

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**Dr. Murat SUCU*****Öz**

İç girişimcilik kavramının, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde önemli roller üstlenen uygulamalardan birisi olduğu ifade edilmektedir. İç girişimcilik, çalışanların işletme içerisinde bir girişimci gibi hareket etmesi anlamını taşımaktadır. Tüm risk ve gelirin işletmeye ait olduğu bu faaliyetlerde çalışanlar, işletmelerin kaynaklarını girişim faaliyetleri için kullanabilmektedir. Çalışanların yetenek, beceri ve tecrübelerini rekabet avantajı sağlamak için kullanılmasını savunan bu yaklaşım, 1980'li yıllardan günümüze kadar gelmiştir. Kavram ile ilgili yapılan çalışmalarda iç girişimcilik faaliyetlerinin işletmenin performansı ile yakından ilişkili olduğu ve işletmelere rekabet avantajı sağladığı ifade edilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı da insanları birer rekabetçi yetenek olarak görmektedir. Özellikle kaynak temelli yaklaşımın savunduğu bu görüş, işletmelerin insan kaynağına ait yetenekleri stratejik bakış açısı ile yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda iç girişimcilik faaliyetlerinin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile desteklenebileceği öngörülmektedir. Bu çalışmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetimi ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Araştırmanın veri toplama tekniği anket uygulamasıdır. Çalışma, sivil havacılık sektörüne yönelik mesleki eğitimler veren bireylerin oluşturduğu 117 kişi ile yürütülmüştür. Yapılan regresyon, korelasyon, ANOVA ve t-testi sonuçlarına göre; stratejik insan kaynakları yönetimi ile iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki olduğu ve stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik üzerine anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, stratejik insan kaynakları yönetimi ile iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenebileceği görülmektedir. Bu çalışmanın iç girişimcilik faaliyetlerini başlatmak yada arttırmak amacı güden işletmeler için fayda sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İç Girişimcilik, Yönetim, Strateji.

JEL Kodu: M10, M54, L26, J54, L10.

A RESEARCH TO DETERMINE THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON INTERNAL ENTREPRENEURSHIP**Abstract**

It is stated that the concept of intrapreneurship is one of the applications that play an important role in the companies gaining competitive advantage. Intrapreneurship means that employees act like an entrepreneur within the enterprise. Employees in these activities, where all risk and income belong to the enterprise can use the resources of the enterprises for their entrepreneur activities. This approach, which advocates the use of employees' skills, ability and experiences to gain competitive advantage, has come from the 1980's to the present. In the studies on the concept, it is stated that internal entrepreneurship activities are closely related to the performance of the enterprise and provide a competitive advantage to the enterprises. The strategic human resources management approach also sees people as competitive talent. Especially, this view, which is advocated by the resource-based approach, states that the human resources of enterprises should be managed with a strategic perspective. In this context, it is anticipated that internal entrepreneurship activities can be supported by strategic human resources management practices. The purpose of this study is to determine the relationship between strategic human resources management and intrapreneurship. The data collection technique of the research is the survey application. The study was carried out with 117 employees

* Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş., mur.sucu34@gmail.com., ORCID ID: 0000-0001-8951-3045.

Araştırma Makalesi.

Sayfa sayısı: 992-1019

Makale Geliş Tarihi:11.05.2021

Makale Kabul Tarihi:10.07.2021

Makale Yayın Tarihi:05.08.2021

who provide training on civil aviation. According to the results of regression, correlation, ANOVA and t-test; It has been determined that there is a positive relationship between strategic human resources management and intrapreneurship and that strategic human resources management has a significant effect on intrapreneurship. According to the findings, strategic human resources management can support intrapreneurship activities. The study is expected to be beneficial for enterprise that aim to start or increase their intrapreneurship activities.

Keywords: Strategic Human Resources Management, Intrapreneurship, Management, Strategy.

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet, iç ve dış çevredeki hızlı değişimler, ürün yaşam ömrünün kısalması ve tüketici satın alma davranışlarındaki değişimler gibi unsurların işletmeleri derinden etkilediği görülmektedir. İşletmeler, bu zorluklar ile baş edebilmek ve yaşam sürelerini uzatmak için yeni ürün ve hizmetler üreterek çevresinde yaşanan değişimlere hızla uyum sağlamak durumunda kalmışlardır. Üretilen hizmet ve ürünler, ürün yaşam ömrünün kısalması ve satın alma davranışlarındaki değişimlerden dolayı derinden etkilenmektedir. Bu bağlamda, yeni ürün ve hizmetler üreterek pazarda lider konuma gelebilmek için çevredeki fırsatların takip edilmesi kaçınılmaz bir durum olmuştur. Bununla birlikte, fırsatları tespit ettikten sonra bu fırsatlardan yararlanmak işletmenin yetenekleri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Fırsatları takip etmek ve bu fırsatlardan yararlanmak girişimcilik gerektiren eylemlerdir. Dolayısıyla işletmelerin yaşam sürelerini uzatabilmesi için girişimcilik yeteneklerine sahip olması gerekmektedir. Girişimcilik kısaca, girişimcinin bir değer ya da fayda yaratmak amacı ile bir fırsatı tespit ederek bu fırsattan yararlanmak için gerekli faaliyetlerin başlatılması anlamını taşımaktadır. Yazında genellikle girişimci kişiler; bağımsız ve iç girişimciler şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Bağımsız girişimciler, herhangi bir işletme içerisinde bulunmayan kendi namına çalışan kişiler olarak tanımlanmaktadır. İç girişimciler ise, bir işletme içerisinde işletme sahibi adına çalışan bireyler olarak ifade edilmektedir. Bu bilgiler ışığında, işletmeler açısından girişimcilik faaliyetlerinin işletme yönetimi ve işletme çalışanları tarafından yürütülebileceği anlaşılmaktadır. Eğer girişimcilik faaliyetleri işletme içerisinde çalışan bireyler tarafından yürütülüyor ise bu faaliyetlere iç girişimcilik adı verilmektedir. İç girişimcilik, işletme içindeki bireylerin çevredeki fırsatları görerek bu fırsatlardan yararlanmak üzere serbestçe harekete geçme, risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışları sergileme ve klasik bir girişimci gibi davranma faaliyetleri olarak tanımlanabilir. İşletme yönetimi tarafından iç girişimciliğin desteklenmesi ve cazip hale getirilmesi, iç girişimcilik faaliyetlerindeki başarının anahtarıdır. Eğer işletmelerin prosedür ve kuralları iç girişimcilik faaliyetlerini destekleyecek bir yapıda değil ise bu faaliyetlerin yürütülmesi mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda iç girişimcilik faaliyetlerini yürütmek isteyen işletmeler, çalışanlarının girişimci olmalarını teşvik edecek, işletme kaynaklarını kullanmalarına izin verecek, risk almalarını destekleyecek ve karar süreçlerine katılımlarını sağlayacak düzenlemeler yapması gerekecektir.

Çalışanların iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunmalarını destekleyen en önemli uygulamalardan birisi de insan kaynakları yönetimi süreçleridir. Daha önceleri bir maliyet unsuru olarak değerlendirilen insan kaynağı, günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında artık stratejik bir değer kazanmıştır. İnsan kaynağının stratejik değer katan bir unsur olarak değerlendirilmesi ile birlikte klasik personel yönetimi kavramı, stratejik insan kaynakları yönetimi olarak değişmiştir. Yazında, stratejik insan kaynaklarının iki farklı şekilde ele alındığı görülmektedir. Birincisi, insan kaynakları uygulamalarının insan kaynağı ile rekabet avantajı elde etmeyi sağlayacak çıktıları sağlaması yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, insan kaynağının rekabetçi yeteneklerinden yararlanmak hedeflenmektedir. Diğer yaklaşım ise, stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin işletmenin sahip olduğu stratejileri ile uyumlu hale getirilmesidir. Bu yaklaşıma göre de çalışanlar, strateji belirleme süreçlerine dahil olmalıdırlar. Bu bilgiler ışığında, işletmelerin çalışanlarını birer maliyet unsuru değil birer rekabetçi yetenek olarak görmesi gerekmektedir. Kararların ve stratejilerin sadece işletme yöneticileri tarafından belirlenmesi işletmenin başarıya ulaşması için yeterli olmayacağı ifade edilmektedir. Dolayısıyla, rekabet avantajı elde etmek için iç girişimcilik faaliyetlerinin insan kaynakları yönetimi ile de desteklenmesi ve bu faaliyetlerin yürütülmesi için ihtiyaç duyulan kolaylıkların sağlanması gerektiği düşünülmektedir.

Çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik üzerindeki etkisi ve birbirleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Birinci bölümde stratejik insan kaynakları yönetimi, ikinci bölümde ise iç girişimcilik kavramına ait geniş bir literatür taraması yapılmış ve kavramsal çerçeve ortaya konulmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmaya ait bulgular gösterilmiş ve son bölümde bu bulguların sonucuna bağlı olarak değerlendirilmelerde bulunulmuştur.

1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Kavramı ve Gelişim Süreci

Günümüzde küreselleşme, teknolojik gelişmeler, serbest pazar yapısı, müşteri taleplerindeki değişimler ve yoğun rekabet işletmelerin yaşam sürelerini etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Bu zorlu süreçler, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin önemini daha da arttırmıştır (Becker ve Gerhart, 1996:779). İşletme yöneticileri, kendilerine yöneltilen “neden karlısınız” ya da “neden müşteriler sizi tercih ediyor” gibi sorulara verdikleri cevaplarda, genellikle işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin işletme performansı üzerindeki kritik rolünü vurgulamışlardır (Amit ve Schoemaker, 1993:33). Bu bağlamda, kaynak ve yetenekler; doğru yapılandırılmış, işletme stratejilerine hizmet eden, günümüz pazar koşullarına uyum sağlayabilen ve işletme amaçlarına ulaşmada destek olacak bir sistem içerisinde yönetilmelidir. Bilindiği üzere, işletmelerin sahip olduğu en önemli kaynakların başında insan

...

