

İşyerinde Dışlanma ve İç Girişimcilik

Tuğba Erzurum

Doç. Dr. Serkan Naktiyok



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

İşyerinde Dışlanma ve İç Girişimcilik

Tuğba Erzurum • Doç. Dr. Serkan Naktiyok

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8562-59-0

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1157>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Erzurum, T., Naktiyok, S. (2025). *İşyerinde Dışlanma ve İç Girişimcilik*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1157>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Öz Söz

Günümüz örgütleri, hızla değişen çevresel koşullar, yoğun rekabet ve sürekli gelişen teknoloji karşısında varlıklarını sürdürebilmek için yenilikçi ve girişimci bir anlayışı benimsemek zorundadır. Bu anlayışın merkezinde ise örgütlerin en önemli kaynağı olan işgörenler yer almaktadır. İşgörenlerin yalnızca görevlerini yerine getirmeleri değil; aynı zamanda yenilikçi, proaktif ve risk alabilen bireyler olarak örgüte katkı sunmaları, örgütsel başarı açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, işyerinde yaşanan örgütsel dışlanma olgusunun işgörenlerin iç girişimcilik eğilimleri ile olan ilişkisini incelemektir. Bu doğrultuda Erzurum Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 386 işgörenden anket yöntemiyle elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, örgütsel dışlanma ile iç girişimcilik eğilimi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, işgörenlerin dışlanma algılarının artması durumunda iç girişimci davranışlara yönelme eğilimlerinin azaldığını ortaya koymaktadır.

Örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi; yenilikçi düşüncüyü destekleyen, iletişimi güçlendiren ve çalışanların kendilerini değerli hissettikleri bir çalışma ortamı oluşturmalarına bağlıdır. Bu bağlamda, örgütsel dışlanma gibi olumsuz davranışların önlenmesi ve iç girişimciliği teşvik eden bir örgüt ikliminin oluşturulması, hem yöneticiler hem de uygulayıcılar açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu kitabın; örgütsel davranış ve girişimcilik alanında çalışan araştırmacılara, yöneticilere ve konuya ilgi duyan tüm okuyuculara katkı sağlaması temennisiyle hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dışlanma, Örgütsel Dışlanma, Girişimcilik, İç Girişimcilik.

İçindekiler

Öz Söz	iii
Kısaltmalar Dizini	vii
Giriş	
Araştırmanın Amacı, Önemi ve Teorik Temelleri	2
Araştırma Soruları	3
Araştırmanın Yapısı ve Bölümleri	4
1 Örgütsel Dışlanma	5
İç Girişimcilik	24
2 İşyerinde Dışlanmanın İşgörenlerin İç Girişimcilik Eğilimi ile İlişkisi	53
Araştırmanın Amacı ve Önemi	53
Araştırmanın Modeli	54
Araştırmanın Ön Kabul ve Sınırlılıkları	56
Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	57
Analiz Yöntemleri	58
Analiz ve Bulgular	61
Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	77
Sonuç ve Öneri	85
Kaynakça	93

Kısaltmalar Dizini

DIŞ	: Dışlanma
İÇGİR	: İç Girişimcilik
BT	: Bilgi Teknolojisi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
VD	: Ve Diğerleri
VS	: Vesaire

Giriş^{1, 2}

Günümüz çalışma yaşamı; artan rekabet, ekonomik dalgalanmalar ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle sürekli değişen ve dinamik bir yapı kazanmıştır. Bu dinamik yapı, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için işgörenlerin etkin katkısını zorunlu kılarken, aynı zamanda örgüt-işgören ilişkilerinde karşılıklı sorumlulukların önemini artırmaktadır. Örgütlerin sürdürülebilir başarı sağlayabilmesi, yalnızca fiziksel ve teknolojik kaynaklara değil, insan kaynağının psikolojik ve davranışsal yönlerinin doğru yönetilmesine de bağlıdır.

Bu çalışma, işyerinde dışlanma olgusunun işgörenlerin iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Örgütsel dışlanma; bireyin iş ortamında görmezden gelinmesi, iletişimden dışlanması ve grup süreçlerine dâhil edilmemesi gibi davranışları kapsamakta olup, iş tatminsizliği, motivasyon kaybı, performans düşüşü ve özgüven eksikliği gibi birçok olumsuz sonuca yol açabilmektedir. Buna karşılık iç girişimcilik; örgüt içinde yenilikçi, risk alabilen, proaktif ve fırsat odaklı davranışları ifade etmekte ve örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Örgüt içerisinde dışlanma yaşayan işgörenlerin motivasyon ve özgüvenlerinde meydana gelen azalma, iç girişimcilik için gerekli olan yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik gibi özelliklerin zayıflamasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda çalışma, örgütsel dışlanma ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak literatürde önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik kavramları kuramsal çerçevede ele alınmış; ikinci bölümde ise Erzurum Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerden elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler ve bulgular sunulmuştur.

1 Bu çalışma Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından desteklenmiştir (Proje Kodu: SAB-2022-11002).

2 Bu çalışma Tuğba ERZURUM isimli öğrencinin “İşyerinde Dışlanmanın İşgörenlerin İç Girişimcilik Eğilimi ile İlişkisi” isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Çalışmanın sonuçlarının, hem akademik literatüre hem de uygulayıcılara yol gösterici nitelikte katkı sağlaması beklenmektedir.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ ve TEORİK TEMELLERİ

Giderek artan ve sürekli gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda, günümüz dünyasında artan rekabet ortamı ve ekonomik gelişmeler gibi etmenler nedeniyle çalışma yaşamı dinamik bir yapıya sahip olmuş ve örgütler ile işgörenlerin bu dinamik yapıya uyum sağlaması konusunda zorunluluklar ortaya çıkmıştır. Oluşan dinamik yapı içerisinde örgütlerin gerekli olan faaliyetleri yerine getirebilmesi için işgörene ihtiyaçları vardır. İşgörenlerin örgüt içerisinde sahip oldukları sorumlulukları yerine getirme yükümlülükleri bulunmaktadır. Aynı şekilde işverenin de işgörene karşı belirli yükümlülükleri bulunmaktadır. “İşyerinde dışlanmanın işgörenlerin iç girişimcilik eğilimi ile ilişkisi” başlıklı bu çalışmada; örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik olguları araştırılmıştır. Literatürde örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Yapılan literatür taramasında örgütsel dışlanma davranışına maruz kalan işgörende önemli sorunların var olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Genel olarak tanımlayacak olursak örgütsel dışlanma, iş ortamlarında birey ve/veya bireylerin diğer birey ve/veya bireyler tarafından önemsenmemesi, iletişim kurulmaması, görmezden gelinmesi, dikkate alınmaması ve grup içerisine dâhil edilmemesi gibi davranışları kapsamaktadır (Adıgüzel, Artar ve Erdil, 2019). Örgütsel dışlanma davranışı nedeniyle işgörende meydana gelen sorunların başında; iş tatminsizliği, işe bağlılıkta azalma, işten ayrılma düşüncesinin varlığı, performans ve verimlilikte azalma, stres, aidiyet duygusunda azalma ve özgüven eksikliği gelmektedir (Yarmacı ve Ayyıldız, 2020).

Hızla değişen ve gelişen piyasa koşullarına ayak uydurmak, örgüt yöneticilerini ve işgörenlerini zorlamaktadır. Örgütler bu zorluklarla başa çıkabilmek için yenilikçi olma, yaratıcı fikirler bulabilme, rekabet ortamlarında aktif olabilmek, fırsat odaklı olma ve proaktif olma gibi girişimci düşünceleri bünyesinde barındırmalıdır.

