



İç girişimcilik ve yenilik kavramları ile alt boyutlarının demografik ve örgütsel değişkenler açısından incelenmesi

An examination of intrapreneurship and innovation, including their sub-dimensions, in terms of demographic and organizational variables

Betül Zerdecı^{1*} , İlknur Çevik Tekin¹ 

¹ Department of Management Information Systems, Selçuk University, Konya, Türkiye.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, çalışanların iç girişimcilik ve yenilik alt boyutlarının çeşitli demografik ve örgütsel değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemektir. Araştırma nicel araştırma yaklaşımı kapsamında ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Türkiye'nin farklı illerinde ve çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarda çalışan, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 350 çalışan oluşturmaktadır. Veriler Yenilik Ölçeği ve İç Girişimcilik Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde betimleyici istatistikler, bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış; anlamlı farklılıkların belirlenmesinde Tukey post hoc testinden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, yenilik ve alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediğini, buna karşın iç girişimcilik ve alt boyutlarında erkek çalışanların daha yüksek puanlara sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yaş değişkenine göre yalnızca proaktiflik alt boyutunda anlamlı farklılık belirlenirken; eğitim düzeyi, pozisyon, kurumda çalışma süresi ve kurum çalışan sayısının yenilik ile iç girişimciliğin bazı alt boyutlarında anlamlı farklılıklara yol açtığı tespit edilmiştir. Özellikle üst düzey yöneticilerin ve doktora mezunu çalışanların yenilik ile iç girişimciliğin bazı boyutlarında daha yüksek puanlara sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, demografik ve örgütsel özelliklerin iç girişimcilik ve yenilik alt boyutları üzerinde farklı düzeylerde etkili olduğunu göstermekte ve örgütlerde çalışanların demografik ve örgütsel özellikleri dikkate alınarak geliştirilecek yönetim uygulamalarının girişimcilik ve yenilik kapasitesini artırabileceğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler:

Girişimcilik,
Kurum içi girişimcilik,
Yenilik (inovasyon),
Örgüt kültürü

ABSTRACT

The aim of this study is to examine whether the sub-dimensions of employees' intrapreneurship and innovation differ according to various demographic and organizational variables. The research was conducted using the relational survey model within the quantitative research approach. The sample consists of 350 employees selected through convenience sampling from organizations operating in different provinces and sectors in Turkey. Data were collected using the Innovation Scale and the Intrapreneurship Scale. Descriptive statistics, independent samples t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), and Tukey post hoc test were used for data analysis. The findings revealed that innovation and its sub-dimensions did not differ significantly according to gender, whereas male employees scored higher in intrapreneurship and its sub-dimensions. A significant age-related difference was found only in the proactivity sub-dimension. Education level, position, tenure, and the number of employees in the organization resulted in significant differences in some sub-dimensions of innovation and intrapreneurship. In particular, senior managers and employees with a doctorate degree obtained higher scores in some dimensions. The findings indicate that demographic and organizational characteristics influence the sub-dimensions of intrapreneurship and innovation to varying degrees and suggest that management practices considering these characteristics may enhance entrepreneurial and innovation capacity within organizations.

Keywords:

Entrepreneurship,
Intrapreneurship,
Innovation,
Organizational Culture

Received: 20.05.2026 Revised: 16.06.2026, 23.06.2026 Accepted: 27.06.2026

<http://dx.doi.org/10.29228/javs.94482>

*Corresponding author (bbetulzerdecı@hotmail.com).

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

1. Giriş

Bu çalışma, girişimcilik, iç girişimcilik ve yenilik (inovasyon) kavramlarını kuramsal bir çerçeve içerisinde ele alarak, temel bileşenlerini ve örgütsel yapılarıdaki yansımalarını bütüncül bir bakış açısıyla incelemeyi amaçlamaktadır. Günümüz rekabetçi ve dinamik iş ortamında, işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamasında girişimcilik temelli yaklaşımların ve yenilikçi uygulamaların belirleyici bir rol üstlendiği görülmektedir. Bu bağlamda girişimcilik yalnızca bireysel bir faaliyet alanı olarak değil, örgütlerin gelişim ve dönüşüm süreçlerini yönlendiren stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, iç girişimcilik ile yenilik arasındaki ilişkinin yalnızca kuramsal düzeyde ele alınmasıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda ampirik veriler aracılığıyla istatistiksel olarak analiz edilmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmada elde edilen veriler, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü ortaya koymak, farklı demografik ve örgütsel gruplar açısından olası farklılıkları belirlemek amacıyla çeşitli istatistiksel analiz teknikleri kullanılarak incelenmiştir. Analiz sürecinde betimleyici istatistikler ve karşılaştırmalı analizler aracılığıyla elde edilen bulguların, hem literatürde yer alan kuramsal yaklaşımlarla karşılaştırılması hem de örgütsel bağlamda anlamlandırılması hedeflenmiştir. Bu yönüyle çalışma, elde edilen nicel bulgular üzerinden somut ve yorumlanabilir çıkarımlar sunmayı amaçlayan bütüncül bir araştırma yaklaşımı ortaya koymaktadır.

1.1. İç girişimcilik ve yenilik kavramları

Yenilik kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Drucker (1993), yeniliği girişimciliğin temel bir aracı olarak değerlendirmekte ve örgütlerde farklı bilgi ve yeteneklere sahip bireylerin verimli hâle getirilmesini sağlayan bir unsur olarak ele almaktadır. Bu çerçevede iç girişimcilik; örgütün girişimcilik eğilimi, örgüt yapısı ve örgüt kültürünün girişimci davranışlara yaklaşımı gibi çeşitli boyutlar üzerinden şekillenmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 91). Literatürde iç girişimcilik; yenilik, yeni iş girişimi, süreç yenileme, stratejik yenilenme, özerklik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik gibi çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 138-149). İç girişimciliğin yenilik boyutu, yeni ürünlerin geliştirilmesini, mevcut ürünlerin iyileştirilmesini ve yeni süreç ile prosedürlerin oluşturulmasını kapsamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). İşletmelerde yenilik faaliyetleri; ürün, hizmet, süreç veya yönetim sistemlerine değer katan uygulamalar şeklinde ortaya çıkmakta ve işletme performansını doğrudan etkilemektedir (Akoğlan Kozak ve Gül Yılmaz, 2010: 89). Dolayısıyla iç girişimcilik, işletmelerin temel yeteneklerini güçlendirmeye ve yenilik kazandırıcı beceriler geliştirmeye odaklanmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 90). İç girişimcilik yoluyla elde edilen yenilikler; maliyet liderliği, rekabet avantajı, değişime hızlı uyum ve örgütsel öğrenme gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Thornberry, 2001: 527-530). Yenilik bireysel bir buluştan ziyade, uygun örgütsel yapı ve koşullar altında ekip çalışmasıyla gerçekleşmektedir. Yenilik ve iç girişimciliğin örgüt içinde etkin biçimde yürütülebilmesi, büyük ölçüde örgüt kültürüne bağlıdır. Yenilikçi ve girişimci davranışları destekleyen bir örgüt kültürü, bireylerin sorunlara yaratıcı çözümler üretmesini kolaylaştırmaktadır (Martins ve Terblanche, 2003: 68). Araştırmalar, yenilik eğilimi yüksek olan örgütlerde iç girişimcilik faaliyetlerinin de arttığını göstermektedir. Bu doğrultuda iç girişimcilik, işletmelerin yeni ürünler geliştirmesine, yeni iş modelleri oluşturmasına ve yeni pazar fırsatlarını değerlendirmesine olanak sağlayan stratejik bir yenilik süreci olarak değerlendirilmektedir (Tkalic, Moe ve Ulfnes, 2022). Son dönem araştırmaları ise iç girişimciliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı ve çoğunlukla pozitif etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Camelo-Ordaz vd., 2012; Lassen vd., 2006: 364 : 415; Goodale vd., 2011: 118-119). Bu bağlamda, iç girişimcilik ve yenilik ilişkisini ele alan çalışmaların sınırlı olması, bu alanda yapılacak araştırmaların literatüre katkı sağlayacağını göstermektedir.

