. “Ödül boyutu” diğer faktörlere göre en yüksek değerde bulunmuştur. Bu sonuç, ödül sisteminin yaratıcı ve inovatif projeler oluşturmada teşvik edici olduğunu yansıtmaktadır. Fakat olması gereken en yüksek değerde olmaması ise, bu boyutta hala iyileştirilmesi gereken unsurlar olduğunu göstermektedir. Üniversitelerin ödül sistemlerinin yeniden gözden geçirilmesi bir gerekliliktir. Alınan akademik unvanların bir ödül olduğu düşünülduğünde, akademik personelin sadece akademik unvan almaya yönelik çalışmalara yoğunlaşacağı aşıkardır (Erdem, 2013). Ödül sisteminde yenilikçi ve yaratıcı iş fikirlerinin de değerlendirilmesi, kişilerin bu alana olan ilgi ve katkılarını artıracaktır (Neck ve Greene, 2011).

Çıkan sonuçlar, üniversite çalışanlarının zihninde iş takdiri konusunda net bir algının oluşmadığını yansıtmaktadır. Kuratko ve ark.'nın (2014) belirttiği gibi, bir üst yönetimin yapılan işe bakılmaksızın başarılı projeler ve sonuçlarda kişilere memnuniyetlerini belli etmeleri, bu kişilerin daha fazla iç girişimcilik davranışı göstermelerini sağlayabilir. Akademiye iş takdirinin daha çok yayın sayısı, atıf, patent gibi alanlarda olması diğer yapılan işlerin sıradanlaşmasına sebep olabilmektedir (Tekinsoy ve Mısır, 2012). Üniversite üst yönetimleri-

■ **Tablo 8.** Tek yönlü ANOVA test sonuçları – 1.

	Cinsiyet		Medeni durum		Yaş			
	F	Sig. (p)*	F	Sig. (p)*	F	Sig. (p)*	F	Sig. (p)*
Yönetim desteği	1.000	0.319	0.111	0.740	1.025	0.398		
İş takdiri	0.298	0.587	0.150	0.700	1.354	0.255		
Ödül	0.197	0.658	0.65	0.799	0.415	0.798		
Zaman	0.467	0.496	0.072	0.789	0.528	0.715		
Örgüt sınırları	0.007	0.932	0.073	0.788	0.477	0.753		
	İlk kez üniversitede çalışma		Çalışılmak istenen sektör		Anne mesleği		Baba mesleği	
	F	Sig. (p)*	F	Sig. (p)*	F	Sig. (p)*	F	Sig. (p)*
Yönetim desteği	0.202	0.654	1.233	0.301	0.601	0.616	0.700	0.554
İş takdiri	1.700	0.195	0.587	0.625	0.595	0.619	0.220	0.882
Ödül	1.935	0.167	1.680	0.176	0.073	0.975	1.019	0.387
Zaman	0.550	0.460	0.954	0.417	1.849	0.143	1.300	0.278
Örgüt sınırları	0.000	0.991	0.231	0.875	1.188	0.318	0.887	0.451

* p<0.05

nin yapılan işleri kategorize etmeden başarılı her sonuç için iş takdirini çalışanlara yansıtması iç girişimcilik davranışında artışa neden olacaktır.