Yapılan literatür taramasında iç girişimcilik kavramı üzerine birçok araştırma yapıldığı görülmüştür. İç girişimcilik kavramı girişimcilik kavramı ile aynı anlama geldiği düşünülse de farklı anlamları ifade ederler. Girişimcilik kavramı, bir değer meydana getirebilmek için kâr amacı güden ve yeni bir işletme kurmak, geliştirmek, mal ve hizmet meydana getirme sürecini ifade etmektedir. İç girişimcilik kavramı ise; var olan bir örgüt içerisinde yeni bir girişim süreci meydana getirebilmek için yenilik yapan, risk almaktan çekinmeyen ve geniş çapta oluşan süreçleri ifade eder (Türkmen, 2019). Küresel rekabetin artış

göstermesi, benzer örgütlerin varlığı ve teknolojik gelişmeler gibi nedenlerden dolayı örgütlerin gelişim, başarı ve kâr elde etme olanakları zorlaşmaktadır. İç girişimcilik yönetiminin önemi, bu şekilde oluşan problemlerde ortaya çıkmaktadır. Çünkü iç girişimcilik yönetim tarzını benimseyen örgütler, diğer örgütlerden farklı bir yönetim anlayışına sahip olurlar. İç girişimcilik, rekabet avantajı kazanabilmek için önem arz eden bir araçtır. İç girişimci olan kişi, risk almaktan çekinmez, özgüven sahibidir, pazar hakkında geniş çaplı araştırma yapar, rakip firmalar hakkında bilgi sahibidir, yenilikçi, gelişim ve başarı odaklı olan kişilerdir.

Çalışmanın amacı, işyerinde dışlanmanın işgörenlerin iç girişimcilik eğilimi ile ilişkisini test etmektedir. Bu amaç aynı zamanda çalışmamızın sorunsalını oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde dışlanan bireylerde; geri çekilme, iş tatmininde azalma, motivasyon eksikliği, düşüncelerini ifade etmede zorlanma ve özgüven eksikliğinin oluşumu gibi birçok sorun meydana geleceğinden, örgüt içerisinde yapılacak olan girişimsel faaliyetlere katılım azalacaktır. İç girişimci olabilmek için belirli özelliklere sahip olunması gerekmektedir. Bu özelliklerin başında; yenilik odaklı, risk alan, rekabet ortamlarında bulunan, proaktif ve özgüvenli bireyler gelmektedir. İşletme içerisinde dışlanmış bireylerde motivasyon düşüklüğü, stres artışı, performansta azalma, özgüvensizlik, fikirlerini yansıtamama ve iletişim eksikliği gibi birçok problem oluşmaktadır. Bu nedenle dışlanmış işgörenin iç girişimci olmak için gerekli olan özellikleri yansıtamayacağından veya bu özelliklerin azalmasına neden olacağı için iç girişimci olma yönündeki eğilimler olumsuz olacaktır. İç girişimcilik, özgüven gerektiren ve risk alınarak yapılan girişimsel bir yöntemdir.

II. ARAŞTIRMA SORULARI

Çalışmamızın ana kısmında, araştırmamızın konusunu oluşturan değişkenlerden işyerinde dışlanma ile iç girişimcilik arasındaki ilişki ele alınacaktır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, dışlanma davranışı ve iç girişimcilikle ilgili literatürde çalışmalar mevcuttur; ancak her ikisini de ele alan bir çalışma yapılmamıştır. İşyerinde dışlanma davranışı ile karşılaşan bireylerde özgüven eksikliği, motivasyonda azalma, iş tatmininde azalma, cam tavan sendromları ve işten ayrılma gibi birçok olumsuz sonuç doğuracağından, işgörenlerin iç girişimci olma yönündeki bakış açıları değişecektir. Öncelikle, iç girişimci olmak isteyen kişide sahip olması gereken bir takım özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin başında özgüven sahibi, risk alabilen, yenilikçi ve fikirler üretebilen kişilerin olması gelmektedir. Dışlanma davranışı yaşayan bireylerde genellikle bu özelliklerde azalma meydana geldiğinden, iç girişimci olmak için performans ve eğilim gösteremeyebilirler.

Bu doğrultuda çalışmada cevap aranan sorular aşağıda sıralanmıştır:

1. Örgütsel dışlanma ile iç girişimcilik arasında ilişki var mıdır?
2. İşgörenlerin örgütsel dışlanma algıları ne düzeydedir?
3. İşgörenlerin iç girişimcilik eğilimi ne düzeydedir?
4. İşgörenlerin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi) bakımından örgütsel dışlanma düzeylerine ilişkin farklılık var mıdır?
5. İşgörenlerin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi) bakımından iç girişimcilik algılarına ilişkin farklılık var mıdır?

III. ARAŞTIRMANIN YAPISI ve BÖLÜMLERİ

İşyerinde dışlanmanın işgörenlerin iç girişimcilik eğilimi ile ilişkisini tespit etmeyi amaçlayan çalışma iki bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik kavramları incelenmiş ve kavramların kuramsal çerçevesi yer almıştır. Söz konusu bu kavramlar temelinde literatür taraması yapılmıştır. İkinci bölümde ise Erzurum Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren örgütlerin işgörenleri aracılığıyla toplanan veriler ile istatistiksel incelemeler yapılmış ayrıca yine bu bölümde araştırmanın modeli, örneklemin seçimi, veri toplama aracı ve veriler üzerine yapılan analizlerin sonuçları verilmiştir. İkinci bölümün son kısmında ise elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılmış ve ulaşılan sonuçlar doğrultusunda bundan sonra yapılacak olan çalışmalara bazı önerilerde bulunulmuştur.

1.1. Örgütsel Dışlanma

Bu bölümde, çalışma yaşamında son derece önemli bir rolü olan örgütsel dışlanma kavramı ile ilgili literatür bilgilerine ve açıklamalara yer verilmiştir. Dışlanma kavramı, sosyal dışlanma, psikolojik dışlanma ve sosyal reddedilmenin karşılaştırılmasında kullanılan modeller, dışlanmanın tehdit ettiği ihtiyaçlar, dışlanma karşısında verilen tepkiler, örgütsel dışlanma ve örgütsel dışlanmanın sonuçları üzerinde durulmaktadır.

1.1.1. Dışlanma Kavramı

Dışlanma kavramı yapılan araştırmalar neticesinde Fransa da Chirac Hükümeti'nin bulunduğu ve yönettiği dönem içerisinde, sosyal işlerden sorumlu devlet bakanı olarak bilinen Rene Lenoir tarafından kullanılmıştır. R. Lenoir, ekonomik gelişmenin ve büyümenin neticesinden faydalanamayan bireyleri dışlanmış bireyler olarak tanımlamış. Toplum içerisinde dışlanmış olan birey veya bireyler sadece yoksul kişiler olmadığını ifade etmiştir. Fiziksel ve zihinsel engelliler, problemlili aileler, sosyal olmayan kişiler, yaşlı bireyler, istismar edilen çocuklar ve madde kullanan kişiler gibi daha birçok sosyal uyumsuzluk sorunu yaşayan kişileri de içeren, Fransa nüfusunun yaklaşık %10'unun, toplum içerisinde dışlandığı tespit edilmiştir (Topateş, 2009). Rocard yönetimi döneminde 01.12.1988 yılında Fransa'da temel kazanca yönelik olan uygulama yürürlüğe girmiş ve 1992, 1998 ve 2003 yıllarında mevcut olan yasaya yönelik olarak yeniden düzenlemeler yapılmıştır (Balcı, 2007). Aslında yapılan yasa, amaç olarak yoksulluk ve dışlanma ile mücadele etmeyi hedeflemiştir.

Dışlanma kavramı evrensel bir kavramdır. Cinsiyet, yaş, dil vs. gibi birbirinden farklı demografik sembollerde gözlenebilmektedir (Koşar, 2014).