1.2. İç Girişimcilik ve yenilik kavramlarının demografik ve örgütsel değişkenler açısından incelenmesi

İç girişimcilik, örgüt içerisinde çalışan bireylerin yenilikçi fikirler geliştirmesi, risk alması ve mevcut süreçleri dönüştürmesi açısından önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Literatürde iç girişimciliğin yenilik performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmalar bulunmakla birlikte, bu ilişkinin farklı demografik ve örgütsel özellikler bağlamında nasıl şekillendiğine yönelik bulguların sınırlı olduğu görülmektedir. Nitekim örgütlerde bireylerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon ve deneyim süresi gibi demografik ve örgütsel özellikleri; risk alma eğilimleri, yeniliğe açıklıkları ve girişimsel davranışları üzerinde belirleyici olabilmektedir. Bu durum, iç girişimcilik ve yenilik ilişkisinin homojen bir yapı göstermediğini, aksine bireysel ve örgütsel farklılıklar doğrultusunda değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Örneğin Antoncic ve Hisrich (2001) iç girişimciliğin çok boyutlu yapısını vurgulayarak örgüt içindeki bireysel farklılıkların bu süreci etkilediğini belirtirken, Zahra (1996) ise yönetsel destek ve bireysel özelliklerin girişimsel davranışlar üzerindeki rolüne dikkat çekmektedir. Benzer şekilde örgüt kültürünün yeniliği teşvik edici yapısının bireysel farklılıklarla

etkileşim içinde olduğu da ifade edilmektedir (Martins ve Terblanche, 2003). Örneğin Antoncic ve Hisrich (2001) iç girişimciliğin çok boyutlu yapısını vurgulayarak örgüt içindeki bireysel farklılıkların bu süreci etkilediğini belirtirken, Zahra (1996) ise yönetsel destek ve bireysel özelliklerin girişimsel davranışlar üzerindeki rolüne dikkat çekmektedir. Benzer şekilde örgüt kültürünün yeniliği teşvik edici yapısının bireysel farklılıklarla etkileşim içinde olduğu da ifade edilmektedir (Martins ve Terblanche, 2003). Bu görüşler güncel araştırmalar tarafından da desteklenmektedir. Nitekim örgüt kültürünün çalışanların iç girişimcilik niyetleri üzerinde anlamlı etkiler yarattığı, özellikle destekleyici örgüt kültürü ile algılanan örgütsel desteğin girişimsel davranışları güçlendirdiği ortaya konulmuştur (Cez Özer ve Göksel, 2024). Ayrıca dijital dönüşüm sürecinde dijital liderliğin ve dijital örgüt kültürünün çalışanların iç girişimcilik eğilimlerini artırdığı, yenilikçi davranışların gelişmesine katkı sağladığı belirlenmiştir (Güleryüz, 2023). Bu bulgular, iç girişimcilik ve yenilik ilişkisinin yalnızca bireysel özelliklerle açıklanamayacağını; aynı zamanda örgütsel destek, liderlik anlayışı ve örgüt kültürü gibi çevresel faktörlerin de bu süreçte önemli rol oynadığını göstermektedir. Dolayısıyla çalışanların demografik ve örgütsel özellikleri ile örgütsel koşulların birlikte değerlendirilmesi, iç girişimcilik ve yenilik ilişkisinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda, bu çalışmada iç girişimcilik ve yenilik kavramlarının birlikte ele alınmasının temel nedeni, söz konusu iki yapının örgütsel performans, rekabet avantajı ve sürdürülebilir büyüme üzerindeki belirleyici etkileridir. Ayrıca bu iki kavramın alt boyutları ile demografik ve örgütsel değişkenler açısından incelenmesi, yalnızca değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymakla kalmayıp, hangi çalışan gruplarında bu ilişkinin daha güçlü ya da zayıf olduğunu belirlemeye imkân tanımaktadır. Bu yönüyle çalışma, hem literatürdeki boşluğu doldurmayı hem de işletmelere farklı çalışan gruplarına yönelik daha hedefli iç girişimcilik ve yenilik stratejileri geliştirme konusunda yol göstermeyi amaçlamaktadır.

2. Yöntem

Bu çalışmada, yenilik ve iç girişimcilik düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurum içindeki pozisyon, kurumda çalışma süresi ve kurum çalışan sayısı gibi demografik ve örgütsel değişkenlere göre farklılaşım farklılaşmadığı karşılaştırmalı analizlerle değerlendirilmiştir.

2.1. Veri toplama

Araştırmada veri toplamak amacıyla kişisel bilgi formu, Yenilik Ölçeği ve İç Girişimcilik Ölçeği kullanılmıştır. Krasnicka, Glod ve Wronka-Pospiech (2016) tarafından gerçekleştirilen yenilik ölçeği toplam 17 maddeden oluşmaktadır. İç Girişimcilik Ölçeği ise Vargas-Halabi, Mora-Esquivel ve Siles (2017) tarafından geliştirilmiş olan ölçekte toplam 20 madde bulunmaktadır. Yenilik Ölçeği ve İç Girişimcilik Ölçeği, Matug (2021) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve geçerlik-güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Elde edilen bulgular, ölçeklerin orijinal yapısını koruduğunu ve Türkçe formunun geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir. kişisel bilgi formu, katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyon, kurumda çalışma süresi ve kurum çalışan sayısı gibi demografik ve örgütsel özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarda çalışan bireyler oluşturmaktadır. Örneklem, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği ile belirlenmiş olup, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden toplam 350 çalışandan oluşmaktadır.

TABLO 1. Katılımcıların demografik ve örgütsel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	210	60,0
	Erkek	140	40,0
Yaş	18-25	139	39,7
	26-35	164	46,9
	36-45	47	13,4
Eğitim Durumu	Lisans	191	54,6
	Yüksek lisans	97	27,7
	Doktora	62	17,7
Pozisyon	Çalışan	214	61,1
	Orta Düzey Yönetim	84	24,0
Kurum Bünyesinde Deneyim Süresi	Üst Düzey Yönetim	52	14,9
	1 yıldan az	103	29,4
	1-3 yıl	134	38,3

	4-7 yıl	77	22,0
	8 yıl ve üstü	36	10,3
	5'ten az	57	16,3
	6-25	68	19,4
İş Yerindeki Toplam Çalışan Sayısı	25-50	71	20,3
	51-100	50	14,3
	100'den fazla	104	29,7

Tablo 1'de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları sunulmuştur. Katılımcıların %60'ı kadın, %40'ı erkektir. Yaş grupları incelendiğinde en yüksek katılımın %46,9 ile 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyinde katılımcıların çoğunluğu lisans mezunudur (%54,6). Pozisyon açısından katılımcıların büyük bölümü çalışan statüsündedir (%61,1). Kurum bünyesindeki deneyim süresi bakımından en yüksek oran %38,3 ile 1-3 yıl aralığındadır. İş yerindeki toplam çalışan sayısında ise en yüksek oran %29,7 ile 100'den fazla çalışmanı olan işletmelerde çalışan katılımcılara aittir.