İç girişimcilik eko-sisteminin oluşmasında en önemli boyut olan “yönetim desteğinin” ortalama bir değerde bulunması ise, yöneticilerin iç girişimciliği nasıl algıladığı konusunda sorunlar olduğunu yansıtmaktadır. Üniversiteyi yönetenlerin öncelikle girişimciliğin üniversiteye bir katkı sağlayacağına inanarak bunu her birime ve çalışana yansıtmaları sonucu girişimci kültürün benimsenmesi sağlanabilecektir. Bu araştırmanın sonucunda, yönetim desteğinin çalışarlarda nötür düzeyde algılandığı görülmektedir. İç girişimci kendini özgür ve yaratıcı hissetmemekle beraber, yeni bir fikir ortaya attığı durumda yönetimin bunu destekleyip desteklemeyeceği konusunda kararsızlık yaşamaktadır. Üniversite çalışanlarının yönetim desteğinin maddi kaynak ihtiyacı nedeniyle sadece laboratuvar odaklı inovasyonlar için gerekli olduğu düşünölmektedir (Öktem ve Bal, 2013). Bu düşünce ise, kişilerin farklı alanlarda ve birimlerde yaratıcı, yenilikçi fikir geliştirebilmesinde engel oluşturur. Bu boyutta belli bir oranda yönetim tarafından destek olunduğu ama tam puana ulaşacak seviyede de olmadığı ortaya çıkmıştır. Ahmad ve ark.’nın (2010) belirttiği gibi yönetim desteği olmadan iç girişimcilik gelişemez ve ilerleyemez.

Üniversitede çalışanların “zaman” boyutuna ilişkin algılarının düşük olması bu konuda olası bazı sorunların varlığını işaret etmektedir. Tanımlayıcı sorular incelenince neredeyse tüm katılımcıların ortalama 35 saat ve üstü çalıştığı ortaya çıkmıştı. Buradan yola çıkarak, yeni fikirler geliştirmek için çalışanların zamana olan ihtiyacının önemi bir kez daha ortaya konulmuş olmaktadır. Araştırmada, katılımcıların çalışma zamanının kısıtlı ve/veya yetersiz olduğu sonucuna ulaşılması, kişilerin yenilikçi ve yaratıcı fikir üretme ve geliştirmeye ayrıca vakit ayıramadıklarının bir göstergesidir. Çalışanlar açısından zaman kısıtı, onların ancak sorumlu oldukları işleri yapabilmelerini mümkün kılmakta iken, iç girişimciliğin gelişmesi için gerekli olan boş zamanın olmaması anlamına gelmektedir (Kuratko ve ark., 2014). Sonuç olarak, üniversite yönetiminin yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri geliştirmek için ihtiyaç duyulan zamanın sağlanması ile iç girişimci davranışlarda artış beklenebileceğini göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Çalışanların bürokratik engel olduğunu düşünmesi, oldukça yüksek bir oranda çalışanların “örgüt sınırları” konusundaki olumsuz algılarını ortaya koymaktadır. Çalışanlar açısından engeller, belirsizlikler ve şeffaflık konularında oluşan olumsuz algı, iç girişimcilik davranışı göstermeyi olumsuz etkiler. Üniversitenin daha açık, şeffaf ve belirsizliklerden uzak iyileştirme adımları atmasının çalışarlarda iç girişimcilik eğilimini artırabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırma sonuçları, üniversite çalışanlarının iç girişimcilik boyutlarına göre algılarının ortalama seviyede olduğunu göstermiştir. Ayrıca, iç girişimcilik boyutlarından sadece zaman konusunda akademisyenlerin ve idari personelin algısında farklılık tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, çalışanlara verilecek boş zamanın ve esnek çalışma koşullarının iç girişimcilik seviyelerini artırdığı bulgusuna ulaşan Alpkın ve ark. (2010) yapmış oldukları çalışma ile benzerdir. Yabancı yazında yer alan bazı çalışmalar da esnek çalışma zamanının, kişilerin yaratıcılıklarında ve inovatif projeler geliştirmelerinde önemli bir yere sahip olduğunu desteklemektedir (bu çalışmalar için bkz. Hörning, Gerhardt ve Michailow, 2015; Rafnsdóttir ve Heijstra, 2013). Bu da ihtiyaç duyulan zamanın çalışanlara kurumları tarafından verilmesinin, inovasyonun artması ile doğru orantılı olacağını göstermektedir. Soriano ve Mulatero (2010)’nun belirttiği gibi inovasyon yeteneği “girişimci üniversite” olmak için gerekli en önemli unsurdur. Bu araştırma sonucunda bulunan fark ise, aynı üniversitede çalışan bir iş kolunun esnek zaman konusunda sorun yaşamadığı ama bir başka iş kolunda yaşandığıdır. İç girişimciliğin beş boyuttan belki de en önemli olan “zaman” boyutunun akademisyenlerin ve idari personelin algısında farklılık oluşturması, iş yapılarından kaynaklanmış olabilir. Fakat girişimcilik çerçevesinden bakıldığında, Jones’un (2014) bahsettiği gibi, yöneticilerin normal çalışma saatlerinde yeni ve yaratıcı fikirler üretebilmeleri için ekstra zamana ihtiyaçları vardır. Bu durum, üniversite yönetiminin çalışanların ihtiyaç duyduğu (boş) zamanı diğer kaynaklardan birisi gibi görmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Chesbrough ve Bogers, 2014).