Williams, dışlanma kavramını birey, grup ya da grupların bulunduğu ortamlarda veya birbirleriyle olan etkileşimlerinde başka bir birey, grup ya da gruplar tarafından önemsenmeme, hariç tutulma, yok sayılma, dikkate alınmama gibi durumların ortaya çıkmasıyla dışlanma sürecinin meydana gelmesi şeklinde açıklamıştır (Williams, 2007).

Yazın incelemesi yapıldığında dışlanma kavramı üzerine yapılan bazı tanımlamalar şu şekildedir (Kaygın ve Kosa, 2019).

- Anderson'a (2009) göre, bir dönem sürecinde örgüt üyeleri tarafından yapılan kutlamalara katılan bir kişinin kasıtlı bir şekilde artık dâhil edilmemesi durumudur.
- Blackhart, Nelson, Knowles ve Baumeister'e (2009) göre, bireyin yalnız bırakılması ve sosyal ilişkiler sürecinden yoksun bırakılması durumudur.
- Dotan-Eliaz, Sommer ve Rubin'e (2009) göre, iki ya da daha fazla insanın toplum içerisinde diğer bireylerin anlayamayacağı bir dilde konuşması durumudur.
- Ferris, Brown, Berry ve Lian'a (2008) göre, örgüt içerisinde işgören kişilerin görmezden gelindiği durum ve dışlanma sürecini yaşadığına dair olan inancın derecesidir.
- Gruter ve Masters'a (1986) göre, sosyal dışlanma ya da örgüt sürecine dâhil edilmemenin genel sürece yansıtılmasıdır.
- Hitlan, Clifton ve DeSoto'ya (2006) göre, örgüt sürecinde işgörenlerin diğer bireylerle olan ilişkilerinde ve örgüt içerisinde başarı kazanılmasını engelleyecek bir şekilde yalnız bırakılması, engellenmesi ve reddedilme durumudur.
- Sommer, Williams, Ciarocco ve Baumeister'e (2001) göre, işgören kişilerin kasıtlı bir şekilde reddedilmesi, hariç tutulması ve grup içerisine alınmaması durumudur.
- Williams'a (2001) göre, dışlanmaya neden olabilecek tavırlarda ya da bu tavrı hissettirecek şekilde gerçekleşen eylemler şeklinde tanımlamıştır.

Yapılan tanımlara bakıldığında, birbirlerinden çok farklı anlamlar yansıtmadığı görülmektedir. Tanımların çoğunda bir bireyin bir başka birey ya da grup tarafından istenmediği ve dışlandığı açık bir şekilde belirtilmiştir. Dolayısıyla dışlanmaya maruz kalan bireylerin yalnız bırakıldığı, görmezden gelindiği, reddedildiği ve grup içerisine alınmadığı söylenebilir.

Dışlanma; görmezden gelinme, dışarıda tutulma, önemsenmeme gibi davranışlar şeklinde gözlemlenebilmektedir. İnsan ihtiyaçları sürekli var olan bir süreçtir. İnsan ihtiyaçlarını bir sıralama içerisinde ele alan Maslow’a göre, temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra sosyal ihtiyaç durumu kendini göstermektedir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, insan davranışlarının temelini ihtiyaçların oluşturduğunu ve bu ihtiyaçların yoğunluğu ve derecesi ile ilgili olduğuna dair esas aldığı iki varsayım bulunmaktadır. Maslow, 1954 yılında, insan ihtiyaçlarının beş kademedен oluşan bir hiyerarşik sıralamasını yapmıştır (Eroğlu, 2015). Bu ihtiyaçlar sırasıyla; fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, takdir ve saygı ihtiyaçları ve kendini tamamlama ihtiyacıdır (Şengöz, 2022). Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, en alt basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçlar ve dördüncü basamakta yer alan güvenlik ihtiyaçları bireyin temel gereksinimlerini kapsamaktadır. Üçüncü basamakta yer alan ait olma ve ikinci basamakta yer alan saygınlık ihtiyaçları da bireyin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını kapsamakta ve birinci basamakta yer alan kendini tamamlama ihtiyacı ise bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Dışlanmaya maruz kalan bireylerde zihinsel ve sosyal fonksiyonlar olumsuz etkilenmekte ve Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde üçüncü basamakta bulunan ait olma duygusunu etkilemektedir. (Çoban, 2021).

Yapılan araştırmalar neticesinde literatürde dışlanma kavramı, yabancı kaynaklarda “ostracism” ve yine aynı anlama tekabül eden “exclusion” ile “rejection” kavramları ile kullanılmıştır. Bu kavramlar farklı anlamları oluşturmaktadır. Ancak bu üç kavramın temelini dışlanma davranışı oluşturmaktadır. Exclusion kavramı, birey veya kişilerin bir örgüte çağırılmaması, örgüt içerisine alınmaması anlamına gelmektedir. Ostracism kavramı, birey veya bireylere karşı iletişim kurmama, göz göze gelinmekten kaçınma gibi davranışların gösterilmesi anlamına gelmektedir. Rejection kavramı da kişi, birey ya da takımların dışlanmaya maruz bırakılmalarının açık bir şekilde ortada olduğu anlamına gelmektedir (Scott, 2007).

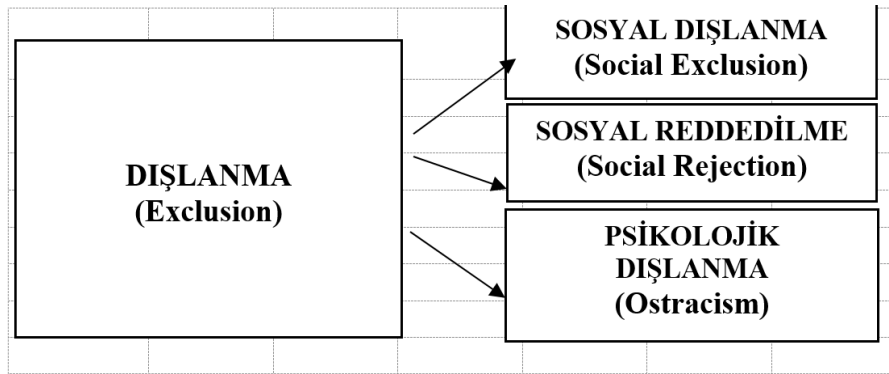
Açıklanan kavramlar arasındaki farklılıklar aşağıdaki tablo üzerinde belirtilmiştir.

Tablo 1.1. Kişilerarası İşyerinde Dışlanma Biçimleri veya Modelleri

ORTA DERECELİ	ŞİDDETLİ	YÜKSEK DERECELİ
Ostracism (Dışlanma)	Exclusion (Hariç Tutma)	Rejection (Reddetme)
· Yok saymak · Uzak durmak · İletişimden kaçınmak · Göz teması kurmamak · İletişimi başlatmamak	· Yok saymak, uzak durmak, görmezden gelmek, uzaklaşmak · Planlanmış dikkate değer etkinliklere katılımlara mani olmak · Stratejik açıdan önem arz edilen önemli bilgilerin paylaşılmaması · İletişimden kaçınma · Etkinliklere veya faaliyetlere çağırılmama	· Reddetmeyi yayımlamak · Dikkate almayı reddetmek · Kasıtlı yapılan dışlanmayı açık bir şekilde göstermek · Katılım için seçim yapmamak veya seçim tercih etmemek · İlişkiler arası mübadeleyi ve iletişimi reddetmek

Kaynak: (Scott, The Development And Test of An Exchange-Based Model of Interpersonal Workplace Exclusion, 2007: 19).