Yenilik ölçeğinden elde edilen yüksek puanlar, düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Matug (2021) tarafından ölçeğin Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayısı ,954 olarak hesaplanırken, bu çalışma kapsamında ise Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayısı ,944 olarak bulunmuştur (Tablo 2).

İç Girişimcilik Ölçeği ise Vargas-Halabi, Mora-Esquivel ve Siles (2017) tarafından geliştirilmiş olan ölçekte toplam 20 madde ve 3 alt boyut bulunmaktadır. Ölçek puanlarının artması, bireylerin iç girişimcilik düzeylerinin yükseldiğine işaret etmektedir.

Matug (2021) tarafından iç girişimcilik ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayısı ,933 olarak hesaplanırken, bu çalışma kapsamında ise Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayısı ,943 olarak bulunmuştur (Tablo 2). Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri Cronbach Alfa katsayısı ile değerlendirilmiş; elde edilen değerlerin tamamının 0,70'in üzerinde olduğu belirlenmiş ve ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmiştir (Tavşancıl, 2002).

2.2. Geçerlilik, güvenilirlik ve normallik testleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini incelemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Yenilik Ölçeği için gerçekleştirilen analiz sonucunda KMO örneklem yeterlilik katsayısının 0,908 olduğu ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\chi^2=4277$, $sd=136$, $p<.001$). Elde edilen sonuçlar veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda ölçeğin üç faktörlü bir yapı sergilediği görülmüş ve bu yapı toplam varyansın %57,9'unu açıklamıştır. Faktör yükleri incelendiğinde tüm maddelerin kabul edilebilir düzeyde faktör yüklerine sahip olduğu belirlenmiş ve herhangi bir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Boyutlara ilişkin Cronbach Alfa katsayıları Stratejik/Yapısal Yenilik boyutu için 0,867, Çalışan ve Süreç Odaklı Yenilik boyutu için 0,889 ve Teknoloji Odaklı Yenilik boyutu için 0,901 olarak hesaplanmıştır.

İç Girişimcilik Ölçeği için gerçekleştirilen AFA sonucunda KMO değerinin 0,903 olduğu ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\chi^2=4891$, $sd=190$, $p<.001$). Analiz sonucunda ölçeğin üç faktörlü yapısı doğrulanmış ve toplam varyansın %55,6'sını açıkladığı görülmüştür. Faktör yükleri incelendiğinde bazı maddelerde sınırlı düzeyde çapraz yüklenmeler görülmekle birlikte tüm maddelerin kabul edilebilir faktör yüklerine sahip olduğu belirlenmiş ve herhangi bir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Boyutlara ilişkin Cronbach

Alfa katsayıları Fırsat Geliştirici boyutu için 0,898, Proaktiflik boyutu için 0,874 ve Risk Alma boyutu için 0,863 olarak hesaplanmıştır.

Elde edilen Cronbach Alfa katsayılarının tamamının 0,80'in üzerinde olması, ölçeklerin ve alt boyutlarının yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Açıklayıcı Faktör Analizi sonuçları incelendiğinde her iki ölçeğin de teorik olarak öngörülen üç boyutlu yapıyı büyük ölçüde koruduğu görülmüştür. Faktör yükü 0,30'un altında kalan herhangi bir maddeye rastlanmamış ve ölçeklerden madde çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

TABLO 2. Geçerlilik ve güvenilirlik

	Cronbach Alfa
Yenilik Ölçeği	0,944
Stratejik/Yapısal Yenilik Boyutu	0,867
Çalışan ve Süreç Odaklı Yenilik Boyutu	0,889

Teknoloji Odaklı Yenilik Boyutu	0,901
İç Girişimcilik Ölçeği	0,943
Fırsat Geliştirici Boyutu	0,898
Proaktiflik Boyutu	0,874
Risk Alma Boyutu	0,863

Araştırmadan elde edilen veriler, IBM SPSS Statistics paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde öncelikle betimleyici istatistikler (ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde) hesaplanmıştır. Ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğu çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir; bu değerlerin ± 3 aralığında olduğu belirlenmiş ve verilerin normal dağılım varsayımını sağladığı kabul edilmiştir (Tablo 3).

TABLO 3. Normallik analizi

	Çarpıklık	Basıklık
Yenilik	-,654	1,019
Stratejik/Yapısal Yenilik Boyutu	-,600	,668
Çalışan ve Süreç Odaklı Yenilik Boyutu	-,945	1,307
Teknoloji Odaklı Yenilik Boyutu	-,835	,424
İç Girişimcilik	-,726	1,046
Fırsat Geliştirici Boyutu	-,770	,738
Proaktiflik Boyutu	-,729	1,452
Risk Alma Boyutu	-,619	-,183

Normal dağılıma uygunluğun belirlenmesi için çarpıklık ve basıklık istatistik değerleri hesaplanmaktadır. Normal dağılımın yeterliliği çoğunlukla çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3 ile -3 aralığında olduğu durumlarda kabul edilir (Groeneveld & Meeden, 1984; Hopkins & Weeks, 1990). Dolayısıyla bu araştırmada ölçekten alınan puanların normal dağıldığı kabul edilmiş (Tablo 3) ve analizlerde parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır.

3. Bulgular

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuş ve ilgili istatistiksel analizler açıklanmıştır.

TABLO 4. Cinsiyete göre yenilik ve iç girişimcilik düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	SS	t	p
Yenilik	Kadın	210	4,2566	0,93580	0,061	0,952
	Erkek	140	4,2504	0,91819		
Stratejik/Yapısal yenilik boyutu	Kadın	210	4,1876	1,00769	-0,458	0,647
	Erkek	140	4,2371	0,96726		
Çalışan ve Süreç Odaklı Yenilik Boyutu	Kadın	210	4,4036	1,00384	0,760	0,448
	Erkek	140	4,3179	1,07825		
Teknoloji Odaklı Yenilik Boyutu	Kadın	210	4,2905	1,05951	0,742	0,458
	Erkek	140	4,2048	1,05605		
İç Girişimcilik	Kadın	210	4,2312	0,88598	-3,156	0,002
	Erkek	140	4,4957	0,67825		
Fırsat Geliştirici Boyutu	Kadın	210	4,2847	0,95327	-2,950	0,003
	Erkek	140	4,5516	0,73539		
Proaktiflik Boyutu	Kadın	210	4,3423	0,89006	-2,744	0,006
	Erkek	140	4,5732	0,68103		
Risk Alma Boyutu	Kadın	210	3,7746	1,29325	-2,887	0,004
	Erkek	140	4,1214	0,95143		

Tablo 4'de cinsiyet değişkenine göre katılımcıların yenilik ve iç girişimcilik düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre yenilik ölçeği ve alt boyutlarında (stratejik/yapısal yenilik boyutu, çalışan ve süreç odaklı yenilik boyutu, teknoloji odaklı yenilik boyutu) cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Buna karşın İç

Girişimcilik düzeyinde cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($t=-3,156$; $p=0,002$). Ortalama değerler incelendiğinde bu farkın erkek katılımcılar lehine olduğu görülmektedir (Erkek Ort.=4,4957; Kadın Ort.=4,2312). Benzer biçimde iç girişimcilik alt boyutlarında da anlamlı farklılıklar bulunmuş olup, fırsat geliştirici boyutu ($p=0,003$), proaktiflik boyutu ($p=0,006$) ve risk alma boyutu ($p=0,004$) boyutlarında farkın erkek katılımcılar lehine olduğu belirlenmiştir.