Araştırma sonuçlarında, kişisel kontrollü değişkenler olan cinsiyet, medeni durum, yaş, ilk kez üniversitede çalışma, çalışılmak istenen sektör, anne ve baba mesleğinin iç girişimcilik boyutları ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır. Bu sonuç, Kozak ve Yılmaz’ın (2010) sonuçları ile benzerlik göstermektedir. İç girişimciliğin çalışma hayatına başladıktan sonra öğrenilebilen (Drucker, 2014) bir yapıda olması ve çevrenin doğrudan iç girişimci olma özelliklerini etkilediği varsayımı ile kişisel değişkenlerin çok önemli rol oynamaması, doğal bir durumu ortaya koymaktadır.

Yapılan çalışmanın –bölgesinde tek vakıf üniversitesi olmasından dolayı– tek bir vakıf üniversitesinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olması bir sınırlılık yaratmaktadır. Fakat bu çalışmanın, üniversitelerde iç girişimciliğin incelenmesi konusunda az sayıda yapılan çalışmadan biri olması, bu konuda yapılacak çalışmalar için yol gösterici olması açısından önemlidir. Üniversite kurum kültüründe “girişimciliğin” gelişmesinde, girişimci akademisyen ve idari personelin alması gereken roller düşünüldüğünde, sadece iç faktörlerin değil dış faktörlerin de önemli olduğu söylenebilir. Gelecekte yapıla-



çalışmalarda, iç ve dış faktörlerin iç girişimci akademisyen ve idari çalışanların davranışlarında etkili olup olmadığı bir bütün olarak incelenebilir.

Sonuç olarak, bu çalışmanın sonuçları iç girişimcilik seviyesinin yüksek olabilmesi için iç girişimcilik faktörlerinin hepsinin uyum içinde olması, kişiler tarafından doğru algılanması, doğru eğitim programları ile desteklenmesi ve iç yapının da bu iklime hazır olması gerektiğini göstermektedir.