(akademik, hakemli, indexli, uluslararası dergi)

kaynağı gelmektedir. İşletmelerin, karmaşık ve öngörülemeyen bir pazarda ayakta kalabilmeleri ve verimli olabilmeleri, sahip oldukları insan kaynağının bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bu bakış açısı ile çalışanları maliyet unsuru olarak gören “personel yönetimi” anlayışı, 1970’li yıllarda ortaya çıkan küreselleşme ve rekabet nedeni ile ortadan kalkmaya başlamıştır. Özellikle rekabet ve küreselleşme, çalışan ihtiyaçlarının değişmesi ve insan faktörünün stratejik önem kazanması gibi nedenlerden dolayı personel yönetimi kavramı “insan kaynakları” olarak değişmiş ve işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamadaki en önemli kaynağı haline gelmiştir (Dessler, 2017:175). 1980’li yıllara kadar Fordist – Taylorist yaklaşımı tarafından bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynağı, bu gelişmeler sonrasında stratejik önem kazanmaya başlamıştır (Bayat, 2008:73). “İnsan Kaynağı” kavramı ilk olarak Peter Drucker tarafından, 1954 tarihli “*The Practice of Management*” kitabında kullanılmıştır. Drucker, bu çalışmasında yönetim fonksiyonlarını; işi yönetmek, diğer yöneticileri yönetmek ve çalışanları yönetmek olarak üçe ayırmıştır. Drucker, çalışanlar kavramını “insan kaynağı” olarak adlandırmış ve insan kaynağının diğerlerinden farklı bir kaliteye sahip olduğunu belirtmiştir. (Akkoyun, 2015:50). Ayrıca yine 1980’li yıllarda insan kaynakları kavramı; davranış bilimlerinden, stratejik yönetim konularından, beşeri sermaye ve endüstriyel ilişkiler alanından desteklenen çeşitli teoriler ile kavramsal bir çerçeveye oturtulmuştur (Armstrong ve Taylor, 2014:89).

İnsan kaynağının stratejik etkisi, yine 1980’li yıllarda güçlü rekabet yeteneği olan Japon işletmeleri ile rekabet etmek isteyen Amerikan işletmelerinin insan kaynakları yönetimi politikalarındaki değişiklikleri ile daha fazla hissedilmeye başlanmıştır. Bu gereksinimler nedeniyle Amerika Birleşik Devleti’nde Michigan Üniversitesi araştırma grubu tarafından “stratejik insan kaynakları yönetimi” kavramı geliştirilmiş ve Avrupa’da da kısmen kabul görmüştür. Araştırma grubu, bu yeni kavram ile işletme stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemişler ve stratejik insan kaynakları yönetiminin seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olarak adlandırılan dört anahtar kontrol sisteminin birleşmesinden oluştuğu ve bu birleşmenin işletme stratejisi içerisinde bütünleştiği ortaya konulmuştur (Bayındır, 2007:18). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme stratejileri ile bütünleştirilmesinin nedenleri; yoğun rekabet, teknolojik değişim hızı, demografik yapının değişmesi, ekonomik dalgalanmaların sıklaşması, yeniden yapılanma gerekliliği vb. durumlar olarak sayılabilir (Ylyasov, 2016:35). Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi süreçlerinin, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine katkıda bulunabilmesi için işletmenin stratejik yönetim kararları ve uygulamaları ile bağlantılı ve uyumlu olarak oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004:241). İşletme stratejileri ve insan kaynakları yönetimi süreçleri arasındaki uyum ise stratejik uyum (dikey uyum) olarak adlandırılmaktadır (Delery ve Doty, 1996:807). Yatay uyum ise insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyuma işaret etmektedir

(Coşkun ve Kayar, 2011:73). Bu açıklamalar ışığında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işletme stratejilerinden farklı bir stratejiye sahip olmasının mümkün olamayacağı ortaya çıkmaktadır.

Yazında, stratejik insan kaynaklarının tanımlanmasında iki farklı yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan birincisi, stratejik insan kaynakları uygulamalarının insan kaynağı vasıtası ile rekabet avantajı sağlayan ve bir çıktı yönelimi olan yaklaşımdır. Diğer yaklaşım ise, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme stratejileri ile birleştirilmesidir. Bu yaklaşıma göre işletmenin çalışanları geniş alan ve konularda strateji belirleme süreçlerine dahil olmaktadır (Demirtaş, 2013:264). Bu yaklaşımlar ile stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan bazı tanımlamalar şu şekildedir:

Wright ve McMahan (1992) stratejik insan kaynakları yönetimini; işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için uygulanan planlanmış insan kaynakları yönetimi faaliyetleri olarak tanımlamışlardır (Gürbüz, 2011:400). Farklı bir tanımlama da ise Bratton (2007) stratejik insan kaynakları yönetimini; işletme performansını arttırmak amacıyla insan kaynakları uygulamalarının stratejik amaç ve hedeflerle uyumlaştırma süreci olarak tanımlamaktadır (Coşkun ve Kayar, 2011:72). Yine başka bir tanımlama da stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları uygulamaları ile işletmenin stratejisi arasındaki dikey uyum ve insan kaynakları uygulamalarının prosedürleri arasındaki yatay uyum olarak tanımlamak mümkündür (Castro, vd. 2020:230).

Guest (1987) ise; kavramı insan kaynakları yöneticileri ile tanımlamış ve yöneticilerin hangi konulara odaklanması gerektiğini vurgulamıştır. Bu konuları ise;

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının stratejik unsurlar ile uyumlaştırılması,
- İnsan kaynakları politikalarının tüm işletme yapısı içerisindeki alanlarda kullanılması,
- Yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarının sürekli kullanmaları şeklinde sıralamaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda araştırma yapan bilim insanları, stratejik insan kaynakları kavramını açıklar iken strateji literatüründeki bazı teorileri kavrama adepte etmişlerdir. Bu teorilerde; rekabet avantajı sağlamak için, kaynağın değer katması, özel, nadir, taklit edilemez olması ve rekabet edilen işletmeler tarafından başka bir kaynakla yerine konulamaz olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, Wright ve McMahan, insan kaynaklarının işletme stratejisi ile uyumlu bir şekilde düzenlenmesi durumunda bu tür rekabetçi avantaj için bir temel olarak hizmet edebileceğini ileri sürmüşlerdir. İlave olarak birçok araştırmada da belirtilen çerçeveye paralel bir şekilde, işletme hedeflerine ulaşmak için stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerekliliği vurgulanmıştır (Demirtaş, 2013:264).

Kavram ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Becker ve Huselid, 1998; Wright vd., 2005; Akhtar vd., 2008, Gürbüz vd., 2009),

... (akademik, hakemli, indexli, uluslararası dergi)

stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki olumlu ilişkiyi dikkate çekmişlerdir (Gürbüz, 2011:398). Bununla birlikte, stratejik insan kaynakları uygulamalarının yenilikçi faaliyetlere yardımcı olacağı değerlendirilmektedir (Demirtaş, 2013:267). Kaufman (2015) yapmış olduğu çalışmada ise, stratejik insan kaynakları yönetimi modellerinin etkin bir şekilde benimsenmesi ve uygulanması için üst yönetim taahhüdü ile dikkatli bir şekilde yapılmış planlamaların önemini vurgulamıştır. Bununla birlikte Armond vd. (2016), stratejik insan kaynakları yönetiminin hedefe uygun olarak nasıl yönetildiği konusuna dikkat çekmiştir. Yönetim sürecinde ise, çalışanların birbirleriyle etkileşiminin gözlemlenmesi gerektiğini ve bu etkileşimin hedeflere ulaşma noktasında kritik önem taşıdığını ifade etmiştir (Castro, vd. 2020:231-232). Bununla birlikte, stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda incelenen ana tematik alanlar Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Literatüründe İncelenen Yedi Tema

1980'lerin başında	Olasılık perspektiflerini ve uyumu açıklamak. İK faaliyetleri ve istenen stratejik sonuçlar arasında bir uyum sağlamanın yollarının belirlenmesi.
	İnsanları yönetmekten stratejik katkılar yaratmaya odaklanmak. Çalışanların belirlenen kurumsal hedeflere ulaşma becerisine ve motivasyonuna sahip olmasını sağlamak.
	İnsan Kaynakları sistemi bileşenlerinin ve yapısının detaylandırılması. İK unsurlarının tanımlanması ayrıntılı olarak incelenmesi ve ardından İK faaliyetleri ile harmanlanması.
1990'ların başında	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kapsamını genişletmek. Rekabet bağlamında İK'nın stratejik katkılarına vurgu yapılması.
	İnsan Kaynakları uygulamaları ve bu uygulamaların yürütülmesini sağlamak. Daha karmaşık hale geldikçe stratejik insan kaynakları yönetimi modellerinin etkin uygulanmasının değerlendirilmesi.
	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin sonuçlarının ölçülmesi. Performans sorunları daha belirgin hale geldikçe İK faaliyetlerinin ölçüm kriterlerinin belirlenmesi.
2000'den beri	Metodolojik sorunları değerlendirme Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanı olgunlaştıkça daha fazla metodolojik vurgu ve kavramsal yapıların konsolidasyonunu sağlamak.

Kaynak: Castro, vd. (2020: 231).**1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Boyutunu Açıklamaya Çalışan Yaklaşımlar**

İnsan kaynakları yönetimine stratejik bir boyut eklemek amacı ile farklı yaklaşımların ortaya konulduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar, insan kaynakları yönetiminin stratejik insan kaynakları yönetimi olarak ele alınmasında temel oluşturan kavramlar olarak değerlendirilmektedir. Stratejik boyut katan bu yaklaşımlar; evrenselci, durumsal ve kaynak temelli yaklaşımlar olarak sayılabilir.

Evrenselci Yaklaşım: Evrenselci yaklaşım, işletme performansını artıran ve tüm yapıya etki edebilen en iyi insan kaynakları uygulamalarını tanımlamaya çalışmıştır. Evrenselci yaklaşımın ilk dikkat çektiği nokta; değişken ücretler, seçme ve yerleştirme yöntemleri, eğitim ve geliştirme

...