TABLO 5. Yaş gruplarına göre yenilik ve iç girişimcilik düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA sonuçları

Değişken		N	Ortalama	SS	F	p	Post-hoc
Yenilik	18-25	139	4,2006	0,98127	0,557	0,574	-
	26-35	164	4,3095	0,89561			
	36-45	47	4,2190	0,88011			
Stratejik/Yapısal Yenilik Boyutu	18-25	139	4,1978	1,01249	0,393	0,675	-
	26-35	164	4,2457	0,97982			
	36-45	47	4,1021	0,97523			
Çalışan ve Süreç Odaklı Yenilik Boyutu	18-25	139	4,2896	1,03877	0,696	0,499	-
	26-35	164	4,4162	1,05241			
	36-45	47	4,4415	0,95441			
Teknoloji Odaklı Yenilik Boyutu	18-25	139	4,0911	1,24257	2,916	0,055	-
	26-35	164	4,3801	0,92889			
	36-45	47	4,3121	0,80878			
İç Girişimcilik	18-25	139	4,3165	0,72775	1,688	0,186	-
	26-35	164	4,2963	0,94202			
	36-45	47	4,5394	0,54950			
Fırsat Geliştirici Boyutu	18-25	139	4,3373	0,85004	1,310	0,271	-
	26-35	164	4,3841	0,96538			
	36-45	47	4,5768	0,61544			
Proaktiflik Boyutu	18-25	139	4,4667	0,73591	3,181	0,043	36-45> 26-35 ($p=0,039$)
	26-35	164	4,3399	0,94262			
	36-45	47	4,6702	0,48302			
Risk Alma Boyutu	18-25	139	3,8537	1,02396	0,635	0,531	-
	26-35	164	3,9167	1,37876			
	36-45	47	4,0780	0,79616			

Tablo 5'de yaş gruplarına göre katılımcıların yenilik ve iç girişimcilik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre Yenilik ve alt boyutları (stratejik/yapısal yenilik boyutu, çalışan ve süreç odaklı yenilik boyutu, teknoloji odaklı yenilik boyutu) ile iç girişimcilik ve alt boyutları (fırsat geliştirici boyutu, risk alma boyutu) açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Ancak proaktiflik alt boyutunda yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=3,181$; $p=0,043$). Tukey post-hoc testi sonuçlarına göre bu farklılık 36-45 yaş grubunun, 26-35 yaş grubuna kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olması nedeniyle ortaya çıkmıştır.

TABLO 6. Eğitim durumuna göre yenilik ve iç girişimcilik düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA sonuçları

Değişken		N	Ortalama	SS	F	p	Post-hoc
Yenilik	Lisans	191	4,1934	0,88813	2,198	0,113	-
	Yüksek L.	97	4,2329	0,97099			
	Doktora	62	4,4744	0,95884			
Stratejik/Yapısal Yenilik Boyutu	Lisans	191	4,1754	0,96887	1,072	0,343	-
	Yüksek L.	97	4,1639	0,99553			
	Doktora	62	4,3742	1,04708			
Çalışan Ve Süreç Odaklı Yenilik Boyutu	Lisans	191	4,2683	1,03824	2,608	0,075	-
	Yüksek L.	97	4,4201	1,02733			
	Doktora	62	4,6008	1,00149			
Teknoloji Odaklı Yenilik Boyutu	Lisans	191	4,1536	1,05283	5,180	0,006	Doktora> Lisans ($p=0,005$); Doktora> YL ($p=0,033$)
	Yüksek L.	97	4,2131	1,12133			
	Doktora	62	4,6398	0,88356			
İç Girişimcilik	Lisans	191	4,2353	0,88032	4,269	0,015	Doktora> Lisans ($p=0,014$)
	Yüksek L.	97	4,3876	0,73687			
	Doktora	62	4,5710	0,68822			

Fırsat Geliştirici Boyutu	Lisans	191	4,2880	0,97373	6,108	0,002	Doktora> Lisans (p=0,002); Doktora> YL (p=0,034)
	Yüksek L.	97	4,3780	0,77358			
	Doktora	62	4,7312	0,63064			
Proaktiflik Boyutu	Lisans	191	4,3711	0,85474	1,384	0,252	-
	Yüksek L.	97	4,5361	0,71077			
	Doktora	62	4,4718	0,86230			
Risk Alma Boyutu	Lisans	191	3,7155	1,27868	7,717	<0,001	Doktora> Lisans (p<0,001)
	Yüksek L.	97	4,0206	1,11577			
	Doktora	62	4,3548	0,75355			

Tablo 6'da eğitim durumuna göre katılımcıların yenilik ve iç girişimcilik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre yenilik, stratejik/yapısal yenilik boyutu ve çalışan ve süreç odaklı yenilik boyutu değişkenlerinde eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna karşılık teknoloji odaklı yenilik boyutu alt boyutunda eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=5,180$; $p=0,006$). Tukey post-hoc testi sonuçları, bu farklılığın Doktora grubunun hem Lisans hem de Yüksek lisans grubuna kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olmasından kaynaklandığını göstermektedir. Ayrıca iç girişimcilik düzeyinde ($F=4,269$; $p=0,015$) ve fırsat geliştirici boyutu ($F=6,108$; $p=0,002$) ile risk alma boyutu ($F=7,717$; $p<0,001$) alt boyutlarında eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Post-hoc analizler, bu farklılıkların genel olarak Doktora grubunun, özellikle Lisans grubuna kıyasla daha yüksek ortalamalara sahip olmasından kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

TABLO 7. Pozisyona göre yenilik ve iç girişimcilik düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA sonuçları

Değişken		N	Ortalama	SS	F	p	Post-hoc
Yenilik	Çalışan	214	4,1374	0,88613	13,675	<0,001	ÜDY> Çalışan (p<0,001); ÜDY> OYD (p<0,001)
	OYD	84	4,1814	0,89052			
	ÜDY	52	4,8518	0,94150			
Stratejik/Yapısal Yenilik Boyutu	Çalışan	214	4,0874	0,94828	12,250	<0,001	ÜDY> Çalışan (p<0,001); ÜDY> OYD (p<0,001)
	OYD	84	4,1381	0,92956			
	ÜDY	52	4,8135	1,05385			
Çalışan ve Süreç Odaklı Yenilik Boyutu	Çalışan	214	4,2523	1,04533	18,533	<0,001	ÜDY> Çalışan (p<0,001); ÜDY> OYD (p<0,001)
	OYD	84	4,1935	1,01149			
	ÜDY	52	5,1346	0,61330			
Teknoloji Odaklı Yenilik Boyutu	Çalışan	214	4,1511	1,05286	4,022	0,019	ÜDY> Çalışan (p=0,016)
	OYD	84	4,3095	0,88538			
	ÜDY	52	4,6026	1,25425			
İç Girişimcilik	Çalışan	214	4,1977	0,80058	11,391	<0,001	ÜDY> Çalışan (p<0,001); ÜDY> OYD (p=0,042)
	OYD	84	4,4262	0,78073			
	ÜDY	52	4,7663	0,79654			
Fırsat Geliştirici Boyutu	Çalışan	214	4,2056	0,91146	16,341	<0,001	OYD> Çalışan (p=0,006); ÜDY> Çalışan (p<0,001); ÜDY>OYD (p=0,038)
	OYD	84	4,5437	0,75043			
	ÜDY	52	4,9103	0,68671			
Proaktiflik Boyutu	Çalışan	214	4,3481	0,74382	5,558	0,004	ÜDY> Çalışan (p=0,003)
	OYD	84	4,4509	0,84312			
	ÜDY	52	4,7644	0,99406			
Risk Alma Boyutu	Çalışan	214	3,7726	1,16916	5,321	0,005	ÜDY> Çalışan (p=0,005)
	OYD	84	4,0079	1,09150			
	ÜDY	52	4,3397	1,26024			

Not: OYD: Orta düzey yönetici; ÜDY: Üst düzey yönetim

Tablo 7'de pozisyona göre katılımcıların yenilik ve iç girişimcilik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçları, yenilik ($F=13,675$; $p<0,001$) ve alt boyutları stratejik/yapısal yenilik boyutu ($F=12,250$; $p<0,001$), çalışan ve süreç odaklı yenilik boyutu ($F=18,533$; $p<0,001$) ve teknoloji odaklı yenilik boyutu ($F=4,022$; $p=0,019$) açısından pozisyon grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Tukey post-hoc analizi, bu farklılıkların genel olarak üst düzey yönetim grubunun, işçi ve/veya idareci grubuna kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olmasından kaynaklandığını ortaya koymuştur.