Kaynaklar

- Acs, Z. J., Szerb, L., and Autio, E. (2015). *The global entrepreneurship and development index* (pp. 39–64). New York (NY): Springer International Publishing.
- Apalı, A., Yıldız, R., Boztepe, E., ve Bayrak, S. (2014). Bölgesel kalkınma ajansları: Fransa ve İngiltere örnekleri. *Dergi Karadeniz*, 23, 66–69.
- 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.
- Ahmad, N. H., Nasurdin, A. M., and Zainal, S. R. (2012). Nurturing intrapreneurship to enhance job performance: The role of pro-intrapreneurship organizational Architecture. *Journal of Innovation Management in Small and Medium Enterprises*, 2012(868880), 1–9.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. ve Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732–755.
- Aslan, G. (2010). Öğretim üyelerinin “girişimci üniversite” ve üniversite sanayi işbirliği kavramlarına ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilim Toplum*, 8(30), 7–22.
- Auer Antoncic, J., and Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: A model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607.
- Baltar, F., and De Coulon, S. (2014). Dynamics of the entrepreneurial process: the innovative entrepreneur and the strategic decisions. *Review of Business & Finance Studies*, 5(1), 69–81.
- Bakar, M. S., Mahmood, R., and Lucky, E. O. I. (2015). The mediating role of intrapreneurial orientation between leadership style, knowledge sharing behaviour and performance of Malaysian academic leaders: A conceptual framework. *Sains Humanika*, 4(1), 17–22.
- Berber, A. (2000). Girişimci ile yönetici profilinin karşılaştırılması ve girişimciliğe geçiş süreci. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1), 23–46.
- Bosma, N. S., Stam, E., and Wennekers, S. (2011). Intrapreneurship versus independent entrepreneurship: A cross-national analysis of individual entrepreneurial behavior. Tjalling C. *Koopmans Institute Discussion Paper Series*, 11(4), 1–32.
- Bulut, Ç. ve Aslan, G. (2014). Üniversitelerde gerçekleşen girişimcilik faaliyetlerinin değerlendirilmesi. *International Journal of Management Economics and Business*, 10(22), 119–129.
- Chawla, S., and Lenka, U. (2015). A study on learning organizations in Indian higher educational institutes. *Journal of Workplace Learning*, 27(2), 142–161.
- Chesbrough, H., and Bogers, M. (2014). *Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation*. *New frontiers in open innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3–28.
- Çiftçi, M. (2010). Girişimci üniversite ve üçüncü kuşak üniversiteler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 341–348.
- Dolgun, U. (2010). Yirmi birinci yüzyılda yükseköğretimin yeni misyonu: Ticari üniversiteler ve girişimci akademisyenler. *Sosyoloji Konferansları*, 42, 15–39.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Oxford: Routledge Taylor & Francis.
- Erdem, A. R. (2013). Üniversite özerkliği: Mali, akademik ve yönetsel açıdan yaklaşım. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(2), 97–107.
- Fairlie, R. W., and Chatterji, A. K. (2013). High-technology entrepreneurship in Silicon Valley. *Journal of Economics & Management Strategy*, 22(2), 365–389.
- Fernandez, S., and Moldogaziev, T. (2012). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 155–187.
- Guerrero, M., and Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 397–416.
- Hörning, K. H., Gerhardt, A., and Michailow, M. (2015). *Time pioneers: Flexible working time and new life styles*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.
- Johnson, T. P., and Wislar, J. S. (2012). Response rates and nonresponse errors in surveys. *JAMA*, 307(17), 1805–1806.
- Jones, S. (2014). How to build an ‘intrapreneurial’ culture – An entrepreneurial culture within an organization. *Effective Executive*, 17(2), 40.
- Karlsson, T., and Wigren, C. (2012). Start-ups among university employees: The influence of legitimacy, human capital and social capital. *The Journal of Technology Transfer*, 37(3), 297–312.
- Kozak, M. A. ve Yılmaz, E. G. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85–97.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., and Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm’s internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., and Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245–253.
- Ligthelm, A. A. (2014). Confusion about entrepreneurship? Formal versus informal small businesses. *Southern African Business Review*, 17(3), 57–75.
- Lofstrom, M., Bates, T., and Parker, S. C. (2014). Why are some people more likely to become small-businesses owners than others: Entrepreneurship entry and industry-specific barriers. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 232–251.
- Love, J. H., and Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28–48.
- Martiarena, A. (2013). What’s so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40(1), 27–39.
- McNally, J., Honig, B., and Martin, B. (2013). Principles or practice? Exploring the application of theory in entrepreneurship course syllabi. *Academy of Management Proceedings*, 2013(Meeting Abstract Supplement), 10835.
- Mokaya, S. O., Namusonge, M., and Sikalich, D. (2012). The concept of entrepreneurship; in pursuit of a universally acceptable definition. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(6), 128–135.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., and Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103–119.