Alan araştırması sonuçları doğrultusunda dışlanmanın üç alt başlığı; sosyal dışlanma, sosyal reddedilme ve psikolojik dışlanma olarak belirlenmiştir. İşgörenlerin sosyal ortamda kendilerini geliştirmeleri açısından fazlasıyla önemli olan yerlerden biri de iş yeridir. Bu sebeple işgörenlerin iş yeri içerisinde faaliyetlere katılmaması dışlanma kavramı ile ilgili olmaktadır.



Şekil 1.1. Literatürde Dışlanma Kavramları

Kaynak: Yıldırım, 2016: 3-5

1.1.1.1. Sosyal Dışlanma (Social Exclusion)

Sosyal dışlanma; kişi veya grupların sosyal katılıma yönelik tam bir şekilde veya kısmi bir şekilde toplum içine alınmaması, toplumdaki hariç tutulması anlamını taşımaktadır. Sosyal reddedilme sürecinde yapılan dışlanma durumu açık bir şekilde yansıtılmaktadır (Gültaş, 2019).

Blackhart ve arkadaşları (2009), reddedilme kavramını sosyal bağlantının reddi olarak belirtmiştir. Sosyal dışlanma terimi daha geniş ve daha kapsayıcı bir terimdir, çünkü bir kişinin içinde bulunduğu tüm olguları ifade eder. Aynı şekilde yalnız kalmak veya sosyal temastan mahrum bırakılmak anlamına gelmektedir (Blackhart, 2009).

Sosyal dışlanma sürecinin “yoksulluk” ve “mahrumiyet” kavramları ile ilgili olduğu tespit edilmiştir. René Lenoir’ın, Fransa Hükümeti’nin (Secrétaire d’Etat à l’Action Sociale), sosyal işlerden sorumlu devlet bakanı olarak görevli olduğu dönem içerisinde “dışlanmışlar” (Outcast) kavramıyla aslında Fransa’da yaşayan dışlanmış olan kişileri belirtmesi, tartışılma konusu olması ve dışlanma kavramının bu ülkede ortaya çıkmasında önemli rolü bulunmaktadır. Lenoir tarafından sosyal dışlanma kavramı (Social Exclusion) ilk kez kullanılmış ve sosyal refah devleti aracılığıyla koruma kapsamına dâhil olmayan ve sosyal açıdan uyum sağlamayanlar için kullanılan bir kavram olmuştur. Fransa’da yaşayanların ortalama yüzde onunun ekonomik büyüme, kalkınma ve sosyal gelişmelerden yararlanamaması, dikkate alınmayan ve görmezden gelinen insanlar Lenoir’ın önem gösterdiği başlıca sorunlar arasında olmuştur. Fransa’da yer alan bu ortalama yüzde onluk kısımda yer alan dışlanmış kişilerin zihinsel ve fiziksel zorluk yaşayan kişiler, intihara eğilimi gösterecek kişiler, yaşı ilerlemiş olan kişiler ve yatağa bağlı kişiler, istismara maruz kalan çocuklar, madde bağımlıları, çocuk zanlılar, tek anne babalı aileler, fazla problem sahibi aile bireyleri, sosyal olmayan kişiler ve diğer sosyal işlevlere uyum sağlamayanlar tarafından meydana geldiği görülmüştür. Lenoir, sosyal dışlanma kavramının kapsamı içerisine aldığı kişi veya grupların kavramın sosyal politika odaklı bir temeli kapsadığını gösterir (Doğan, 2014).

Alden ve Thomas (1998), sosyal dışlanma kavramını fiziksel, psikolojik ve toplumsal bir engellilik durumu olarak açıklamaktadırlar. Bu açıklamaya göre dışlanma durumu ile karşı karşıya kalan kişiler ve gruplar, eşitsizliğe maruz kalmış, çeşitli riskler karşısında savunmasız kalan, kendini koruyamayan ve güçsüz olan kişilerdir. Bu sebeple sosyal dışlanma olgusu “sosyal bir hastalık” olarak da değerlendirilmektedir (Alden ve Thomas, 1998). Atkinson ve Davoudi’nin (2000) yapmış oldukları açıklamaya bakılırsa sosyal dışlanmayı toplum içerisindeki bir takım grupların iktisadi büyüme ve ekonomik gelişme süreci açısından aktif olmamalarından kaynaklanmakta ve büyüme

gösterebilecekleri durumlar içerisinde dışlanmalarına neden olan bir kavram olarak analiz etmektedirler (Güler, 2014). İşgücü piyasasında yaşanan dışlanma, kıtlık, yokluk ve temel sosyal hakları yerine getirme açısından yetersiz kalınması durumu belirtilen açıklamalara örnek olarak gösterilebilir.

1.1.1.2. Sosyal Reddedilme (Social Rejection)

Sosyal reddedilme kavramı, birey veya grupların başka bir birey veya grupla etkileşim halinde olmak istemediklerini ya da grup dışında bırakılmak istenmesinin açık ve net bir şekilde belirtildiği durumlardır. Reddedilme süreci uzun bir süreci ifade etmez; birey veya grupların etkileşimi sonrasında hemen oluşabilen bir olgudur. Sosyal reddedilme genel olarak sosyal ilişkilerin geri çevrilmesi, sosyal ilişkilere alınmaması ve istenmeme durumu olarak yansıtılabilir. Sosyal dışlanma ve sosyal reddedilme kavramları için yapılan incelemeler neticesinde aralarındaki farklılıklara bakıldığı zaman; sosyal reddedilme durumunda dışlanan kişinin dışlayan kişi ile bir bağ kurma isteği ve arzusu bulunurken, sosyal dışlanmada bu şekilde bir bağ kurma isteği bulunmamaktadır (Karabey ve Kerse, 2019). Sosyal reddedilme kavramının temelinde reddedilen kişi ile reddeden kişi arasında genellikle bir ilişki bulunmamaktadır veya kısa süreli gerçekleşen bir ilişki süreci bulunmaktadır (Koşar, 2014). Sosyal reddedilme durumunda reddeden kişi açık bir şekilde reddedilen kişiyi neden istemediğini dile getirmekte ve göstermektedir.

1.1.1.3. Psikolojik Dışlanma (Ostracism)

Psikolojik dışlanma; kişi veya grubun genellikle herhangi bir olumsuz tavır ve tutumda bulunmadan, herhangi bir açıklama yapmadan diğer bir kişi ya da gruba karşı görmezden gelme, yok sayma durumu olarak ifade edilmektedir (Karabey ve Kerse, 2019).

Psikolojik dışlanma, sosyal dışlanma ve sosyal reddedilme kavramlarının aynı anlamları belirtmediğini, farklı anlamları yansıttığını savunan Williams'ın (2007), psikolojik dışlanma kavramı için yapmış olduğu tanımlamaya bakılırsa hem dışlayan hem de dışlanan kişi ya da gruplar arasında genellikle herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Dışlayan kişi veya gruplar, genellikle dışlama olgusunu gerçekleştirdiklerinin farkında değildirler. Bu sebeple farkında olmadan yapılan dışlama durumunda dışlanan kişinin grubun bir parçası olarak kabul edilmemesi, olumsuz tavır sergilenmesi, dışarıda tutulması gibi kişiyi gruba dâhil etmek istenmemesi ve bu durumu açık bir şekilde dile getirilmesi söz konusu değildir (Koşar, 2014). Görmezden gelme kavramı olarak da kendini gösteren psikolojik dışlanma sürecinde; birey veya gruplar dışlama etkisine maruz bıraktıkları kişinin farkında olmadan yaparlar ve dışlama kavramını anlamadan birey veya grupları bu durumun içerisine dâhil ederler.