Benzer biçimde iç girişimcilik ($F=11,391$; $p<0,001$) ve alt boyutları fırsat geliştirici boyutu ($F=16,341$; $p<0,001$), proaktiflik boyutu ($F=5,558$; $p=0,004$) ve risk alma boyutu ($F=5,321$; $p=0,005$) açısından da pozisyon grupları

arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Özellikle üst düzey yönetim grubunun iç girişimcilik düzeyinin, diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca fırsat geliştirici boyutunda üst düzey yönetimin yanı sıra idareci grubunun da işçi grubuna göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

TABLO 8. Kurumda çalışma süresine göre yenilik ve iç girişimcilik düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA sonuçları

Değişken		N	Ortalama	SS	F	p	Post-hoc
Yenilik	1 yıldan az	103	4,1336	,9389	1,057	,367	-
	1-3 yıl	134	4,3494	,9609			
	4-7 yıl	77	4,2582	,7925			
	8 yıl ve üstü	36	4,2353	1,0288			
	1 yıldan az	103	4,1029	,9738			
Stratejik/Yapısal Yenilik Boyutu	1-3 yıl	134	4,3157	1,0013	1,061	,366	-
	4-7 yıl	77	4,1390	,9900			
	8 yıl ve üstü	36	4,2500	,9973			
Çalışan Ve Süreç Odaklı Yenilik Boyutu	1 yıldan az	103	4,2549	1,0212	,868	,458	-
	1-3 yıl	134	4,4534	1,0127			
	4-7 yıl	77	4,4188	,9954			
	8 yıl ve üstü	36	4,2778	1,2186			
Teknoloji Odaklı Yenilik Boyutu	1 yıldan az	103	4,0744	1,1668	2,177	,090	-
	1-3 yıl	134	4,3234	1,1112			
	4-7 yıl	77	4,4416	,7383			
İç Girişimcilik	8 yıl ve üstü	36	4,1296	1,0489	6,884	<,001	1-3 yıl> 1 yıldan az; 8 yıl ve üstü> 1 yıldan az
	1 yıldan az	103	4,0874	,8755			
	1-3 yıl	134	4,4993	,7787			
	4-7 yıl	77	4,2591	,8180			
Fırsat Geliştirici Boyutu	8 yıl ve üstü	36	4,6139	,5611	12,078	<,001	1-3 yıl> 1 yıldan az; 8 yıl ve üstü> 1 yıldan az; 8 yıl ve üstü> 4-7 yıl
	1 yıldan az	103	4,0324	,9705			
	1-3 yıl	134	4,5663	,8115			
Proaktiflik Boyutu	4-7 yıl	77	4,3449	,8627	2,736	,044	-
	8 yıl ve üstü	36	4,6215	,6889			
	1 yıldan az	103	3,6958	1,1501			
	1-3 yıl	134	4,1816	1,1399			
Risk Alma Boyutu	4-7 yıl	77	3,7749	1,1951	3,987	,008	1-3 yıl> 1 yıldan az
	8 yıl ve üstü	36	3,8333	1,2306			
	1 yıldan az	103	4,2961	,8910			

Tablo 8'de kurumda çalışma süresine göre yenilik ve iç girişimcilik düzeylerindeki farklılıkları belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre yenilik ($F=1,057$; $p=,367$), stratejik/yapısal yenilik boyutu ($F=1,061$; $p=,366$), çalışan ve süreç odaklı yenilik boyutu ($F=,868$; $p=,458$) ve teknoloji odaklı yenilik boyutu ($F=2,177$; $p=,090$) açısından kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$). Buna karşılık iç girişimcilik ($F=6,884$; $p<,001$), fırsat geliştirici boyutu ($F=12,078$; $p<,001$), proaktiflik boyutu ($F=2,736$; $p=,044$) ve risk alma boyutu ($F=3,987$; $p=,008$) açısından kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Post-hoc analizleri, 1-3 yıl ve 8 yıl ve üzeri kurum süresine sahip çalışanların, 1 yıldan az kurum süresine sahip çalışanlara kıyasla daha yüksek iç girişimcilik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, fırsat geliştirici boyutunda 1-3 yıl ve 8 yıl ve üzeri kurum süresine sahip çalışanların 1 yıldan az kurum süresine sahip çalışanlara göre, ayrıca 8 yıl ve üzeri kurum süresine sahip çalışanların 4-7 yıl kurum süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu belirlenmiştir. Risk alma boyutunda ise 1-3 yıl grubunun 1 yıldan az gruba göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Proaktiflik boyutunda genel ANOVA sonucu anlamlı bulunmasına rağmen ($F=2,736$; $p=,044$), Tukey post-hoc testi sonuçları gruplar arasındaki ikili karşılaştırmaların hiçbirinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir ($p>,05$).

TABLO 9. Kurumda çalışan sayısına göre yenilik ve iç girişimcilik düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA sonuçları

Değişken		N	Ortalama	SS	F	p	Post-hoc
Yenilik	5'ten az	57	4,0857	,89335	4,617	,001	100'den fazla> 25-50; 100'den fazla> 5'ten az
	6-25	68	4,2145	,62623			
	25-50	71	4,0066	,95476			
	51-100	50	4,2341	1,22709			
	100'den fazla	104	4,5509	,86126			
Stratejik/Yapısal Yenilik Boyutu	5'ten az	57	3,9614	,96967	4,148	,003	100'den fazla> 5'ten az; 100'den fazla>25-50
	6-25	68	4,1985	,68382			
	25-50	71	3,9944	,96760			
	51-100	50	4,1900	1,36655			
	100'den fazla	104	4,5019	,91237			
Çalışan ve Süreç Odaklı Yenilik Boyutu	5'ten az	57	4,3553	1,01104	3,567	,007	100'den fazla> 25-50
	6-25	68	4,2537	,85463			
	25-50	71	4,1338	,99806			
	51-100	50	4,2550	1,34249			
	100'den fazla	104	4,6683	,95432			
Teknoloji Odaklı Yenilik Boyutu	5'ten az	57	4,1404	,99592	4,896	<,001	100'den fazla> 25-50; 100'den fazla>5'ten az
	6-25	68	4,2157	,73022			
	25-50	71	3,8779	1,20480			
	51-100	50	4,3533	1,16333			
	100'den fazla	104	4,5577	1,03388			
İç Girişimcilik	5'ten az	57	4,2623	,93538	,730	,572	-
	6-25	68	4,2978	,79562			
	25-50	71	4,2718	,59772			
	51-100	50	4,3410	1,02343			
	100'den fazla	104	4,4462	,78933			
Fırsat Geliştirici Boyutu	5'ten az	57	4,3119	1,03753	1,723	,144	-
	6-25	68	4,3186	,91623			
	25-50	71	4,2535	,64821			
	51-100	50	4,4111	1,12916			
	100'den fazla	104	4,5673	,74623			
Proaktiflik Boyutu	5'ten az	57	4,4803	,85721	,899	,464	-
	6-25	68	4,3732	,74391			
	25-50	71	4,3944	,67601			
	51-100	50	4,3075	1,03362			
	100'den fazla	104	4,5385	,82163			
Risk Alma Boyutu	5'ten az	57	3,5322	1,43076	2,774	,027	51-100> 5'ten az
	6-25	68	4,0343	1,08532			
	25-50	71	4,0000	,74960			
	51-100	50	4,2200	1,15197			
	100'den fazla	104	3,8365	1,29391			