(akademik, hakemli, indexli, uluslararası dergi)

programı veya performans değerlendirme gibi çalışanların yeteneklerini desteklemeye yönelik uygulamalardır. Zamanla bu bakış açısı değişmiş ve ilgi; çalışan bağlılığı, çalışanların süreçlere katılımı, problem çözme, takım çalışması, teşvik uygulamaları, işin yeniden tasarımı ve yeni ödeme/teşvik sistemlerinin kurulması gibi uygulamalara yönelmiştir. Evrenselci yaklaşım, her zaman geleneksel yöntemlere göre en iyi olan insan kaynakları uygulamalarının var olduğunu ve bu nedenle işletmelerin bu uygulamaları kabul etmeleri gerektiğini savunmuştur (Bayat, 2008:75). Bu en iyi uygulamaların en önemli boyutu, İKY uygulamalarının bir demet/bütün (bundle) halinde uygulanması ile işletme performansına en çok katkı sağladığı durum olduğu ifade edilmektedir (Yılmaz, 2012:167). Yazında, evrenselci yaklaşım ile ilgili çalışmaya yapan birçok araştırmacıya rastlamak mümkündür. Bu araştırmacılar; Delenay, Lewin ve Ichniowski, (1989); Huselid, (1993, 1995); Osterman, (1994); Pfeffer, (1994); Terpstra ve Rozell, (1993); Leonardo, (1990) ve Abowd, (1990) olarak sayılabilir (Delery ve Doty, 1996:803). Bu araştırmalardan bazıları şunlardır: Delery ve Doty (1996) ve Von Glinow, Drost ve Teagarden (2002) gibi araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalarda, kar paylaşımı, performans yönetimi ve iş güvenliği gibi uygulamaların finansal performans ile güçlü bir evrensel ilişkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Hau ve Chow, 2005:578). Pfeffer (1995) ise; katılım ve güçlendirme, teşvik ödemeleri, iş güvenliği, işletme içi terfi, eğitim ve beceri geliştirme gibi 16 yönetim uygulamasının evrensel olarak işletmeler için yüksek verimliliğe ve karlılığa hizmet ettiğini savunmaktadır. Benzer şekilde Osterman (1994); ekip çalışması, iş rotasyonu, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi gibi yenileşimci iş uygulamalarını evrenselci bir yaklaşım ile savunmaktadır. Pfeffer ve Osterman, bu uygulamaları yüksek performanslı iş uygulamaları ya da basitçe en iyi uygulamalar olarak adlandırmaktadır (Delery ve Doty, 1996:803). Bu bağlamda, insan kaynakları uygulamalarının diğer uygulamalardan her zaman daha iyi olduğunu ve tüm işletmelerin bu en iyi uygulamaları benimsemesi gerektiği vurgulanmıştır.

Durumsalçı Yaklaşım: İşletmenin içinde bulunduğu çevresel faktörlerin işletme tasarımını etkilediğini savunan durumsallık yaklaşımı, 1960'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Tavistock Enstitüsü kapsamında Emery ve Trist (1965), Lawrence ve Lorsch (1967) ve Burns ve Stalker'ın (1961) yürüttüğü çalışmalar, çevresel koşulların açık sistemler olan işletmelerin yapı ve işleyişini ne şekilde etkilediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Ayrıca 1970'li yıllarda Aston Üniversitesi tarafından yapılan çalışmada, tüm işletmeler için uygun genel bir işletme yapısı ilkelerinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, durumsallık yaklaşımının temelini oluşturan sonuç ortaya çıkmıştır. Tüm işletmeler için 'en iyi' işletme yapısının bulunmadığını ve farklı durumlar için farklı işletme yapılarının kurulması gerektiği ifade edilmiştir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016:176). Durumsallık yaklaşımı düşünürleri, klasik yönetim düşüncesinin aksine, her işletmenin farklı

çevresel faktörlerden dolayı birbirinden farklı olduğunu varsayarlar ve her işletme için doğru bir çözüm yolu olduğunu reddederler. Bu nedenle yazarlar, işletmelerin doğru çözümü bulabilmesi için, içinde buldukları çevre koşullarını iyi tanımları gerektiğini, her şeyin bu koşullara bağlı olarak değişebileceği ve gelişebileceğini dikkate almaları gerektiğini savunmaktadırlar. Durumsallık yaklaşımına göre; işletmelerin, genel/uzak çevre (politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, demografik, global vb.), sektör/yakın çevresindeki (müşteriler, rakipler, işgücü pazarı, alternatif ürünler vb.) ve işletme içi faktörleri (kullanılan teknoloji, çalışanlar, yönetim tarzları, örgüt iklimi, kurumsal kültür vb.) analiz etmeleri ve sonuçlara uygun yönetim biçimini seçerek uygulanmaları gerektiği düşünülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013:203).

Kaynak Temelli Yaklaşım: Kaynak temelli yaklaşım Pensore (1959)'un fikirleri üzerine kurulmuştur. Yazar işletmeyi, bir idari organizasyon ve verimli kaynaklar topluluğu olarak görmektedir. İşletme kaynaklarını ise potansiyel hizmet sağlayıcı araçlar bütünü olarak ifade etmektedir. Bu kavram; Wernerfelt (1984) tarafından geliştirilerek, mevcut kaynakların kullanımı ve yeni kaynakların geliştirilmesi arasındaki denge olarak açıklanmıştır (Armstrong ve Taylor, 2014:185). İşletme kaynakları ise insanların ürün ve hizmet taleplerine cevap vermeyi sağlayan somut, soyut, canlı ve cansız tüm faktörler olarak tanımlanabilir (Lado ve Wilson, 1994:701). Kaynak temelli yaklaşım, stratejik yönetimde yeni bir teorik tartışma olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, işletmenin iç kaynakları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi vurgulamakta ve makro düzeyde bir bakış açısı ile hareket etmektedir (Wright, McMahan ve McWilliams 1994:301). Kaynak temelli yaklaşım, insan kaynağını sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada en önemli kaynak olarak görmektedir. Çünkü çalışanlar tarafından ortaya koyulan çabalar, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekler işletme çıktıklarına değer katmakta ve işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmasını sağlamaktadır (Hau ve Chow, 2005).

Bu yaklaşımlar ile birlikte insan kaynakları yönetimi süreçlerine stratejik bir boyut ve insan kaynağına eski bakış açısından uzak stratejik bir unsur kazanması sağlanmıştır. Böylelikle işletmeler, çalışanlarını en verimli kaynak olarak değerlendirmeye başlamıştır.

2. İç Girişimcilik

İç girişimcilik; işletmelerin sürdürülebilirlik, başarı ve rekabet edebilirlik yeteneklerini destekleyen en önemli unsurlar arasında sayılmaktadır. Yazında, kavramın ifade edilmesinde farklı terimler kullanıldığı görülmektedir. Örneğin; Pinchot (1985) iç girişimcilik (intrapreneurship); Kuratko (1990) kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship); Ellis ve Taylor (1987) şirket girişimciliği (corporate venture); Burgelma (1984) şirket girişimciliği (internal corporate venture) terimlerini kullanmışlardır (Gürel, 2012:58). Çalışmamızda, yazında en çok kullanılan iç

girişimcilik kavramının kullanılması tercih edilmiştir. Örgütsel performans üzerindeki yararlı etkileri nedeniyle çalışanların iç girişimciliği, 1980'lerin başından beri birçok araştırmaya konusu olmuş ve bu çalışmalarda, yeni girişim yaratma ve stratejik yenilenme gibi kavramlar ile birlikte ele alınmaya başlanmıştır (Gawke, Gorgievsk ve Bakker, 2017:89). Bununla birlikte, iç girişimciliğin rekabet avantajını sağlamada en önemi araçlardan birisi olduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Çünkü iç girişimcilik, işletmelerde kârlılığı, stratejik yenilenmeyi, yeniliği, bilgi kazanımını ve uluslararası başarı için harekete geçmeyi vurgulamaktadır. Bu kazanımı elde edebilen işletmeler ise, iç kaynaklarını hedefleri doğrultusunda kullanarak rakiplerinden daha fazla rekabet avantajı kazanır daha önde olma şansını yakalayabilirler. Ayrıca iç girişimciliğin işgücü devir hızını düşürdüğü, verimlilik ve iş tatminini arttırdığı ifade edilmektedir (Çıkmaz, 2020:49-50). İşgücü devir hızı özellikle emek yoğun sektörler için yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Yeni işe alınan personellerin eğitimleri, kıyafetleri, işten ayrılan çalışanlara ödenen tazminatlar vb. bu maliyetlerin başında gelmektedir.

İç girişimcilik kavramını açıklamadan önce girişimci ve girişimcilik kavramının tanımlarını ele almak gerekmektedir. Kavramların asıl kökeni Latin dilinde “intare” kökünden geldiği bilinmektedir. İngilizce’de aynı kelime enter (giriş) şeklini almakta ve pre (ilk) kelime kökü ile birleşerek “entrepreneur” Türkçe ifade ile “ilk girişen, ilk başlayan” anlamları taşımaktadır (Türkmen, 2019:82). Girişimci kavramı, ilk kez İrlandalı ekonomist Cantillon tarafından kullanılmıştır. Cantillon, girişimcinin tanımını; herhangi bir bedeli oluşmamış bir ürün ya da hizmet için gerekli olan tüm üretim faktörlerini bir araya getiren ve üreten kişiler olarak yapmıştır. Bununla birlikte, girişimcinin bu işten doğacak tüm riskleri üstlenen kişi olduğunu ifade etmiştir (Turan, 2019:2). Girişimcilik ise, girişimcinin bir değer ya da fayda yaratmak amacı ile bir fırsatı tespit ederek bu fırsattan yararlanmak için gerekli faaliyetlerin başlatılması anlamını taşımaktadır. Bu faaliyetler mevcut işletme içerisinde olabildiği gibi yeni bir işletme kurma yolu ile de yürütülebilir (Kaygın, 2012:96).