- Mustafa, M. (2015). Providing organizational support for corporate entrepreneurship: Evidence from a Malaysian family firm. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(4), 414–441.
- Neck, H. M., and Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: Known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55–70.
- Olaison, L., and Sørensen, B. M. (2014). The object of entrepreneurship: Failure, fiasco, fraud. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 20(2), 193–211.
- Öktem, M. K., Leblebici, D. N., Arslan, M., Kılıç, D., Kılıç, M. ve Aydın, M. D. (2003). Girişimci örgütsel kültür ve çalışanların iç girişimcilik düzeyi: uygulamalı bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 169–188.
- Ökmen, M. ve Bal, V. (2013). Üniversite yönetimlerinin girişimci üniversite kavramına ilişkin görüşleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 3(2), 70–81.
- Özer, Y. E. (2011). Girişimci üniversite modeli ve Türkiye. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 85–100.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19–34.
- Pinchot, G. (1985). *Intropreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur?* New York (NY): Harper and Row.
- Pinchot, G. (2011). *The Intrapreneur's ten commandments. The Pinchot perspective.* [http://www.pinchot.com/intrapreneuring], Retrieved on 4.08.2015.
- Rafnsdóttir, G. L., and Heijstra, T. M. (2013). Balancing work–family life in academia: The power of time. *Gender, Work and Organization*, 20(3), 283–296.
- Sakıncı, S. ve Aybarç Bursalıoğlu, S. (2012). Yükseköğretimde küresel bir değişim: girişimci üniversite modeli. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(2), 92–99.
- Sebora, T. C., Theerapatvong, T., and Lee, S. M. (2010). Corporate entrepreneurship in the face of changing competition: A case analysis of six Thai manufacturing firms. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 453–470.
- Sieger, P., and Monsen, E. (2015). Founder, academic, or employee? A nuanced study of career choice intentions. *Journal of Small Business Management*, 53, (Supplemen S1), 30–57.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10–20.
- Soriano, F. H., and Mulatero, F. (2010). Knowledge policy in the EU: From the Lisbon strategy to Europe 2020. *Journal of the Knowledge Economy*, 1(4), 289–302.
- Steiber, A., and Alänge, S. (2016). *Entrepreneurship: What it really is, and why it must be integrated into management of the firm. In the Silicon Valley model* (pp. 53–63). New York (NY): Springer International Publishing.
- Şengel, S. (2013). *Sosyo-ekonomik kalkınma açısından sosyal girişimciliğin önemi ve bir değerlendirme.* Procedia V International Congress on Entrepreneurship. 10 Aralık 2014 tarihinde <https://www.researchgate.net/profile/Hatice_Coban2/publication/269391334_Girisimcilik_Kulturu_Acisindan_Geleneksel_Alis-Veris_Yerlerindeki_Esnaf_ile_Modern_Avm'lerdeki_Esnafin_Karsilastirilmesi/links/5488368f0cf2ef34478f9071.pdf> adresinden erişildi.
- Tekinsoy, M. A., and Mısır, M. B. (2012). Öğretim üyeliğine atama sürecinin başlangıcı, ek koşullar ve jüri raporları. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 61(1), 351–382.
- Topkaya, Ö. (2013). Tarihsel süreçte girişimcilik teorisi: Girişimciliğin ekonomik büyüme ve istihdam boyutu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(1), 29–54.
- Turgut, H. (2014). Algılanan örgütsel desteğin işletme performansına etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü. *Journal of Business Research-Turk*, 6(3), 30–59.
- TÜBİTAK (2015). Girişimci ve yenilikçi üniversiteler endeksi. 20 Aralık 2014 tarihinde <http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue_gosterge_seti_1.pdf> adresinden erişildi.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., and Lyon, S. J. (2013). Life after business failure the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163–202.
- Weinberg, B. D., de Ruyter, K., Dellarocas, C., Buck, M., and Keeling, D. I. (2013). Destination social business: Exploring an organization's journey with social media, collaborative community and expressive individuality. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 299–310.
- Yeşil, S. ve Kaya, A. (2012). The role of organizational culture on innovation capability: An empirical study. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6(1), 11–25.