1.1.2. Sosyal Dışlanma, Psikolojik Dışlanma ve Sosyal Reddedilmenin Karşılaştırılmasında Kullanılan Modeller

Dışlanma süreci ile ilgili yapılan çalışmalar, dışlanmanın yol açtığı farklı deneyimler üzerine ve yapılan çalışmalara açıklık getirmek amacıyla bazı paradigmlar kullanılmaktadır. Bu paradigmların hangisinin ne anlama geldiğini ve nasıl sonuçlar barındırdığını açıklamının faydalı olacağı düşünülmektedir. Sosyal dışlanma, psikolojik dışlanma ve sosyal reddedilme kavramlarıyla ilgili yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılması amacıyla birçok araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan ve en çok kullanılan modeller şunlardır; top atma (Ball-Toss), sanal top atma (Cyberball), yalnız yaşamın tahmini (Life Alone Prognosis) ve tanışma (Acquaintance) modelleridir. Bu modelleri şu şekilde açıklayabiliriz (Williams, 2007):

1.1.2.1. Top Atma

Williams (1997) tarafından gerçekleştirilen top atma paradigmasında, katılımcıların deneyle ilgili hiçbir bağlantısı yok gibi görünen ve kendiliğinden oluşan top atma oyunu içerisinde dışlanmaya maruz bırakılması üzerine bir paradigma oluşturulmuştur. Katılımcılar, iki anlaşımlı ve bir gerçek katılımcının bir araya geldiği gruptan oluşmaktadır ve gruba, deneyin deneyi yürütecek olan kişi geldiği zaman başlayacağı söylenerek deneyi yürütecek olan kişi gelene kadar sessizce beklemeleri istenir. Bekleyiş süreci esnasında konfederasyonlardan biri topu fark etmiş gibi yapar, topu alır ve fırlatmaya başlar. Gruptaki herkesin topu birkaç kez yakalama ve fırlatma şansı elde ettikten sonra rastgele dışlanma durumuna maruz kalan katılımcılara bir daha asla top atılmaz ve yakalama fırsatı verilmez, onlara bakılmaz, tepki verilmez. İki anlaşımlı kişi kendi aralarında coşku ile oyunu oynamaya devam ederler. Bu şekilde gerçek katılımcının bu süreçte deneyle alakası olmayan bir oyun oynadıklarını düşünmesi ve kendi aralarında oynadıkları bir oyun olarak görmesi sağlanmış olur.

Top atma modeline bakıldığında, kişi dışlanma davranışına maruz kaldığının farkında değildir. Aslında bu modelde dışarıda bırakılma, görmezden gelinme, önemsenmeme gibi davranışlarla dışlanma durumu görülebilmektedir. Hedef olan kişinin yalnız bırakılması söz konusudur. Bu şekilde hedef olan kişide bir süre sonra yalnızlık duygusunun oluşmasına, motivasyonunda azalma olmasına ve stres altına girmesine neden olabilmektedir. Bu durum ise kişinin ister özel yaşamında ister çalışma yaşamında olsun her alanda olumsuz sonuçlara yol açabilen bir faktör olarak kendini gösterebilmektedir.

1.1.2.2. Sanal Top Atma

Williams ve arkadaşları (2007), tarafından daha verimli olmak ve daha az travmatik olmak için sanal bir top atma modeli geliştirilmiştir. Oluşturulan bu modelde katılımcıların anlaşmalı olmasına gerek yoktur. Sanal top atma paradigmasında deney, bilgisayar aracılığıyla yapılmakta ve katılımcılara zihinsel görselleştirme becerilerinin incelendiği ve bunu gerçekleştirmek için de sanal top atma adlı bir oyun oynayacakları söylenmektedir. Katılımcılara oyunun diğer bölümlerinde göremeyecekleri iki ya da üç kişi ile internet ya da internet üzerinden bağlantı kurarak oynayacakları bir oyun ve oyunda topun kim tarafından atılacağına ya da kim tarafından topun yakalanacağına önemli olmadığı ve oyunun katılımcı kişinin diğer oyuncular ile ortamı görselleştirmesine yardımcı olacağı söylenmektedir. Oyun sürecinde katılımcıların topu yakalayamamaları durumu, performanslarını etkilemeyeceğine inanmaları amaç edinilmiştir. Bilgisayar programına göre oyun sürecinde genel olarak 30 ya da 50 top atışı bulunmaktadır. Dışlanan katılımcıya top, sadece oyunun başında bir ya da iki kere gelmekte daha sonra ise top oyunun sonuna kadar bir daha asla gelmemekte, topa ulaşmamaktadırlar.

Sanal top atma modelinde dışlanan kişi, dışlanma davranışının farkında değildir. Ancak bir süre sonra bu faaliyetlere dâhil edilmediğinden dolayı kişiye acı veren, yalnızlık hissinin oluşmasına neden olan ve üzüntü duygusunun doğmasına yol açan bir sürecin oluştuğunu belirtebiliriz.

1.1.2.3. Yalnız Yaşamı Tahmin Etme

Twenge ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen yalnız yaşamı tahmin etme metodu, katılımcıların bir kişilik testine verdikleri yanıtlara göre içe dönüklük ya da dışa dönüklük olarak gruplandırılmıştır ve katılımcılara rastgele üç geri bildirimde bulunulmuştur. Üç geri bildirimden biri yüksek kabul edilme/yüksek aidiyet durumudur. İlk bildirim, katılımcıların yaşamları boyunca tatmin olacakları bir ilişkiye sahip olacakları ve uzun vadeli, kararlı bir evlilik gerçekleştirecekleri söylenmektedir. Diğer bildirim reddedilme/düşük aidiyet durumudur. İkinci bildirim, katılımcılara yaşamlarının ilerleyen dönemlerinde yalnız kalacakları, 20'li yaşlarının ortasına geldiklerinde mevcut ilişkilerinin sonlanacağı, çok fazla evlilik yapabilecekleri ancak bu evliliklerinin de sona ereceği, ilişkilerinin uzun sürmeyeceği söylenmektedir. Üçüncü bildirim ise kazaya yakınlık durumudur. Son bildirimde olumsuz geri bildirim kontrol şartında katılımcı olan kişiler kaza geçirmeye yatkın olduklarından ömür boyu kazalara ve yaralanmalara maruz kalacakları belirtilmektedir.

Katılımcılara verilen geri dönüş sonrası katılımcılardan, bağımlı değişken ölçümleri alınarak yapılan ölçüm sonuçlarına göre farklı kontrol gruplarında

farklılık gösteren dışlanma değişimleri olduğu görülmüştür. Yaşamını yalnız tamamlayacağına dair geri dönüş yapan katılımcıların, yüksek aidiyet ve olumsuz kontrol durumundaki katılımcılara kıyasla daha agresif tepkiler verdikleri tespit edilmiş ve yalnız yaşamı tahmin etme modelinin belirtileri ortaya çıkarılmıştır (Fırat, 2019).

Burada hedef olan kişiden alınan geri bildirimlere göre dışlanma davranışının neden olduğu sonuçların farklılık gösterdiği görülmektedir ve dışlanma davranışının bireye verdiği etkilerden dolayı belirli tepkilerle sonuçlandığını söyleyebiliriz. Bu tepkiler, agresif olma, stres faktörü, yalnızlık hissi ve iletişim eksikliği gibi durumları içerebilmektedir.

1.1.2.4. Tanışma

Bu paradigma Nezlek vd. (1997) tarafından geliştirilen, küçük bir grubun tanışmasına dayanır. Sevdikleri filmler, üniversitede geçirdikleri zamanlar gibi konuşabilecekleri konu başlıklarını içermektedir. Yapılan konuşma sonrasında katılımcılar dağılmakta ve katılımcılara gruptan hangi kişi ile birlikte en çok çalışmak istedikleri, en çok hangi kişi ile görüşmek istediklerini belirtmeleri istenir. Daha sonra katılımcılara diğer kişilerin kendilerini nasıl değerlendirdiğine dair iki geri bildirim türünden biri verilir. Geri bildirimler dışlama ve kabul koşuludur. Kabul koşulunda herkes onlarla çalışma faaliyetinde bulunmak isterken, dışlama koşulunda hiç kimse onlarla çalışma faaliyetinde bulunmak istemez. Tercih edilmeyen bireylerde üzüntü ve sinirli olma hali tespit edilmiştir (Williams, 2007).