İç girişimcilik kavramı, ilk olarak 1980’li yılların ortalarına doğru Pinchot tarafından kullanılmıştır. İç girişimcilik, Pinchot (1985)’a göre; mevcut yeterlilikte çalışan barındıran ve kaynaklarını bu doğrultuda sağlayan büyük ölçekli işletmelerde, kurumsal ihtiyaçlar doğrultusunda girişimcilik ruhunun ortaya çıkmasıdır (Gürler, 2020: 30). Girişimcilik kavramının özel bir şekli olan iç girişimcilik, işletme içindeki bireylerin fırsatları elde etmek için özgürce eski alışkanlıklarından vazgeçerek yeni işler yapmak anlamını taşımaktadır (Ağca ve Yörük, 2006:164). Farklı bir tanımlamada ise iç girişimcilik, çalışanların işletme içerisinde klasik bir girişimci gibi davranmaya özendirilmesidir. Ayrıca, işletmeyi risk alarak, yenilik ve aktif rekabet davranışları sergileyerek harekete geçirme ve yenileme faaliyetleridir (Naktiyok ve Kök, 2006:79). Yine farklı

... (akademik, hakemli, indexli, uluslararası dergi)

bir tanımlamada iç girişimcilik, içerisinde yenilikçi ve girişimci düşünce tarzını ve becerisini barındıran bir yaklaşımdır. İç girişimcilik faaliyetleri işletme tarafından kabul gören ve bir iş planı ile değerlendirilerek hayata geçirilen faaliyetlerdir. Bu açıklamalar ışığında iç girişimcilik faaliyetlerini yürütecek çalışanların önerileri, işletme yönetimi tarafından dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Ayrıca iç girişimcilik faaliyetleri işletme yönetimi tarafından desteklenmeli ve cazip hale getirilmelidir. Bunu sağlamak ise etkili bir ödül sistemi ve yönetim desteği ile mümkün olmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi gerektiği ifade edilebilir (Gürel, 2012). Yazında iç girişimcilik kavramına ait bu tanımlamalar ile beraber farklı yazarların değişik tanımlamalarına da rastlamak mümkündür. Tablo 2’de bu tanımlamalardan bazı örnekler görülmektedir.

Tablo 2: İç Girişimcilik Tanımları

İç Girişimcilik	
Tanımlar	Teorik Yapı
İşletmelerde yeni ürünler, yeni işler ve yeni alt işletmeler oluşturmak.	Schollhammer (1981); Hisrich ve Peters (1984); MacMillan et al. (1984); Vesper (1984); Rule ve Irvin (1988); Kanter ve Richardson (1991); Zahra (1991); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Sharma ve Chrisman (1999).
İşletmenin tüm süreçlerinde yenilikler yapmak.	Schollhammer (1982);Covin ve Slevin (1991); Zahra (1993); Damanpour (1996); Burgelman ve Rosenblom (1997); Knight (1997); Tushman ve Anderson (1997).
Üretim yöntemlerinde değişimler yapmak.	Schollhammer (1982); Covin ve Slevin (1991); Zahra (1993); Damanpour (1996); Burgelman ve Rosenblom (1997); Knight (1997); Tushman ve Anderson (1997).
Stratejik yenilenme ve organizasyonu yeniden yapılandırma süreçleridir.	Guth ve Ginsberg (1990); Zahra (1991, 1993); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Muzyka et. Al. (1995); Sharma ve Chrisman (1999).
Kaybetmeyi göze alarak yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamında yatırım kararları alma ve stratejik faaliyetlerde bulunmak.	Mintzberg (1973); Khandwalla (1977); Miles ve Snow (1978); Covin ve Slevin (1986, 1989,1991); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Dess et. al. (1996); Lumpkin ve Dess (1996, 1997); Lumpkin (1998).
İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarda öncü olmalarıdır.	Covin ve Slevin (1986, 1991); Venkatraman (1989a); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Lumpkin ve Dess (1996, 1997); Dess et. al. (1997); Lumpkin (1998).
Agresif rekabetçi faaliyetler yürütmek.	Covin ve Slevin (1986, 1991); Miller (1987) Covin ve Covin (1990); Lumpkin ve Dess (1996, 1997); Knight (1997); Lumpkin (1998).
Bağımsız bir biçimde yeni fikirler ve yöntemler ortaya koymak.	Zajacvd (1991); Lumpkin ve Dess (1996); Culhane (2003).

Kaynak: Gürel (2012: 64).

Yazındaki tanımlamalar ışığında iç girişimcilik, işletmenin sürekli yenilik ve değişim kültürünü oluşturarak çalışanlarının birer girişimci gibi hareket etmelerine olanak sağlaması ve bu girişimcilik faaliyetleri sonucunda işletmenin rekabet avantajı elde ederek yaşam süresini uzatmasını sağlayan faaliyetler olarak tanımlanabilir.

Girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları arasında bazı farklılıklar vardır. Örneğin, girişimcilik işletme dışında yürütülür iken iç girişimcilik işletme içerisinde yürütülmektedir. İç girişimcilik faaliyetleri, işletmeler tarafından finanse edilmektedir. Ancak işletme dışı girişimcilik farklı yöntemler ile finanse edilmektedir. Bu nedenle girişimcilik faaliyetleri, daha fazla kaynak sınırlılığına sahiptir. Kaynak sınırlılığı yaşayan girişimciler iç girişimcilere göre daha farklı stratejiler uygulamak zorundadır. İç girişimciler, pazara geniş ölçekli bir strateji ile girebilir iken girişimcilerin bu stratejiyi uygulamaları kaynak kısıtlılığı bağlamında pek mümkün görünmemektedir. Bir diğer farklılık ise motivasyon unsurudur. Bağımsız girişimcilerin iç girişimcilere göre daha fazla motive oldukları söylenebilir. Çünkü iç girişimcilerin üstleri tarafından yönlendiriyor olması onların motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Ağca ve Yörük, 2006:168). Bu farklılıklara ilave olarak Tablo 3’de diğer farklılıklar gösterilmektedir.

Tablo 3: Girişimci ve İç Girişimcilerin Karşılaştırılması

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. Müşteri odaklı bir yaklaşım sergilerler.
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 (2019:51).

2.1. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

İç girişimciliği etkileyen faktörleri bireysel, çevresel ve işletme faktörleri olarak 3’e ayırabiliriz. Çevresel faktörler olarak; teknolojik fırsatlar, endüstrideki büyüme, dinamizm, değişimler, yeni ürünlerin ve hizmetlerin gördüğü talepler olarak sıralanabilir. Çevrenin hızla değişen ya da durgun yapıda olması girişimcilik faaliyetinin yapısını da dolaylı olarak belirlemektedir. Örneğin hızla değişen bir çevrede proaktif davranışlar, yenilik yapmak ve risk

almak kaçınılmazdır. Dolayısıyla, hızla değişen bir çevrede girişimcilik faaliyetleri zorunludur. İç girişimcilik faaliyetlerinde dış çevre faktörleri hesaba katılmalı ve analiz edilmelidir (Erber, 2020:86-87). Örgütsel faktörler olarak ise; iletişim, kurallar ve prosedürler, örgütsel destek ve çevre analizi olduğu söylenebilir (Gürler, 2020:42). Son olarak bireysel faktörler; kişisel, psikolojik ve demografik özellikler ile deneyimler olduğu ifade edilmektedir (Turan, 2019:8).

İç girişimcilik faaliyetleri işletme içinde yürütüldüğü için iç girişimciliği etkileyen faktörler arasındaki işletme/örgüt faktörlerinin etkisi kritik bir unsur olarak değerlendirilebilir. İşletme içerisindeki iç girişimcilik faaliyetleri için sağlanan destek, bu faaliyetlerin başarı ya da başarısızlık durumunu belirleyecektir. Hem yönetsel hem de yönetim dışı rollere sahip çalışanların yeni girişim yaratmanın merkezinde olduğu ifade edilmektedir. Üst düzey yöneticilerden, kurum içi girişimciliği kolaylaştıran bir kurumsal vizyon oluşturmada merkezi bir rol oynamaları beklenmektedir. Orta düzey yöneticilerden ise, iç girişimcilik için ortaya atılan fikirleri desteklemeleri ve uygulamayı kolaylaştırılmaları beklenmektedir. Yönetim dışı çalışanlardan ise, iş çeşitliliğini artırmak için resmi iş gereksinimlerinden vazgeçerek iç girişimciliğe katkıda bulunmak amacı ile yenilikçi fikirler üretmeleri ve kurumsal hedeflere katkıda bulunmak için zaman ayırmaları beklenmektedir (Gawke, Gorgievski ve Bakker, 2019:89-90). Bu bağlamda, öncelikle işletme yönetiminin çalışanların iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilmeler için üzerine düşen görevleri açıklamak gerekmektedir.

Örneğin, (Özkan, 2020) yapmış olduğu çalışmada işletmelerin; çalışanların girişimler sonucunda başarısızlık yaşama korkusunu ortadan kaldırması, risk almayı desteklemesi, kaynak kullanımına izin vermesi, katı prosedürleri ortadan kaldırması, çalışanların yeni mal ve hizmet üretimi hakkındaki fikirlerini alması, en iyi fikir ve geri bildirim verenleri ödüllendirmesi, çalışanlara ihtiyaç duyacakları özerkliği sağlaması gerektiğini ifade etmiştir. Farklı bir çalışmada Antoncic ve Hisrich (2001) ise, işletme yöneticilerinin çalışan motivasyonunu ikinci planda tutmanın ve işletme içindeki çatışmaların yönetilmez durumda olmasının iç girişimcilik faaliyetlerini olumsuz etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Kaya ve Arkan (2005) ise iç girişimciliğin; yönetimin desteği, çalışanların alınan kararlara aktif katılımının sağlanması, ödül mekanizmalarının işletilmesi, çalışanlara yönelik kısıtlamaların ortadan kaldırılması, çalışanlar nezdinde yaratıcılığa ilişkin teşvikler verilmesi ve motive edici unsurların hayata geçirilmesi ile mümkün olacağını ifade etmişlerdir (Mahlı 2018:58-59). Otoritenin tek bir merkezde toplanmaması, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, işveren-çalışan işbirliği, yaratıcılığın teşvik edilmesi gibi uygulamaların da iç girişimcilik faaliyetlerini önemli düzeyde etkilediği ifade edilmektedir (Chebbi, vd., 2020:211). İş talepleri-kaynaklar teorisi ise, çalışanların yüksek kaynak kullanımı ile birlikte yüksek sorumluluk almaları durumunda daha başarılı olduklarını öne sürmektedir. Çalışanlar iş yerinde yeterli

...