Tablo 9'da kurumda çalışan kişi sayısına göre yapılan tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre yenilik (F=4,617; p=,001), stratejik/yapısal yenilik boyutu (F=4,148; p=,003), çalışan ve süreç odaklı yenilik boyutu (F=3,567; p=,007), teknoloji odaklı yenilik boyutu (F=4,896; p<,001) ve risk alma boyutu (F=2,774; p=,027) değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Tukey HSD sonuçlarına göre yenilikte ve teknoloji odaklı yenilik boyutunda 100'den fazla çalışanı olan işletmeler, 25-50 ve 5'ten az çalışanı olan işletmelere göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Stratejik/yapısal yenilik boyutunda 100'den fazla çalışanı olan işletmeler, 5'ten az ve 25-50 çalışanı olan işletmelere göre daha yüksek ortalamalar göstermiştir. Çalışan ve süreç odaklı yenilik boyutunda ise yalnızca 100'den fazla çalışanı olan işletmelerin ortalamaları, 25-50 çalışanı olan işletmelerden daha yüksektir. Risk alma boyutunda 51-100 çalışanı bulunan işletmelerde çalışanların ortalamalarının, 5'ten az çalışanı bulunan işletmelerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna karşın iç girişimcilik (F=,730; p=,572), fırsat geliştirici boyutu (F=1,723; p=,144) ve proaktiflik boyutu (F=,899; p=,464) değişkenlerinde çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4. Tartışma, sonuç ve öneriler

4.1. Tartışma

Bu çalışma kapsamında girişimcilik, iç girişimcilik ve yenilik (inovasyon) kavramları kuramsal düzeyde ele alınmaktadır. İnceleme bulguları, girişimciliğin yalnızca yeni bir işin kurulmasıyla sınırlı olmayan, fırsatların belirlenmesi, kaynakların bir araya getirilmesi, riskin yönetilmesi ve sürdürülebilir değer üretiminin sağlanması süreçlerini kapsayan çok boyutlu bir olgu olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda girişimci niteliklerinin; stratejik düşünme, belirsizlikle baş edebilme, fırsatları öngörebilme, kaynak yönetimi ve yenilikçi yaklaşım gibi yetkinlik alanlarında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

Bulgular erkek çalışanların örgüt içinde risk alma, inisiyatif kullanma ve fırsatları değerlendirme konusunda daha yüksek eğilim sergilediklerini ortaya koyan çalışmalarla örtüşmektedir. Örneğin Antoncic ve Hisrich (2001), iç girişimciliğin bireysel özellikler ve örgütsel koşulların etkileşimi sonucu ortaya çıkan çok boyutlu bir yapı olduğunu belirtmektedir. Güncel çalışmalar da örgütsel çevrenin ve yönetim uygulamalarının iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini desteklemektedir. Nitekim Alpay ve Sezal (2023), liderlik tarzı ve örgütte algılanan psikolojik iklimin çalışanların iç girişimcilik davranışlarını anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca girişimcilik eğilimlerinin demografik ve örgütsel değişkenler açısından incelendiği çalışmalarda, erkek katılımcıların girişimcilik eğilimlerinin kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Erkek katılımcıların risk alma ve fırsat değerlendirme eğilimlerinin daha yüksek olabileceği, bunun da girişimcilik davranışlarına yansıtılabileceği ifade edilmektedir (Yalçınsoy ve Aksoy, 2018).

Yaş değişkenine göre analiz sonuçları genel olarak yenilik ve iç girişimcilik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiş, yalnızca Proaktiflik boyutunda 36-45 yaş grubunun 26-35 yaş grubuna göre daha yüksek ortalama puan aldığı belirlenmiştir. Bu bulgu, belirli girişimcilik davranışlarının yaşla birlikte artabileceğini düşündürmektedir. Özellikle 36-45 yaş grubundaki çalışanların daha fazla iş deneyimine sahip olması, kurumsal süreçleri daha iyi tanınması, daha güçlü sosyal sermaye geliştirmesi ve problemlere çözüm üretmede daha etkin olabilmesi, girişimsel davranışları artırmış olabilir. Ancak genel anlamda yaş grupları arasında farklılık görülmemesi, kurumlarda yenilik ve iç girişimcilik algısının yaş faktöründen ziyade örgüt kültürü, liderlik yaklaşımı ve çalışma koşulları gibi yapısal değişkenlerle daha çok ilişkilendiğini düşündürmektedir. İncelenen literatürde, iç girişimcilik düzeylerinde yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunduğu ve daha genç çalışanların iç girişimcilik düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

Eğitim düzeyine göre bulgular, özellikle doktora düzeyindeki katılımcıların teknoloji odaklı yenilik boyutu, iç girişimcilik, fırsat geliştirici boyutu ve risk alma boyutlarında daha yüksek ortalamalara sahip olduğunu göstermiştir. Eğitim düzeyi yükseldikçe analitik düşünme, problem çözme, araştırma yapma ve yeni fikir üretme kapasitesinin artması, yenilikçi davranışların güçlenmesine katkı sağlayabilmektedir. Ayrıca doktora düzeyindeki çalışanların daha üst düzey görevlerde yer alma olasılığı, daha geniş karar alanına sahip olmaları ve örgüt içinde daha bağımsız hareket edebilmeleri iç girişimcilik davranışlarını desteklemiş olabilir. Eğitim düzeyine bağlı bu farklılık, özellikle yüksek eğitimli çalışanların yenilik ve girişimcilik süreçlerinde daha etkin rol alabileceğini göstermesi bakımından önemlidir. İncelenen literatürde Erkal (2020) tarafından yapılan çalışmada, iç girişimcilik düzeyinin eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Benzer şekilde eğitim düzeyi arttıkça girişimcilik eğilimi ve yenilikçi davranışların da arttığını ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Yalçınsoy ve Aksoy, 2018). Ayrıca çalışanların sahip oldukları bilgi birikimi, uzmanlık düzeyi ve öğrenme kapasitesinin örgüt içindeki yenilik faaliyetlerine katılımı artırdığı, yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin girişimsel fırsatları daha kolay fark edebildikleri belirtilmektedir (Alpay ve Sezal, 2023). Bu nedenle eğitim düzeyinin iç girişimcilik ve yenilik davranışlarını etkileyen önemli bireysel faktörlerden biri olduğu değerlendirilmektedir. Eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte bireylerin bilgiye erişim, araştırma yapma, problem çözme ve yenilik üretme becerilerinin gelişmesi beklenmektedir. Bu nedenle yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların örgüt içindeki yenilik faaliyetlerine daha fazla katkı sağlayabileceği ve girişimsel fırsatları daha kolay fark edebileceği değerlendirilmektedir (Yalçınsoy ve Aksoy, 2018).