Tanışma modelinde, dışlanma davranışına maruz bırakılan kişide yalnızlık, üzüntü, stres faktörü ve sinirli olma hali ile sonuçlandığını görmekteyiz. Bu da hedef olan kişi için olumsuz etkileri olan ve motivasyon düşüklüğü, iş tatmininde azalma, performans ve verimlilikte azalma gibi faktörlere neden olmaktadır. Yani hem bireye hem de örgüte olumsuz etkilerinin olduğunu göstermektedir.

Bu modellere genel olarak baktığımızda, dışlanma davranışı kasıtlı olsun ya da olmasın, her koşulda hedef olan kişiye acı ve üzüntü veren bir duygu ile sonuçlandığını belirtebiliriz.

1.1.3. Dışlanmanın Tehdit Ettiği İhtiyaçlar

Refah içerisinde yaşamı sürdürebilmek için ihtiyaçların giderilmesi ve yeterli tatminin sağlanması gerekmektedir. Ancak dışlanma durumu yaşayan kişiler, bazı ihtiyaçları tehdit altına sokar. Williams, psikolojik dışlanma modeli açısından bakıldığında ait olma, benlik değeri, kontrol ve anlamlı varoluş ihtiyaçlarını tehlikeye soktuğunu belirtmiştir (Williams, 2007). İlk olarak

ait olma ihtiyacı; bütün insanları kapsayan, bireyler veya gruplar arasındaki ilişkilere dâhil edilme ile oluşan bir ihtiyaçtır ve dışlanma davranışı ile karşılaşan kişilerde ait olma ihtiyacı tehlike altına girmiş olur (Solak ve Teközel, 2019). İkinci olarak benlik değeri; başka bireylerin ya da grupların gözünde nasıl değerlendirildiği sonucunda oluşan süreci belirtmektedir ve dışlanma davranışı ile karşılaşan bireylerde olumlu benlik değeri tehlike altına girmiş olur (Kılıç, 2018). Üçüncü olarak kontrol ihtiyacı; kişinin sosyal çevresini kontrol edilebilir görmek istemesinden kaynaklanmaktadır ve dışlanma davranışı sonucunda kişi kontrol algısını kaybettiğini düşünür. Bu nedenle sosyal çevre içerisine yeniden kabul edilip edilmeyeceğine dair oluşan belirsiz bir süreci yansıtmaktadır (Solak ve Teközel, 2019). Son olarak anlamlı varoluş ihtiyacı; kişinin kendi varoluşunun bir anlam ve değer ifade etmesine yönelik oluşan algıdan kaynaklanmaktadır ve dışlanma davranışı ile karşılaşan kişilerde varoluşlarına yönelik oluşan algı derecelerinde azalma olmaktadır (Çalışkan, 2019).

1.1.3.1. Ait Olma İhtiyacı

Ait olma, kişinin diğer kişilerle var olan sosyal ilişkilerini koruması ve devam ettirmesi anlamını taşımaktadır. Dışlanmanın tehlike altına aldığı gereksinimlerden biri olan ait olma ihtiyacı, tatmin olmayı ve sosyal ilişkiler kurmayı içeren, insanlar için en temel ihtiyaç olarak kabul edilen ve motivasyon kaynağı olarak bilinen bir gereksinimdir (Öğre, 2018).

Ait olma gereksinimi (need to belong), kişilerin sosyal ilişkiler içerisine girmeleri ve sosyal ilişkiler kurarak var olan sosyal ilişkilerini koruma girişimleriyle kendini göstermektedir. Dışlama ve dışlanma durumuna maruz kalan birey psikolojik olarak artık kendisini herhangi bir gruba veya bir topluluğa ait hissedemeyeceği için yalnızlık hissi oluşacağı ve ait olma ihtiyacı üzerinde tehdit oluşturacak, bu da kişinin ait olma ihtiyacını engelleyecektir (Abayhan ve Aydın, 2014). Dışlanmanın kontrol ve anlamlı bir yaşama sahip olma ihtiyaçlarını tehdit etmesi, ait olma ihtiyacının zayıflaması durumunda kişilerde saldırganlık, öfke, çaresizlik, kaygı, depresyon gibi bazı olumsuz sosyal davranışlar göstermesine yol açmaktadır. Ait olma ihtiyacının tehdit altına girmesi durumunda birey kendini tekrar gruba ait hissedebilmek için çaba gösterecek ve yeni sosyal ilişkiler kurabilmek için olumlu bazı davranışlar sergileyecektir (Anatca, 2010).

1.1.3.2. Olumlu Benlik Değerine Sahip Olma İhtiyacı

Leary ve Baumeister'in (2000) yapmış olduğu çalışmaya baktığımızda, sosyal benlik değerinin (social self-esteem), şöyle ki diğer bireylerin ya da grupların gözünde nasıl değerlendirildiğimize, olumlu/olumsuz nasıl bir değerlendirilme yapıldığına dair oluşan algının psikolojik dışlanmaya

bağlı olarak azalma gösterdiğini vurgulamaktadır. Benlik algısı, psikolojik dışlanmadan etkilenebilmektedir. Çünkü psikolojik olarak dışlanma durumuna maruz kalan kişiler, belirsiz olan süreçlerden dolayı dışlanma sebebini çevresel etkenlere bağlamayıp bireysel süreçlere bağlamaktadır. Yani kendini suçlayabilir, suçlama üzerine uygun olmayan ve bencilce davranışlar gösterebilir. Bu sebeple psikolojik dışlanma durumunda bireyin benlik olgusunu tehlike altına alma olasılığı artmaktadır. Dışlanma durumu yaşayan birey, neden dışlanmaya maruz bırakıldığını bilmediği ve kendisine söylenmediği için çok fazla neden aramaya çalışır ve bu şekilde sürekli bir bilinmezlik içerisinde bütün olumsuz düşüncelerle mücadele etmek durumunda kalır (Aydın vd., 2013). Bu sebeple olumlu benlik düzeylerinde azalma meydana gelir. Diğer bir ifade ile dışlanma sebebini bilmeyen bireyler, sorunu kişisel algılayıp dışlanma sebebini kendi kişilik özelliklerinde bulacaklardır. Bu sebeple kişinin istenmeyen özelliklere sahip olduğu fikriyle benlik değeri tehdit altına girmiş olacaktır.

1.1.3.3. Kontrol İhtiyacı

Kontrol ihtiyacı, birçok psikolojik teoride önemle dikkat edilmesi gereken dışlanmanın tehdit ettiği gereksinimlerden biridir. Kontrol algısının kaybı sonucu bireyler üzerinde çok ciddi bir stres kaynağı meydana gelir. Kontrol algısının kaybedilmesi durumunda stres durumunun ortaya çıkabileceği ve psikolojik iyi olma durumu açısından bakıldığında olumsuz sonuçların meydana gelebileceği söylenebilir. Kontrol ihtiyacı konusu, ait olma ve benlik değeri ihtiyaçlarına oranla çok fazla önem arz etmemektedir. Dışlanma durumu ile karşılaşan kişi ya da kişiler, görmezden gelinerek paylaştıkları ya da yaptıkları davranışlar, söyledikleri sözler karşısında hiçbir tepki ya da davranış görmedikleri için kişiler arasındaki etkileşimde kontrol kaybı yaşamasına neden olmaktadır (Abayhan, 2013). Dışlanan kişi ya da kişiler, sosyal ilişki ve etkileşim üzerindeki hâkimiyetlerini kaybederler ve bunun sonucunda hayal kırıklığı yaşar ve öfkeyle hareket ederler (Çalışkan, 2019).