(akademik, hakemli, indexli, uluslararası dergi)

kaynaklara sahip olduklarında, işte karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilirler ve kişisel ve kurumsal hedeflere ulaşabilirler. Bu başarı da işe bağlılığı ve performans artışını sağlamaktadır (Gawke, Gorgievsk ve Bakker, 2017:90). İşletme içerisindeki yönetimsel iletişimin önemini vurgulayan farklı bir çalışmada, yönetimin iletişim kurma becerisi ile firmanın girişimci stratejisi, iç girişimcilerin davranışları ve eylemleri arasında çok önemli bir bağlantı oluşturduğunu ileri sürülmüştür (Rigtering, Weitzel ve Muehlfeld, 2019:225). İşletmelerin büyüdükçe daha fazla işlevsel dilimlere ayrılması da iç girişimcilik bağlamında önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir. İşlevsel departmanlar arttıkça genel bakış açısının kaybolduğu ve inovatif davranışların sınırlandırıldığı ifade edilmektedir. Resmin tamamını göremeyen çalışanların işletmenin tamamını kapsayacak iç girişimcilik faaliyetlerde bulunamayacakları öne sürülmektedir (Buekens, 2014:582). İç girişimciliği etkileyen bir diğer önemli unsur ise bireyler ve bu bireylerin kişisel özellikleridir.

Yazında, girişimci bireylerin kişisel özelliklerini ifade eden çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalar ışığında, girişimcilik özelliğine sahip bireylerin diğer bireylerden farklı davranışlar sergileyebildikleri söylenebilir. Girişimcilerin kişilik özelliklerini ifade eden çalışmalarda girişimci bireylerin; Schumpeter (1954) yenilik yapma ve inisiyatif kullanma; Carland (1961-1984) risk alma ve başarı güdüsü; Witt (2004) ağ bağlantıları kurma; Hisrich (2005) yenilikçilik ve risk alma, değişim odaklı ve proaktif olma; Raposo (2008) özerk ve bağımsızlık tutkusu, ekonomik hırslara sahip, işe adanmış, özgüven sahibi, iyimser; Bozkurt ve Alparslan (2009) yenilikçi düşünen, özgüvene sahip, dürüst ve riski yüklenen özelliklere sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Gürler, 2020:29). Bu bağlamda girişimciler; daha fazla risk almayı seven, fırsatları takip ederek uygun zamanda harekete geçebilen, yaratıcı, yenilikçi ve yönetici özelliği olan kişilerdir. Bununla birlikte girişimciler, kâr elde ederken belli bir dereceye kadar kontrole sahip oldukları durumlarda ılımlı olarak risk almayı tercih etmekte ve aşırı riskten kaçınmaktadırlar (Turan, 2019:9). Pinchot'a göre ise iç girişimcinin genel özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Yenilik yapmayı sever,
- İşletme kaynaklarını kullanmak için özerklik ister,
- Yaptıklarının sonucunda takdir görmek ister,
- Zamanlama ve planlama yetenekleri yüksektir,
- İşletme ve yöneticilerinden destek bekler,
- İşletmedeki sistemleri gerektiğinde aşmak için özgüvenleri yüksektir,
- Genelde işini kaybetmekten korkmaz, girişimini bireysel risk olarak görür, üstlendiği risk orta derecelidir,
- Pazar araştırmasını ve değerlendirmelerini kendi yapar,

- İnsanları yaptıklarının doğru olduğuna inandırmaya çalışır,
- Problem çözüme ve kontrol edebilme yeteneği gelişmiştir,
- Araştırır ve sorgular (Türkmen, 2019:21).

Buekens (2014) ise yukarıda ifade edilen özelliklere ilave olarak; iç girişimcilerin, net bir vizyona sahip olduklarını, çevrelerinde bulunan insanların yetenekli insanlardan oluştuğunu, her yeni başlangıçta motive olduklarını, önemli konulara odaklandıklarını, ayrıntılara dikkat ettiklerini ve mükemmelliği hedeflediklerini ifade etmiştir. İç girişimcilik faaliyetleri, işletmeler için önemli faydalar sağlayabileceği gibi iç girişimcilik faaliyetlerini yürüten bireyler için de çeşitli kazanımlar sağlamaktadır. Bireylerin, yeni faaliyetler yürütmesi nedeni ile zaman içinde kişisel beceri ve yeteneklerini daha da geliştirdikleri ifade edilmektedir. Bu gelişim, yeni iç girişimcilik faaliyetlerinin kalitesini arttıracak gibi kendisindeki gelişimi gören bireylerinde işletmeye bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. İlk girişim faaliyetlerinde bulunan bireyin beceri ve yetenekleri ile çok sayıda girişim faaliyetleri yürütmüş bireyin beceri ve yetenekleri aynı olmayacaktır. Dolayısıyla iç girişimcilik faaliyetleri hem işletme hem de çalışan için kazanç sağlayan faaliyetler bütünüdür (Gawke, Gorgievsk ve Bakker, 2017).

Bu bağlamda girişimci bireyler, diğer bireylere göre farklı kişisel özelliklere sahiptirler. Bu özelliklere sahip bireylerin bulunduğu işletmelerin daha fazla iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunabileceği söylenebilir. Ancak işletmelerin bu bireyler için gerekli ortamı sağlamaları gerekmektedir.

2.2. İç Girişimciliğin Boyutları

Yazında, iç girişimcilik boyutları ile ilgili farklı yazarların yaklaşımları bulunmaktadır. Örneğin, Miller (1983) iç girişimcilik boyutlarını; öngörücü olma, risk alma ve yenilikçilik olarak tanımlamaktadır. Lumpkin ve Dess (1996) ise, yenilikçi olma, proaktiflik, risk alma, özerklik ve rekabetçi girişkenlik olarak ifade etmişlerdir. Antoncic (2000) ise, iç girişimciliği 7 boyut olarak değerlendirmiş; yeni iş girişimi, ürün veya hizmet inovasyonu, kendi kendini yenileme, proaktiflik, risk alma, süreç inovasyonu ve rekabetçi girişkenlik olarak sıralamıştır (Gürler, 2020:34-35). Gawke, Gorgievski ve Bakker (2019:89) ise, iç girişimciliği tanımlayan özellikler arasında; proaktif olmak, risk almak ve özerklik olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, iç girişimcilik boyutlarının çoğunlukla yenilik ve risk alma, proaktiflik ve özerklik olduğunu söyleyebiliriz. İç girişimcilik kavramının stratejik bir yaklaşım olduğunu ifade etmiştik. İç girişimcilik faaliyetlerinin boyutları da stratejik yaklaşımlar ile oluşturulduğu görülmektedir. Dolayısıyla, iç girişimcilik faaliyetleri işletmeleri yenilik yapma ve proaktif davranmaya iten unsurlardır. Bu unsurlar, işletme yönetiminde yenilik yapma ve proaktif olmanın davranışsal boyutunu göz önüne sermektedir. Bununla birlikte, örgütsel düzeyde değişime ayak uydurma becerisi ve yeniliklerin benimsenme derecesi iç

girişimcilik faaliyetlerine ait sonuçların etkililiğini belirlemektedir (Mahlı, 2018:53). Bu bağlamda iç girişimcilik boyutları, öncelikle işletme yapısının ve yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Yenilik ve risk alma, proaktiflik ve özerklik boyutlarına ait açıklamalar aşağıdaki gibidir:

Yenilik ve Risk Alma: Yenilik bir süreç olarak yeni bir fikir ya da buluşun pazarlanabilir bir ürüne dönüştürülmesi anlamını taşımaktadır. Yenilik ve yaratıcılık, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için kullandıkları en önemli araçlardır. Rekabet avantajı sağlamak, başarılı olmak ve yaşamını sürdürmek isteyen kurumlar yenilikçi ve ileriye dönük yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar.

Yenilik bir işletmenin; yeni ürün, hizmet ve teknoloji yaratabilecek yeni fikir ve denemeleri destekleme eğilimini yansıtmaktadır. Yenilik, bireysel ve örgütsel seviyedeki girişimciliği nitelendirmede kullanılan önemli bir belirleyicidir. Birçok araştırmacı yeniliği iç girişimcilik faaliyetlerinin odağı olarak değerlendirmiştir. Yenilik yapma hangi alanda olursa olsun, işletmenin daha önce alışık olmadığı, eşsiz veya farklı şeyler yaratması olarak değerlendirmiştir. İşletmelerin yeni ürün ve hizmet yaratabilme kabiliyetinin yanında gelecekteki pazarlara veya müşteri tercihlerindeki değişime bağlı olarak mevcut ürünlerinde bazı değişiklikler yapması da yenilik çalışmaları içerisinde düşünülebilir (Büte, 2008:44). Yenilik eğiliminin yüksek olduğu bir işletmede iç girişimcilik faaliyetlerinin de yüksek olduğu böylelikle iç girişimcilerin yeniliğe açık kişilerden meydana geldiği söylenebilir. Birçok araştırmada iç girişimciliğin merkezinde yenilikçilik olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle iç girişimciler de yenilikçi ve yaratıcı bireyler olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçi süreçler, işletmelere daha hızlı üretim, daha az maliyet, daha hızlı dağıtım, daha fazla kalite ve daha fazla müşteri avantajı sağlamaktadır (Demirci, 2020:19).

Çözümler veya fikirlerin hem yeni hem de yararlı olması bu yaratıcı sürecin yeni değerler yaratmasıyla sonuçlanması beklenir (Rigtering, Weitzel ve Muehlfeld, 2019:226). Bu bağlamda, her yapılan faaliyet yenilik olarak değerlendirilmeyebilir. Eğer yapılan faaliyet, işletme için yeni değerler yaratıp, rakiplere göre avantaj sağlayıcı bir duruma geliyor ise yenilik olarak tanımlanabilir.

Mevcut işleyişten farklı faaliyetler yürüterek yenilikçi faaliyetlerde bulunmak risk almayı gerektirmektedir. Risk, belirsiz ve başarının kazanılacağı yönünde net bir bilgi olmayan ortamlarda, kaybetmeyi göz önüne alarak fırsatları değerlendirmek olarak tanımlanabilir. Risk alma ise, sonuçları bilinmeyen başarısızlığın maliyetinin yüksek olduğu büyük miktarda kaynağa yatırım yapma isteğini ifade etmektedir. Risk almak, iç girişimcilerin en belirgin özellikleridir. Bu özellik iç girişimcilere; yeni ürünler, yeni pazarlar, yeni teknikler, yeni teknolojiler, yeni hizmetler, yeni yatırımlar ve yeni stratejiler konusunda risk aldırılmaktadır (Demirci, 2020:21). Risk almak, iç

... (akademik, hakemli, indexli, uluslararası dergi)

girişimcilik faaliyetlerinin tanımlayıcı bir özelliği olarak kabul edilmektedir. Çünkü yatırılan kaynakların getirisi, potansiyel bir kayıp riski ile karşı karşıyadır. Dolayısıyla risk almak, hem iç girişimcilerin hem de işletmelerin ortak özellikleri olmalıdır. İç girişimciler, risk alır iken işletme kaynaklarını kullanıyor olması, işletmenin bu riske ortak olduğu anlamını taşımaktadır (Gawke, Gorgievski ve Bakker, 2019:89).