Pozisyon değişkeni açısından sonuçlar oldukça belirgin bir farklılaşmaya işaret etmektedir. Üst düzey yönetim grubunun yenilik ve iç girişimcilik düzeyinde diğer gruplara göre anlamlı biçimde daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu, pozisyon yükseldikçe çalışanların stratejik kararlara daha yakın olması, kaynaklara daha kolay erişebilmesi, örgüt içinde daha fazla yetki ve özerklik sahibi olması ve yenilikçi fikirleri hayata geçirme gücüne sahip olmasıyla açıklanabilir. Özellikle yenilik ve iç girişimcilik gibi değişkenler, yalnızca bireysel motivasyonla değil; fikirlerin uygulanabilmesi için yetkilendirme, kaynak tahsisi ve destek mekanizmalarıyla doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla üst düzey yönetimde bu puanların yüksek çıkması, örgütsel yapı içinde güç ve kaynak dağılımının yenilik ve iç girişimcilik algısını belirlediğini göstermektedir. Fırsat geliştirici boyutu

boyutunda orta düzey yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek olması da orta düzey yöneticilerin süreç yönetimi ve ekip koordinasyonunda daha fazla girişimsel rol üstlenmeleriyle açıklanabilir.

Kurumda çalışma süresine göre yenilik düzeyinde anlamlı farklılık görülmemesi, yenilik algısının kıdeme bağlı olmaksızın benzer şekilde algılandığını göstermektedir. Ancak iç girişimcilik, Fırsat geliştirici boyutu ve Risk alma boyutlarında kurum süresine göre anlamlı farklılıkların bulunması, örgüt içindeki deneyimin girişimcilik davranışlarını artırabileceğini düşündürmektedir. Özellikle 1-3 yıl ve 8 yıl ve üstü gruplarının 1 yıldan az gruba göre daha yüksek iç girişimcilik düzeyine sahip olması; çalışanların kuruma uyum sağladıktan sonra daha fazla inisiyatif alabildiğini, kurumsal ağlarını geliştirdiğini ve süreçlere daha etkili katılabildiğini göstermektedir. 1 yıldan az çalışanların ise henüz kurumsal sistemleri tanımama, risk almaktan kaçınma veya yetki sınırlarının belirsiz olması nedeniyle girişimci davranışları daha sınırlı düzeyde sergilemiş olması muhtemeldir. Erkal (2020) tarafından yapılan çalışmada, iç girişimcilik düzeyinin çalışma süresine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Kurumun çalışan sayısına göre bulgular, yenilik ve bazı alt boyutlarda anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Özellikle 100'den fazla çalışanı olan işletmelerde yenilik düzeyinin daha yüksek çıkması, bu işletmelerin daha güçlü kurumsallaşma düzeyi, daha fazla kaynak, daha gelişmiş süreçler ve inovasyon için ayrılmış birimlere sahip olmasıyla açıklanabilir. Büyük ölçekli işletmelerde eğitim, Ar-Ge, dijital dönüşüm ve süreç iyileştirme gibi yeniliği destekleyen sistemlerin daha oturmuş olması beklenir. Buna karşın iç girişimcilik toplam puanında farklılık olmaması, iç girişimciliğin yalnızca işletme büyüklüğüne bağlı değil; liderlik tarzı, örgüt kültürü, çalışan katılımı ve ödüllendirme gibi yönetsel süreçlerle daha fazla ilişkili olduğunu düşündürmektedir. Risk alma boyutu boyutunda 51-100 çalışan grubunun 5'ten az çalışan grubuna göre daha yüksek olması ise, küçük işletmelerde çalışanların daha çok operasyonel işlere odaklanması ve risk alma/deneysel girişim davranışlarının sınırlı kalmasıyla ilişkili olabilir. Bununla birlikte işletme büyüklüğünün tek başına yenilik ve iç girişimcilik davranışlarını açıklamak için yeterli olmadığı değerlendirilmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar, çalışanların yenilikçi ve girişimsel davranışlar sergilemelerinde örgüt kültürü ve algılanan örgütsel desteğin önemli rol oynadığını göstermektedir. Özellikle çalışanların desteklendiğini hissettikleri, fikirlerini özgürce ifade edebildikleri ve yenilikçi önerilerinin teşvik edildiği örgütlerde iç girişimcilik davranışlarının daha yüksek düzeyde ortaya çıktığı belirtilmektedir. Benzer şekilde örgüt kültürünün güçlenmesinin çalışanların iç girişimcilik eğilimlerini pozitif yönde etkilediği ve örgütsel desteği artırdığı ifade edilmektedir (Cez Özer ve Göksel, 2024). Bu nedenle çalışmada çalışan sayısına göre bazı farklılıklar görülmekle birlikte, yenilik ve iç girişimcilik düzeylerinin açıklanmasında işletme büyüklüğünden ziyade örgütsel yapı ve yönetim uygulamalarının daha belirleyici olduğu söylenebilir.

4.2. Sonuç

Bu çalışmada çalışanların yenilik ve iç girişimcilik düzeylerinin çeşitli demografik ve örgütsel değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre cinsiyet değişkeni açısından yenilik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmazken, iç girişimcilik düzeyinin erkek çalışanlarda daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkeni genel olarak anlamlı bir farklılık yaratmamış, yalnızca bir alt boyutta sınırlı düzeyde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, özellikle doktora mezunu çalışanların bazı yenilik ve iç girişimcilik boyutlarında diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Pozisyon değişkeni ise hem yenilik hem de iç girişimcilik açısından en güçlü farklılaştırıcı unsur olarak ortaya çıkmış; üst düzey yönetim grubunda yer alan çalışanların diğer pozisyonlardaki çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek puanlar aldığı belirlenmiştir.

Araştırmanın diğer bulguları, kurumda çalışma süresinin yenilik düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını, ancak iç girişimcilik ve bazı alt boyutlarında farklılıklara neden olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışan sayısı bakımından yapılan karşılaştırmalarda, özellikle büyük ölçekli işletmelerde çalışanların yenilik ve bazı yenilik alt boyutlarında daha yüksek puanlara sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle çalışma kesitsel bir araştırma olarak tasarlanmış ve veriler belirli bir zaman diliminde toplanmıştır. Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulabilmekle birlikte nedensel sonuçlara ulaşmak mümkün değildir. Ayrıca verilerin öz-bildirim esasına dayalı ölçekler aracılığıyla toplanmış olması, katılımcıların algıları ve sosyal beğenirlik eğilimlerinden kaynaklanabilecek yanlılıklara yol açabilir. Örneklemin gönüllülük esasına göre belirlenmiş olması da elde edilen sonuçların tüm çalışan evrenine genellenmesini sınırlandırmaktadır. Son olarak çalışmada yalnızca belirlenen demografik ve örgütsel değişkenler ele alınmış; örgüt kültürü, liderlik tarzı ve sektör farklılıkları gibi yenilik ve iç girişimcilik üzerinde etkili olabilecek diğer değişkenler araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir.

4.3. Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak kurumların yenilik düzeyini artırabilmeleri için iç girişimciliği destekleyen yapısal mekanizmaları güçlendirmeleri önerilmektedir. Bu kapsamda çalışanların fikir üretmesini teşvik eden sistemlerin kurulması, öneri ve geri bildirim platformlarının yaygınlaştırılması, yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli zaman ve kaynakların sağlanması önem taşımaktadır. Kurumlarda girişimsel davranışları ödüllendiren performans sistemlerinin geliştirilmesi, çalışanlara daha fazla özerklik tanınması ve yenilikçi uygulamaların desteklenmesi yenilik düzeyinin artırılmasına katkı sağlayabilir.