Williams'ın (2001) yapmış olduğu araştırma neticesinde, dışlanma durumunda kişinin yok sayılmasına sebep olarak değersiz hissettirilmesi, dikkate alınmaması, umursanmaması, herhangi bir tepki verilmemesi, iletişim kurulmaması gibi davranışların yansıtılması ile meydana gelen ve bu şekilde dışlanma tepkileri altında kalan kişi ya da kişiler, kontrol algısı ile ilgili belirli problemlerle karşı karşıya kalarak kontrol algısında sorunlar yaşamaktadırlar. Williams, dışlanma yaşayan kişi ya da kişilerin kontrol gereksiniminin tehdit altına girmesi sonucunda saldırgan davranışların ortaya çıktığını, umutsuzluğa düşüldüğünü, depresyon, tükenmişlik ve öz yeterlilik duygusunda azalma gibi tepkilerin doğabileceğini ve olumsuz sonuçların meydana gelebileceğini belirtmektedir (Williams, 2007).

1.1.3.4. Anlamlı Varoluş İhtiyacı

Dehşet Yönetimi Kuramı'nda bireylerin tavır ve tutumlarının önemli motivasyon kaynaklarından biri olduğu, kişinin varlığının sonucunun aslında bir anlamı ifade etmediğinin ve ölümün olabileceğini bilmesinin ortaya çıkaracağı kaygı olarak açıklanmaktadır. Bu kuram üzerine kişiler, ölümün olacağının bilmesinin vermiş olduğu endişe ve yaşamlarının bir anlam ifade etmediği durumların yarattığı endişe hissi ile mücadele etmeye çalışmaktadırlar. Bu durumla baş edebilmeye destek olan olgu ise olumlu benlik değeridir. Olumlu benlik değeri, kişiye varlığının bir anlam ve değer ifade ettiği duygusunu yaşatır (Kandemir, 2011).

Dışlanma sonucunda kişi ya da kişiler, varlığının değer yansıtmadığı ve değersizlik hissinin ortaya çıkması sonucunda anlamlı varoluş ihtiyacı tehdit altına alınmış olur. Anlamlı varoluş ihtiyacının tehdit altında olması, diğer açıklanan ihtiyaçların tehdit altında olduğu durumlarda ortaya çıkan olumsuz davranışları göstermektedir (Çalışkan, 2019).

1.1.4. Dışlanma Karşısında Verilen Tepkiler

Williams (2007), grup içerisine alınmamaya yani dışlanma sürecine ilişkin belirtilerin anlık oluşan tepkiler, kısa süreli oluşan tepkiler ve uzun süreli meydana gelen tepkiler olmak üzere birçok tepkiye yol açtığını belirtmiştir.

1.1.4.1. Refleksif (Anlık) Tepkiler

Williams'a göre, dışlanmanın neden olduğu anlık tepkiler kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Dışlanma durumunun hissedildiği anda ortaya çıkan tepkiler bir tür refleksif tepkiler olarak bilinmektedir. Duygusal olarak hissedilen psikolojik acı, üzüntü, öfke, stres ve engellenme durumunda meydana gelebilen duygular, dışlanma olgusunun hissedildiği anda ortaya çıkabilen refleksif tepkilerdir. Anlık tepkiler herkes için oluşabilen tepkilerdir ve ortamsal ile bireysel değişkenlerden etkilenmez. Williams'ın gerek dışlanma hissinin anlık bir dizi tepkiye neden olacağı görüşü gerekse bu tepkilerin bireysel ve ortamsal değişkenlerden etkilenmeyeceği görüşü, yapılan birçok araştırma bulgusuyla desteklenmiştir (Anatca, 2019).

Dışlanma veya dışlanma tehdidinin gerçekleştiği anda oluşan anlık tepkiler olarak da bilinen refleksif tepkiler, gerçek dışlanma ya da olası bir şekilde meydana gelen dışlanma ihtiyaçlardan herhangi birini ya da hepsini tehdit edebilir (Abayhan ve Aydın, 2014).

Anlık tepkiler ile dışlanma durumu yaşayan bireyde, acı hissi, ait olma hissinde negatif düşünme, özsaygının azalması, kontrol ve anlamlı varoluş

gibi dört temel gereksinim için bir tehdit algısı oluşturmaktadır. Dışlanan kişilerin verdiği tepkiler, yapılan araştırmalar neticesinde genellikle beyin fonksiyonlarına ilişkin ve kişisel duygu ile düşüncelerin beyanı ile ilişkili olarak yapılan ölçümler neticesinde değerlendirilmektedir. Örnek olarak değerlendirdiğimizde, Eisenberger ve arkadaşları (2003), yaptıkları araştırma sonucunda dışlanma yaşayan kişilerin beyin taramaları üzerine inceleme yapmışlar ve yaptıkları incelemede, dışlanma olgusunun kasıt olup olmadığı fark etmeksizin dışlanmanın etkisiyle beynin fiziksel olarak bir ağrı yaşaması sırasında aktivasyon gösterdiği bölgede, dışlanma esnasında faaliyet artışı gösterdiği ve tepkinin ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bu şekilde yapılan ölçümler neticesinde dışlanma yaşayan bireylerde bir süre sonra acı, incinmeler ve depresif ruh hali içerisine girdikleri gözlemlenmiştir (Karabey ve Kerse, 2019).

1.1.4.2. Kısa Vadede Ortaya Çıkan Tepkiler

Kısa vadede kendini gösteren tepkiler, psikolojik dışlanma durumunun yansıttığı tehdit sonucunda meydana gelen durum, duygu ve temel güdüler üzerinde kendiliğinden oluşan otomatik-istemsiz tepkilerdir. Dışlanan kişi bu süreçte tehditle baş edebilmek için çaba göstermektedir (Güzel, 2012).

Bu aşamada dışlanmaya maruz kalan kişi, dışlanma durumunun anlamlı olup olmadığı hakkında inceleme yapar. Eğer dışlanma durumu anlamlı yapılmış ise bireyler tehdit altında olan ihtiyaçlarını gidermek için harekete geçer. Burada başa çıkma arzusu yükselebilir ya da azalabilir. İlk aşamada dışlanan kişi acı veren bir durumla çabalarken, ikinci aşamada bu durum kendisi için biraz daha rahat olabilir çünkü süreçle baş edebilmenin birçok yolu bulunmaktadır. İlk olarak dışlanan birey, neden dışlanmaya maruz bırakıldığını araştırıp olaya dışlayan birey tarafından bakarak durumu değerlendirmeye çalışır. Bu değerlendirme, dışlanmayla ilgili olan duygularında hafiflemeye ve ihtiyaçların tatmin düzeyinde artışa neden olabilir. Aynı şekilde birey, istemsizce dışlanmaya maruz kaldığını düşünebilir ve tehdit algısını azaltabilir. Bireyin dışlanma durumunu olumlu algılaması olasıdır. Örneğin, kişi diğer kişilere göre daha yetenekli ve üstün olduğunu düşünüyorsa, dışlanma durumu ile daha kolay baş edebilir (Karabey ve Kerse, 2019).

1.1.4.3. Uzun Vadede Ortaya Çıkan Tepkiler

Dışlanma sürecinin oluşumunun ardından uzun süreli sonuçları ortaya çıkmaktadır. Kişinin önem ve değer gösterdiği bireyler veya gruplar tarafından sürekli olarak görmezden gelinmesi ya da gruba dâhil edilmemesi sonucunda hedef olması nedeniyle, dışlanma durumu ile mücadele edebilecek bilişsel veya duygusal kaynakların tükenmesi ile oluşan durumlar sonucunda görülmektedir.