Proaktiflik: Proaktiflik, yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasında, rakipleri takip etmek yerine onlardan hızlı davranarak onlara öncülük etme faaliyetidir. Lumpkin ve Dess (1996) ise proaktif davranışları, ilerleyen zamanlarda ortaya çıkacak her durum için durumun ortaya çıkmasından önce harekete geçmek olarak tanımlamışlardır (Demirer, Demirer ve Yürürer, 2019:233). Bu nedenle, iç girişimcilerin çevrelerini takip edebilecek işletme altyapılarını kullanmaya ve ileriye tahmin etmek için kullanabilecekleri verilere ihtiyaçları olacaktır. İleride ortaya çıkabilecek fırsatların önceden hissedilmesi, iç girişimcilik davranışlarının çok önceden başlamasına neden olacaktır (Büyükyılmaz ve Kayış, 2018). Bu bağlamda, iç girişimcilerin mevcut işlerini yürütürken girişimcilik için yeterli zamana ihtiyacı olacaktır. Bu nedenle işletmelerin, çalışanlarının iş yükünü iç girişimcilik faaliyetleri için harcanacak zamanı da dikkate alarak hesaplaması ve oluşturması gerekmektedir. Proaktiflik, yeni ürün ve hizmetleri pazara sunarak öncülük etmenin yanı sıra yeni pazarlara açılmak, yeni teknolojileri kullanmak, stratejik hamlelerde bulunmak, organizasyon yapısını değiştirmek gibi uygulamaları da kapsamaktadır (Kozak ve Yılmaz, 2010:89). Anlaşılacağı üzere, proaktiflik işletmenin tamamını kapsayan geniş bir alana yayılabilmektedir. Bateman ve Crant'a (1993) göre, proaktif davranışlar sergileyen kişiler girişkendirler ve bu kişiler değişimin meydana gelmesinden, son bulana kadar kararlı bir tutum sergilerler. Bu bağlamda proaktiflik, şiddetli rekabet ortamında rekabetçi davranışları benimseyerek, risk ve sorumluluk üstlenerek rekabet avantajı elde etmek ve rakiplerden önce hareket etmek anlamını taşımaktadır (Kaygın, 2012:98).

Özerklik: Özerklik, iç girişimciliğin temel boyutlarından bir tanesidir. Yeni fikirlerin ve uygulamaların ortaya çıkabilmesi için çalışanların belirli bir düzeyde özerklik sahibi olması gerekir. Özerklik sayesinde iç girişimciler, yenilikler ile ilgili karar alır iken işletme yönetimi tarafından herhangi bir baskıya maruz kalmamalıdır. Özerklik, iç girişimcilerin yeni bir fikri ya da projeyi ortaya koyması ve yürütmesi sırasında kendisini bağımsız hissetmesi anlamını taşımaktadır. Bu nedenle özerklik, hiyerarşi basamaklarının azaltılmasını, iç girişimcilerin kendi kendini yönetmelerine imkân sağlanmasını ve hiçbir durumda baskı hissedilmemesini gerektirmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010:90). Özerkliğin farklı bir tanımında ise, yeni bir iş fikrini ortaya koymak ve bu fikri sonuna kadar götürme konusunda birey ya da ekip tarafından yürütülen bağımsız davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Demirer, Demirer ve Yürürer, 2019:233). Dolayısıyla sadece

iş fikrinin ortaya konulması değil bu iş fikrinin tüm süreçlerinde özerklik sağlanması gerekmektedir. Zajac vd.(1991); Lumpking ve Dess (1996); Culhane (2003) gibi yazarlar da kavramı; bir bireyin, ya da grubun bir fikri ya da vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilediği bağımsız davranışlar olarak tanımlamışlardır (Şekerdil, 2016:39-40).

Yenilik ve risk alma, proaktiflik ve özerklik kavramlarının tanımlarından yola çıkarak, bu kavramların birbirleri ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Özerkliğe sahip olmayan bir çalışan risk almak ve yenilik yapmak için ihtiyaç duyacağı bireysel davranışları sergileyemez ve böylelikle proaktif davranışlarda bulunamaz. Sadece proaktif davranış sergilenmesine izin verilen ancak risk alması istenmeyen çalışanların da iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunması beklenemez. Bu bağlamda, iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi için bu üç faktöründe bir arada uygulanması gerekmektedir.

3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için rakiplerinden bir adım önde olmalıdır. Bunun sağlamak için ise en önemli unsur rekabet yeteneğidir. Rekabet yeteneği yüksek olan işletmeler, rakiplerine göre daha fazla rekabet avantajı elde ederek faaliyetlerini yürüttükleri pazarlarda lider konuma gelmektedirler. Rekabet avantajı sağlamak, çevreyi ve rakipleri yakından takip ederek proaktif davranışlar sergilemeyi, risk almayı, yenilikler yapmayı, işletmede çalışanların yetenek, beceri ve tecrübelerini kullanmayı gerektirmektedir.

Bilindiği üzere 1980’li yıllara kadar ‘Fordist - Taylorist’ paradigması tarafından bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynağı, yaşanan değişimler sayesinde stratejik önem kazanmaya başlamıştır (Bayat, 2008:73).Çalışanların stratejik önem kazanması ile birlikte, insan kaynağı artık işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamadaki en önemli kaynağı olmuştur (Dessler, 2017:175). Bu bağlamda, insan kaynağının sahip olduğu yetenek, beceri ve tecrübeler işletmelerin en önemli stratejik kaynakları arasında yer almaktadır. İnsan kaynağının verimli kullanımı ise, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletme stratejilerinin bütünleştirilmesini ve insan kaynağını yönetme şekillerinde değişiklik yapılmasını gerektirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme stratejileri ile bütünleştirilmesinin nedenleri ise; yoğun rekabet, teknolojik değişim hızı, demografik yapının değişmesi, ekonomik dalgalanmaların sıklaşması, yeniden yapılanma gerekliliği vb. durumlar sayılabilir (Ylyasov, 2016:35). Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi süreçlerinin, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine katkıda bulunabilmesi için işletmenin stratejik yönetim kararları ve uygulamaları ile bağlantılı ve uyumlu olarak oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004:241). Ayrıca, kavram ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Becker ve Huselid, 1998; Wright vd., 2005; Akhtar vd., 2008, Gürbüz vd., 2009), stratejik insan kaynakları yönetimi

uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki olumlu ilişkiyi dikkate çekmişlerdir (Gürbüz, 2011:398). Dolayısıyla, stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel performansı ortaya koyacak olan çalışanların performansı ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanların stratejik katkı sağlamaları, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışana karşı örgütsel bakış açısını değiştirmek ile mümkün olacaktır.

Örgütsel performansı arttırdığı ifade edilen bir diğer kavram ise iç girişimciliktir. Örgütsel performans üzerindeki yararlı etkileri nedeniyle çalışanların iç girişimciliği, 1980'lerin başından beri birçok araştırmaya konusu olmuş ve bu çalışmalarda, yeni girişim yaratma ve stratejik yenilenme gibi kavramlar ile birlikte ele alınmaya başlanmıştır (Gawke, Gorgievsk ve Bakker, 2017:89). Farklı bir çalışmada ise, iç girişimciliğin işgücü devir hızını düşürdüğü, verimlilik ve iş tatminini arttırdığı ifade edilmektedir (Çıkma, 2020:50). İç girişimcilik, içerisinde yenilikçi ve girişimci düşünce tarzını ve becerisini barındıran bir yaklaşımdır. İç girişimcilik faaliyetleri işletme tarafından kabul gören ve bir iş planı ile değerlendirilerek hayata geçirilen faaliyetlerdir. Bu açıklamalar ışığında, iç girişimcilik faaliyetlerini yürütecek çalışanların önerileri işletme tarafından dikkate alınarak değerlendirmelidir. Ayrıca iç girişimcilik faaliyetleri işletme yönetimi tarafından desteklenmeli ve cazip hale getirilmelidir. Bunu sağlamak ise etkili bir ödül sistemi ve yönetim desteği ile mümkün olmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi gerektiği ifade edilebilir (Gürel, 2012). Bu açıklamalar doğrultusunda, "*H₁: Stratejik insan kaynakları yönetimi ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*" hipotezimiz geliştirilmiştir. Yine stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkili olan çalışanların desteklenmesi konusu, iç girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesini kolaylaştıran en önemli uygulamalardan bir tanesidir. Örneğin, (Özkan, 2020) yapmış olduğu çalışmada işletmelerin iç girişimcilik faaliyetlerini desteklemek için; çalışanların girişimler sonucunda başarısızlık yaşama korkusunu ortadan kaldırması, risk almayı desteklemesi, kaynak kullanımına izin vermesi, katı prosedürleri ortadan kaldırması, çalışanların yeni mal ve hizmet üretimi hakkındaki fikirlerini alması, en iyi fikir ve geri bildirim verenleri ödüllendirmesi, çalışanlara ihtiyaç duyacakları özerkliği sağlaması gerektiğini ifade etmiştir. İç girişimcilerin kişilik özellikleri ise; Schumpeter (1954) yenilik yapma ve inisiyatif kullanma; Carland (1961-1984) risk alma ve başarı güdüsü; Witt (2004) ağ bağlantıları kurma; Hisrich (2005) yenilikçilik ve risk alma, değişim odaklı ve proaktif olma; Raposo (2008) özerk ve bağımsızlık tutkusu, ekonomik hırslara sahip, işe adanmış, özgüven sahibi, iyimser; Bozkurt ve Alparslan (2009) yenilikçi düşünen, özgüvene sahip, dürüst ve riski yüklenen olarak ifade edilmiştir (Gürler, 2020:29). Bu özellikleri nedeni ile iç girişimciler, işletmelere stratejik katkı sağlayacak bireyler olarak değerlendirilmektedir.

Bu açıklamalar doğrultusunda; “ H_2 : Stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”; “ H_{2a} : Stratejik insan kaynakları yönetimi politikalarının iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”; H_{2b} : Stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezlerimiz geliştirilmiştir.