Araştırmada cinsiyet değişkeni açısından iç girişimcilik düzeylerinde farklılık tespit edilmiştir. Bu doğrultuda kadın çalışanların girişimcilik davranışlarını destekleyecek eşit fırsat politikalarının geliştirilmesi önemlidir. Mentorluk programları, liderlik gelişim eğitimleri, kariyer planlama destekleri ve karar alma süreçlerine katılımı artıran uygulamalar kadın çalışanların iç girişimcilik düzeylerinin yükseltilmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca eğitim düzeyine bağlı farklılıklar dikkate alındığında, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların yenilik ve girişimcilik süreçlerinde daha etkin rol aldığı görülmektedir. Bu nedenle kurumların çalışanların eğitim ve gelişimlerini destekleyen politikalar uygulamaları, lisansüstü eğitim teşvikleri sağlamaları ve sürekli öğrenme fırsatlarını artırmaları önerilmektedir.

Pozisyon değişkenine ilişkin bulgular, yenilik ve iç girişimciliğin yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda yetki ve kaynaklara erişim düzeyiyle de ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yenilikçi davranışları destekleyen uygulamaların yalnızca üst yönetim düzeyinde değil, tüm örgütsel kademelerde yaygınlaştırılması gerekmektedir. Özellikle çalışanlar ve orta düzey yöneticiler için yetkilendirme uygulamalarının artırılması, ekip içi proje geliştirme fırsatlarının sunulması ve çapraz fonksiyonel çalışma gruplarının oluşturulması yenilikçi davranışların yaygınlaşmasına katkı sağlayabilir.

Araştırmada çalışan sayısı arttıkça bazı yenilik boyutlarında daha yüksek düzeylerin ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bu durum kurumsal kaynakların ve örgütsel kapasitenin yenilik üzerindeki önemini göstermektedir. Bununla birlikte küçük ve orta ölçekli işletmelerde de yenilik kapasitesinin geliştirilmesi mümkündür. Bu doğrultuda dış paydaşlarla iş birliklerinin artırılması, danışmanlık desteklerinden yararlanılması, dijital dönüşüm uygulamalarının yaygınlaştırılması ve yenilik odaklı kurumsal stratejilerin geliştirilmesi önerilmektedir.

Son olarak gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda örgüt kültürü, liderlik tarzı, örgütsel öğrenme, çalışan bağlılığı ve sektör farklılıkları gibi değişkenlerin de modele dahil edilmesi önerilebilir. Ayrıca boylamsal araştırmalar yürütülerek iç girişimcilik ve yenilik arasındaki ilişkinin zaman içerisindeki değişimi daha kapsamlı biçimde incelenebilir.

Declarations / Yazarların beyanları

Ethics declaration / Etik beyan

The authors declare that scientific and ethical principles were adhered to during the conduct and writing of this study, and that all sources have been appropriately cited. / Yazarlar, bu çalışmanın yürütülmesi ve yazımı sırasında bilimsel ve etik ilkelere bağlı kaldığını ve kullanılan tüm kaynakların uygun şekilde atıf yapılarak kullanıldığını beyan eder.

Ethics committee approval was obtained from Selçuk University Beyşehir Ali Akkanat Faculty of Business Scientific Ethics Evaluation Committee (Approval No: 2026/06 Date: 26.03.2026/ Etik kurul onayı Selçuk Üniversitesi Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi Bilimsel Etik Değerlendirme Kurulu tarafından verilmiştir (Karar No: 2026/06, Tarih: 26.03.2026).

Funding / Finansman

The authors declare that no financial support was received for the research, authorship, and publication of this article. / Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazımı veya yayımlanması için herhangi bir finansal destek alınmadığını beyan eder.

AI disclosure / Yapay zeka kullanımı

The authors declare that no artificial intelligence tools were used in the preparation of this manuscript. / Yazarlar, bu makalenin hazırlanmasında herhangi bir yapay zeka aracı kullanılmadığını beyan eder.

Data availability / Veri kullanılabilirliği

The data supporting the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request. / Bu çalışmanın bulgularını destekleyen veriler, makul bir talep üzerine sorumlu yazardan temin edilebilir.

Conflict of interest / Çıkar çatışması

The authors declare no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and publication of this article. / Yazarlar, bu makalenin araştırması, yazarlığı ve yayınlanması ile ilgili herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan eder.

Authors' contributions / Yazar katkıları

All authors made equal contributions to this study. / Tüm yazarlar bu çalışmaya eşit düzeyde katkı sağlamıştır.
 Conceptualization, methodology, investigation / Kavramsallaştırma, yöntem, araştırma: B. Zerdecı, İ. Çevik Tekin
 Data curation / Veri düzenleme: B. Zerdecı, İ. Çevik Tekin
 Formal analysis, validation / Biçimsel analiz, doğrulama: B. Zerdecı, İ. Çevik Tekin
 Software, visualization / Yazılım, görselleştirme: B. Zerdecı, İ. Çevik Tekin
 Writing – original draft preparation / İlk taslak yazımı: B. Zerdecı, İ. Çevik Tekin
 Writing – review & editing / Gözden geçirme ve düzenleme: B. Zerdecı, İ. Çevik Tekin
 Supervision, project administration / Bilimsel danışmanlık ve proje yönetimi: B. Zerdecı, İ. Çevik Tekin

Note: This information has been provided by the authors. / Bu bilgiler yazarlar tarafından sağlanmıştır.

Kaynakça

- Ağca, V., & Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2), 83–112.
- Akoğlan Kozak, M., & Gül Yılmaz, E. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85–97.
- Alpay, H., & Sezal, N. (2023). Liderlik tarzının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik iklimin aracılık rolü araştırması. *Kesit Akademi Dergisi*, 9(36), 381–401. <https://doi.org/10.29228/kesit.72519>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527.
- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E. (2012). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 30(5), 513–535.
- Cez Özer, G., & Göksel, A. (2024). Örgüt kültürünün algılanan örgütsel destek ve iç girişimcilik niyeti üzerine etkisinin araştırılması: Bir kamu kurumu örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 59(4), 2962–2980.
- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship*. HarperCollins Publishers.
- Erkal, P. (2020). Örgütlerde algılanan desteğin iç girişimcilik düzeyine etkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 597–621.
- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29(1), 116–127.

- Groeneveld, R. A., & Meeden, G. (1984). Measuring skewness and kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 33(4), 391–399.
- Güteryüz, İ., Sürücü, L., & Yıkılmaz, İ. (2023). Dijital liderliğin iç girişimciliğe etkisinde dijital örgüt kültürünün rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 1852–1867.
- Hopkins, K. D., & Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50(4), 717–729.
- Krasnicka, T., Glód, W., & Wronka-Pośpiech, M. (2016). Management innovation and its measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(2), 95–122.
- Lassen, A. H., Gertsen, F., & Riis, J. O. (2006). The nexus of corporate entrepreneurship and radical innovation. *Creativity and Innovation Management*, 15(4), 359–372.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
- Matug, M. A. B. (2021). *Yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi ile iç girişimcilik ve yenilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). Kastamonu Üniversitesi.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel.
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526–533.
- Tkalich, A., Moe, N. B., & Ulfsnes, R. (2022). Making internal software startups work: How to innovate like a venture builder. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2201.10811>
- Vargas-Halabi, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017). Intrapreneurial competencies: Development and validation of a measurement scale. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 86–111.
- Yalçınsoy, A., & Aksoy, C. (2018). Girişimcilik eğilimlerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 9(4), 901–909.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713–1735.