4. Araştırma

4.1 Araştırmanın Amacı ve Değişkenleri

Bu çalışmanın amacı; stratejik insan kaynakları uygulamaları ile iç girişimcilik faaliyetleri arasındaki ilişkiyi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik üzerine etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca bağımsız değişken stratejik insan kaynakları yönetiminin alt boyutları olan; stratejik insan kaynakları yönetim süreci ve stratejik insan kaynakları yönetim politikaları ile bağımlı değişken olan iç girişimcilik ilişkilendirilmiştir. Yazında, stratejik insan kaynakları yönetimi ve iç girişimciliği birlikte ele alan çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte, sivil havacılık sektöründe kavramları konu alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

4.2 Araştırmanın Yöntemi, Analizi ve Örneklemi

Araştırmanın kapsamını, sivil havacılık sektörü ile ilgili eğitim faaliyetleri yürüten bireyler oluşturmaktadır. Araştırmada örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Sivil havacılık sektörü ile ilgili eğitimler faaliyetleri yürüten bireylerin örneklem olarak seçilmesinin nedeni; hızla gelişen ve sürekli yenilenen sivil havacılık sektöründe bu kişilerin iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunmalarının örnek teşkil edebileceği düşünülmektedir. Ayrıca sivil havacılık sektöründe bu iki kavramı ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Kolayda örnekleme yöntemi diğer yöntemlerle kıyaslandığında daha kolay, ucuz ve hızlıdır. Ayrıca kolayda örnekleme yöntemine başvurulmasının sebebi; pandemi döneminde sektörde kısa çalışma sisteminin uygulanmasıdır. Anketler, Nisan 2021 ve Mayıs 2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Verilerin toplanma aşamasında 210 adet anket formu elektronik ortamda dağıtılmış, geri dönüş sağlayan 117 adet anket formu analizlerde kullanılmıştır.

Çalışmanın bazı kısıtları mevcuttur. Sivil havacılık sektörü ile ilgili eğitim faaliyetleri yürüten bireylerin genellikle uzaktan çalışmaları ve bu nedenle tüm katılımcılardan geri dönüş alınamaması kısıtlar arasındadır. Veriler, SPSS 25.0 programı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların sosyo-demografik verilerine yönelik betimsel analizler yapılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü tespit etmek üzere pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu tespit etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken olan stratejik insan kaynakları yönetimine ait alt faktörlerin iç

... (akademik, hakemli, indexli, uluslararası dergi)

girişimcilik üzerine etkilerini ölçmek amacı ile de çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkların tespiti için ise ANOVA ve t testleri yapılmıştır.

T.C. Maltepe Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 26.02.2021 tarihli, 2021/06-07 karar numarası ile etik izin alınmıştır.

4.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler, Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Formun birinci kısmında, katılımcıların demografik özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket formunun ikinci kısmında ise, bağımsız değişken olan, Green ve arkadaşlarının (2006) çalışmalarında kullandığı ve Kılıçaslan (2018) tarafından geliştirilen stratejik insan kaynakları yönetimi ifadeleri yer almaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimine ait ölçek, “yönetim süreci” ve “yönetim politikaları” adı altında 2 boyuttan ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun son bölümünde ise, araştırmanın bağımlı değişkeni olan, Durmaz (2011) tarafından geliştirilmiş ve Mahlı (2018) tarafından yapılan çalışmada kullanılan iç girişimcilik ifadeleri yer almaktadır. İç girişimciliğe ait ölçek, “proaktiflik”, “özerklik” ve “yenilikçilik ve risk alma” olarak 3 boyuttan ve 21 ifadeden oluşmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait ifadeler en olumsuzdan en olumluya doğru (1-kesinlikle katılmıyorum/5-kesinlikle katılıyorum) şeklinde 1’den 5’e kadar derecelendirilmiştir. Araştırma için veri toplamak amacı ile kullanılan ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin bulgularda Cronbach’ Alpha değeri, stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği için: ,960; iç girişimcilik ölçeği için: ,886 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan anketlerin güvenilir olduğu görülmektedir.

İç girişimcilik ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,845 bulunmuştur. Yapılan faktör analizine göre iç girişimcilik ölçeğinin 3 faktörle açıklanabildiği görülmektedir. İlk faktör toplam varyansın %21,585’ini; ikinci faktör %19,322’sini ve üçüncü faktör ise %12,678’ini açıklamaktadır. Bu 3 faktör, ölçeğin toplam varyansının %53,585’ini açıklamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin değeri ise 0,924 olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizine göre stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin 2 faktörle açıklanabildiği görülmektedir. İlk faktör toplam varyansın %36,144; ikinci faktör ise %33,904’ünü açıklamaktadır. Bu 2 faktör, ölçeğin toplam varyansının %70,048’ini açıklamaktadır. Bulunan değerler ölçeklerin geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

5. Araştırma Bulguları

5.1 Demografik Bulgular

Araştırmaya dâhil olan 117 kişiden, 54 kişi kadın (%46,2) ve 63 kişi (%53,8) erkekten oluşmaktadır. Katılımcılardan 6 kişi (%5,1) 18-25 yaş, 9 kişi (%7,7) 46 yaş ve üstü, 41 kişi (%35) 36-45 yaş, 61 kişi (%52,1) ise 36-45 yaş aralığındadır. Bununla birlikte 64 kişi (%54,7) üniversite

... (akademik, hakemli, indexli, uluslararası dergi)

mezunu, 36 kişi (%30,8) yüksek lisans, 11 kişi (%9,4) doktora mezunudur. Katılımcılardan 44 kişi (%37,6) 6-10 yıl, 29 kişi (%24,8) 0-5 yıl ve 11-15 yıl, 15 kişi (%12,8) kişi ise 16 yıl ve üstü süredir kurumlarında çalışmaktadırlar.

5.2 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 4: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile İç Girişimcilik Arasındaki İlişki (Korelasyon)

	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	İç Girişimcilik
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	1	,560**
İç Girişimcilik	,560**	1

Analizler öncesinde normallik testi yapılmış ve verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Normal dağılım tespiti için Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından -1.5/+1.5 Aralığı olarak belirtilen skewness ve kurtosis değerleri dikkate alınmıştır. (*Stratejik insan kaynakları yönetimi: skewness -1,286; kurtosis 1,404; iç girişimcilik: skewness -,663; kurtosis -,118*). Araştırmamızın birinci hipotezini test etmek üzere yapılan pearson korelasyon analizi Tablo 4’de verilmiştir. Tablo 4’de verilen pearson korelasyon analizine göre; stratejik insan kaynakları yönetimi ile iç girişimcilik arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ($r = ,560; p < 0,05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, “ H_1 : *Stratejik insan kaynakları yönetimi ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezimiz doğrulanmıştır.

5.3 Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 5: Örgüt İkliminin Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	β	T	P	R	R ²	F	p
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	İç Girişimcilik	,319	,379	,560	7,242	,001	,560	,313	52,444	,001

Regresyon analizi sonuçları Tablo 5’de görüldüğü gibidir. Anlamlılık düzeyi (signf.) $p < 0,05$ olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Yapılan regresyon analizine göre; stratejik insan kaynakları yönetiminin, iç girişimcilik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R² değeri: 0,313 olarak hesaplanmıştır

... (akademik, hakemli, indexli, uluslararası dergi)

($R= 0,560$; $R^2 = 0,313$; $p< 0,05$). Bu değer, iç girişimcilik bağımlı değişkeninin (varyansın) %31,3'ünün modeldeki bağımsız değişken olan stratejik insan kaynakları yönetimi tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi, iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ($p< 0,05$). Böylelikle H_2 : *Stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır* hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 6: Stratejik İnsan Kaynakları Alt Faktörlerinin İç Girişimciliğe Olan Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	B	Std. Hata	B	t	p
İç Girişimcilik	Yönetim Süreci	,044	,078	,075	,563	,574
	Yönetim Politikalar	,252	,065	,514	3,883	,001

Tablo 6'da görüldüğü üzere, stratejik insan kaynakları yönetimi alt faktörlerinin bağımsız ve iç girişimcilik faktörünün bağımlı değişken olarak alındığı çoklu regresyon analizi sonucuna göre; stratejik insan kaynakları yönetim sürecinin açıklanma oranı istatistiki açıdan anlamsız bulunmuştur. Bu bağlamda, " H_{2b} : *Stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*" hipotezimiz doğrulanmamıştır. Bununla birlikte, stratejik insan kaynakları yönetimi politikaları ($\beta=0,514$; $p<0,05$), alt faktörünün iç girişimcilik üzerine pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, " H_{2a} : *Stratejik insan kaynakları yönetimi politikalarının iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*" hipotezimiz doğrulanmıştır.

5.4 ANOVA Testine İlişkin Bulgular

Tablo 7: İç Girişimcilik Ölçeği Puanlarının Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları

Çalışma Süresi	N	X	SS	F	p	Anlamlılık
(1) 0-5 yıl	29	3,90	,464	7,413	0,001	2-1,4; 3-4.
(2) 6-10 yıl	44	4,21	,373			
(3) 11-15 yıl	29	4,10	,449			
(4) 16 yıl ve üstü	15	3,67	,415			
Toplam	117	4,03	,455			

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; ankete katılan bireylerin yaş faktörüne ($F= 2,368$; $p= 0,075$) ve eğitim düzeylerine göre ($F= ,927$; $p= 0,430$) iç girişimcilik faaliyetlerinde bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak Tablo 7'de görüldüğü üzere, iç girişimcilik bağlamında çalışma süresinin ($F= 7,413$; $p= 0,001$) farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İç girişimciliğin hangi çalışma sürelerine göre farklılaştığını belirlemek amacı ile yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; 6-10 yıl aralığında ($X=4,21$) çalışan bireylerin iç girişimcilik faaliyetleri, 0-5 yıl aralığında ($X=3,90$) ve 16 yıl ve üstü aralığında ($X=3,67$) çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (*Anlamlılık: 2-*

... (akademik, hakemli, indexli, uluslararası dergi)

1,4). Ayrıca 11-15 yıl ($X= 4,10$) aralığında çalışan bireylerin iç girişimcilik faaliyetleri, 16 yıl ve üstü ($X= 3,67$) aralığında çalışanlara göre daha yüksektir (Anlamlılık: 3-4).

Tablo 8: İç Girişimcilik Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları

Değişken	Gruplar	N	X	SS	t Testi	p
İç Girişimcilik	Kadın	54	3,92	,477	-2,522	0,013
	Erkek	63	4,13	,415		

Tablo 8’de görüldüğü üzere, cinsiyetler arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan t testi sonuçlarına göre ise; iç girişimcilik ölçeğinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t= -2.522$; $p < 0,05$). Yapılan analiz sonucuna göre, erkeklerin kadınlara göre daha fazla iç girişimcilik faaliyetlerini yürüttükleri ve daha fazla yatkın oldukları tespit edilmiştir.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler, rakiplerine göre daha fazla rekabet avantajı elde etmek için farklılık yaratmanın yollarını aramaktadırlar. Bu farklılıklar, iş süreçlerinde olabileceği gibi üretilen hizmet ve ürünlerde de olabilir. Önceleri işletme için yapılacak tüm faydalı işlerin sadece üst yönetim tarafından öngörüleceği ve uygulanacağı düşünülmekteydi. Ancak bu bakış açısı zamanla değişmeye başlamış ve işletmelerde çalışan bireylerinde bu süreçlere katılması görüşü yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Özellikle, insan kaynağını; üretken, yaratıcı, stratejik etkisi olan bir unsur olarak değerlendiren ve 1980’li yılların başında gelişmeye başlayan stratejik insan kaynakları yönetimi süreçleri bu bakış açısını destekleyen en önemli yönetim yaklaşımlarından birisi olmuştur.

Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanları, bir maliyet unsuru olarak görmeyen ve işletmeye stratejik değerler katarak rekabetçilik yeteneğini arttıran önemli bir unsur olarak görmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların geniş bir alanda söz sahibi olması gerektiğini ve stratejilerin belirlenmesinde aktif olarak rol alması gerektiğini savunmaktadır. Bununla birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların yetenek ve becerilerinin önemli bir kaynak olduğunu ve bu kaynaktan faydalanmak için işletmelerin gerekli desteği sağlaması gerektiği felsefesine sahiptir. Bu bağlamda işletmelerin, çalışanların tüm süreçlere katılımını teşvik edecek süreç ve politikalarını oluşturması ve insan kaynakları yönetimi ile desteklenmeleri gerekmektedir.

İç girişimcilik, çalışanların işletme içerisinde klasik bir girişimci gibi davranmaları ve bu davranışlar sonucunda fırsatları takip ederek işletme için birer avantaja dönüştürme faaliyetleri olarak tanımlanabilir. İç girişimcilik, klasik girişimcilerden farklı bir kavramdır. Klasik girişimciler, girişimleri kendi adına ve kendi çıkarları doğrultusunda yaparlar. Ancak iç girişimciler, girişim faaliyetlerini çalıştıkları işletmelere fayda sağlamak amacı ile yaparlar. Bu bağlamda, çalışanların iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaları için işletme yönetimi tarafından teşvik edilmeleri ve

... (akademik, hakemli, indexli, uluslararası dergi)

ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Çalışanların teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi için en uygun yönetim şekli ise stratejik insan kaynakları yönetimidir. İç girişimcilerin faaliyete geçmesinde teşvik ve ödüllendirme yeterli olmayabilir. Bu unsurlar ile birlikte, çalışanların işletme kaynaklarını kullanabilmesi, özerklik, karar süreçlerine katılmaları, işletme verilerini kullanabilmeleri gibi farklı unsurlarında biraraya gelmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, işletme tarafından uygulanan katı yönetim şekilleri, prosedürler, kurallar ortadan kaldırılmalıdır. Dolayısıyla iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi, işletme yapısında ve yönetim şekillerinde değişiklik yapmayı gerektirmektedir. İç girişimciler, yenilik yapmayı seven, zamanlama ve planlama yetenekleri yüksek, özgüvenli, problem çözme ve kontrol yetenekleri gelişmiş, araştırmacı ve sorgulayıcı özelliklere sahip bireylerdir. Eğer işletmeler iç girişimcilik faaliyetlerini işletmelerinde yürütmek istiyor ise işe alım süreçlerinde bu özelliklere sahip bireylerin seçimlerine odaklanmaları gerekmektedir. Bu özellikleri taşımayan bireylerin gelişimi için düzenlenecek eğitimler nedeniyle ortaya yüksek maliyetler çıkabilir. Bu nedenle ilk işe alım süreçlerinde girişimci özelliklere sahip bireylerin işe alınması daha doğru bir yol olacaktır.

Çalışmamız sonucunda, stratejik insan kaynakları yönetimi ile iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki olduğu ve stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bulguların, kavramsal çerçeve ile uyum gösterdiği söylenebilir. Ayrıca, çalışmaya katılan bireylerin iç girişimcilik bağlamında yaş ve eğitim düzeyleri bakımında farklılaşmadıkları tespit edilmiştir. Ancak çalışma yılı dikkate alındığında, 6-10 yıl aralığında çalışan bireylerin, cinsiyet dikkate alındığında ise erkeklerin daha fazla iç girişimcilik faaliyetlerini yürüttükleri ve daha fazla yatkın oldukları tespit edilmiştir. Gelecek çalışmalar için iç girişimcilerin işletme kaynaklarını ve verilerini hangi ölçüde kullanmaları ve özerklik seviyelerinin hangi düzeyde olması gerektiğinin tespitine yönelik araştırma yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 155-173.
- Akkoyun, B. (2015). *Teknoloji Yönetiminin Başarısında Örgütsel Yapı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Unsurlarının Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi. SBE. Malatya.
- Amit, R. ve Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14. (1), 33-46.
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. Baskı. İngiltere: Kogan Page Limited.

- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 67-91.
- Bayındır, H. (2007). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Konya.
- Becker, B. ve Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Buekens, W. (2014). Fostering Intrapreneurship: The Challenge For a New Game Leadership. *Procedia Economics and Finance*, 16, 580 – 586.
- Büte, M. (2008). Örgütsel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. *Ekev Akademi Dergisi*, 12(37),41-60.
- Büyükyılmaz, O., Kayış, M. (2018). Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Davranışına Etkisi: Bolu İlinde Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 147-167.
- Castro, M. V. M. v d. (2020). Implementation of Strategic Human Resource Management Practices: A Review of the National Scientific Production and New Research Paths. *Revista de Gestao*, 27(3), 229-246.
- Chebbi, H. vd., (2020). Focusing on Internal Stakeholders to Enable the Implementation of Organizational Change Towards Corporate Entrepreneurship: A Case Study From France. *Journal of Business Research*, 119, 209–217.
- Coşkun, S. ve Kaya, N. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi İçin Öneriler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 69-95.
- Çıkmaz, G. (2020). *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İç Girişimcilik Üzerine Etkisinde Sosyal Sermayenin Aracılık Rolü*. Doktora Tezi. T.C. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı. Gaziantep.
- Delery, J. E. ve Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demirci, E. (2020). *İç Girişimcilik Eğilimi ve Hizmet İnovasyon Performans İlişkisi: İstanbul Otel İşletmeleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Erzurum.
- Demirer, Ö., Demirer C. M. ve Yürürer, G. (2019). İç Girişimciliğin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10(1), 231-245.

- Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 35(2), 261-290.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. 15. Baskı. İngiltere: Pearson Education Limited.
- Erbir, M. (2020). *Sağlık Kurumları Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İç Girişimcilik Düzeylerine Etkisi*. Doktora Tezi. T.C. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kırıkkale.
- Gawke, C. J., Gorgievski, J. M. ve Bakker, B. A. (2019). Measuring Intrapreneurship at the Individual Level: Development and Validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37, 806-817.
- Gawke, C. J., Gorgievski, J. M. ve Bakker, B. A. (2017). Employee Intrapreneurship and Work Engagement: A Latent Change Score Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88–100.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relation. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 397-418.
- Gürler, H. İ. (2020). *Çalışan İşveren Markası Algısının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İstanbul.
- Gürel, B., B., E. (2012). Girişimcilik: Bir Literatür Taraması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6, 56-75.
- Hau, I. ve Chow, S. (2005). High Performance Work System in Asian Companies. *Thunderbird International Business Review*, 47(5), 575-599.
- İçerli, L., Yıldırım, H. M. ve Demirel, Y. (2011). Kobilerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 177-187.
- Kaygın, E. (2012). Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 93-103.
- Keskin, H., Akgün, A. E ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kızıloğlu, M. İbrahimoglu, N. (2013). İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep'te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 105-117.
- Kozak, A. M., Yılmaz, G. E. (2010). Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algulamaları: Frigya Bölgesi Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.

- Naktiyok, A., Kök, B. S. (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2),77-96.
- Mahlı, A. (2018). *Yaratıcı Liderlik, İçsel Motivasyon ve İç Girişimcilik Davranışı İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Gaziantep.
- Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management of People. *Academy of Management Executive*, 9(1), 55-69.
- Rigtering, J. P. C., Weitzel, G. U. ve Muehlfeld, K. (2019). Increasing Quantity Without Compromising Quality: How Managerial Framing Affects Intrapreneurship. *Journal of Business Venturing*, 34, 224–241.
- Şekerdil, R. (2016). *İç Girişimcilik Eğilimlerinin Sosyal İnovasyon Üzerine Etkisi: İzmir İlinde Özel Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik ve İnovasyon Anabilim Dalı. İzmir.
- Tabachnick. B. G. ve Fidell L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (sixth edition)* Pearson. Boston.
- Turan, C. (2019). *Kurumsal Girişimcilik Profiline Firmanın Yenilikçilik Performansı Üzerindeki Etkisinde İç Girişimcilik Davranışının Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnovasyon, Girişimcilik Ve Yönetim Programı. İstanbul.
- Türkmen, V. (2019). *Örgütsel Stres ve İç Girişimcilik İlişkisi: Bir Sigorta Şirketinde Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kütahya.
- Özkan, Ö. (2020). *İç Girişimcilik Kapsamında Bireysel ve Kurumsal Performans Etkileşimi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. T.C. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İzmir.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yılmaz, T. (2012). *Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı. Ankara.
- Ylyasov, Y. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. ve McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

...
Zeren, H. E. (2012). Kent Markalaşması Sürecinde İç Girişimcilik Faktörü. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 95-104.