Uzun vadede oluşan tepkiler, bireylerin değer gösterdiği kişi tarafından veya önem gösterdiği gruplar aracılığıyla uzun vadede görmezden gelinmesi, dikkate alınmaması, yok sayılması dışlanma süreci ile başa çıkabilecek bilişsel ve duygusal kaynakların bitmesine yol açmaktadır (Güzel, 2012).

Uzun süre dışlanma yaşayan bireylerde artık dışlanma durumu ile mücadele azalmakta, yabancılaşma, depresyona girme ve çaresiz hissetme gibi belirtiler artmaktadır. Bu durumlarda kişinin sosyal etkileşim veya sosyal ortamlar içerisinde bulunması daha da tehlikeli bir hal alır. Çünkü kişi, yaşadığı dışlanma durumunun ileriki süreçte tekrar olması karşısında tamamen dışlanma riski ile karşılaşacaktır. Bu şekilde kronik olarak dışlanmaya maruz bırakılan kişiler, sosyal tehdit olarak algıladıkları kişilerle etkileşim yapmak istemediklerini belirten sinyaller göndermek durumundadır. Tehdit ve risk gösteren kişi, durum ve olgulara karşı duyarlı olacaktır. Bu kişiler, yabancılaşmayı ve soyutlanmayı, düşük öz değere sahip olmayı, çaresizliği ve depresyon gibi daha fazla acı veren durumlardan kaçmaya çalışacaklardır (Gültaş, 2019).

1.1.5. Örgütsel Dışlanma

Çalışma dünyasında hem işverenlerin hem örgütlerin hem de işgörenlerin yapılan iş ve işin sonucundan refah sağlamalarında ki en önemli etkenlerden biri alınan verimliliklerdir. Aslında burada belirtilmek istenen şey, çalışma dünyasında en önemli temel faktörün insan kaynağı olmasıdır. Örgüt içerisinde yaşanan dışlanma, işgören verimliliğine büyük ölçüde etki etmektedir.

Dışlanma durumu yalnızca sosyal yaşamımızda değil, çalışma dünyasının her alanında karşımıza çıkan bir olgu olarak kendini göstermiştir. Bireyin çalışma ortamı içerisinde görmezden gelinmesi, dışarıda tutulması ya da önemsenmemesi gibi durumlara örgütsel dışlanma denilmektedir (Aytürk, 2019).

Örgüt içerisinde mobbing (psikolojik taciz) uygulama yöntemlerinden biri olan örgütsel dışlanma; işverenler, yöneticiler ve işgörenler arasında meydana gelen, bir tarafın dışlandığı, yalnız bırakıldığı, önemsenmediği, fikir ve düşüncelerinin değerlendirilmeye alınmadığı, işgörenlerin iş ortamında başarılı olmalarının engellendiği, kademe almalarına engel olunduğu ve hem örgüt hem de kendi için önemli olan yeni fikirler sunmalarına mani olunduğu en önemli dışlanma davranışlarının yaşanma şeklidir (Aytürk, 2019). Örnek vermemiz gerekirse, aynı odada işgören kişiler arasında selam verildiği zaman selamını almamak, sohbet etmemek, fikirlerini önemsememek ve küçük görülme gibi.

İşletme içerisinde fazlaca yaygın olan dışlanma olgusu, genel olarak boş vermişlik, saldırgan davranışlar, sapkın davranışlar ve zorbalık gibi kavramları

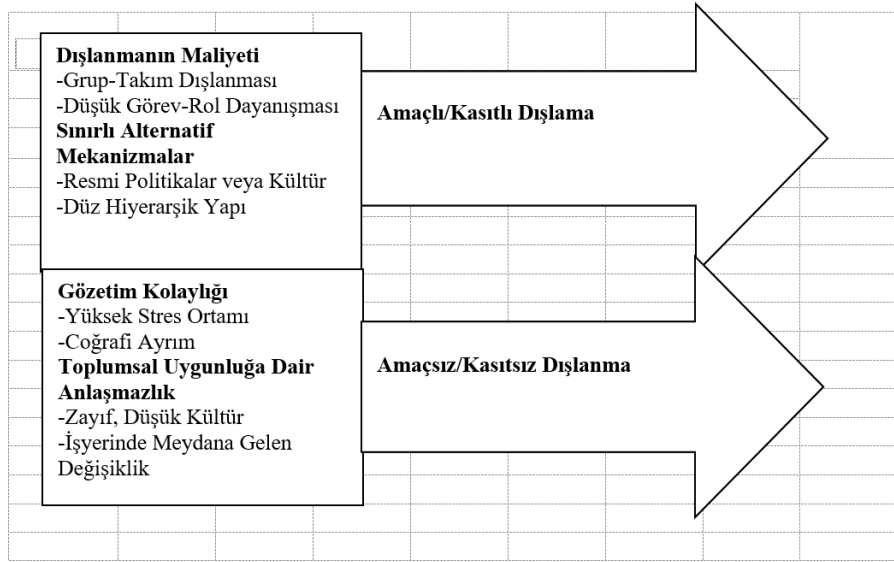
yansıtmasına ve bu kavramları kapsamasına rağmen, dışlanma olgusunun ayrı bir şekilde incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir (Yücesoy, 2018).

Genel olarak örgütsel dışlanma, örgüt içinde arkadaşları tarafından dikkate alınmayan, önemsenmeyen ya da dışlanan işgörenlerin kişisel algısı şeklinde ifade edilmesine ek olarak, örgüt içerisinde farklı kademelerde veya bölümlerde işgören kişiler tarafından da görmezden gelinmesi, grup içerisine alınmaması, konuşulmaması gibi bulguları yansıtan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Dışlanma kavramı ile ilgili yapılan araştırmalarda, işgörenlerin dışlanmaya maruz kalması durumunda, dışlanmanın duygusal olarak acı veren, rahatsızlık hissini doğuran, stresin oluşması ve suç arama gibi duyguların meydana gelmesine sebep olan bir durum olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde dışlanmaya maruz kalan işgörenler sosyal ilişkilerinde geri çekilmek durumunda kaldıklarından ve grup içerisine alınmadıklarından yalnızlık ve istenmemişlik hissi oluşacağı için örgüt içerisinde verimliliğin azalması, motivasyonda düşüklük, iş performansında azalma ve örgüt ile işgören uyumunda bozulma gibi sonuçlar doğuracağı belirtilmiştir (Kaygın-Kosa, 2019).

Yapılan açıklamalara bakıldığında, dışlanma durumuna maruz kalmanın sonucu üzerine hem örgütler hem de iş görenler açısından önem verilmesi gereken bir konudur. Dışlanma yaşanması durumu, hem işgören hem de örgüt üzerinde olumsuz sonuçlar oluşturacağı görülmektedir.

1.1.5.1. Örgütsel Dışlanmaya Neden Olan Faktörler

Yapılan çalışma sonuçlarına göre, örgütsel dışlanmanın neden olduğu çeşitli örgütsel faktörler vardır. Robinson vd. (2013), dışlanmanın örgütsel nedenlerini amaçlı ve amaçsız olmak üzere iki başlık altında incelemiştir.



Şekil 1.2. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Nedenleri

Kaynak: Kaygın-Kosa, 2019

1.1.5.1.1. Amaçlı (Kasıtlı) Dışlanma

Dışlama davranışını meydana getiren kişi, diğer kişilerle toplumsal etkileşimde durağanlık olduğunu ve bu dışlama davranışının bilinçli bir şekilde kasıtlı olarak gerçekleştirildiğinin farkındadır. Amaçlı bir şekilde dışlama davranışında bulunan birey, ya hedef seçilen kişiye zarar veren kişi konumundadır ya da zarar veren bireye yardım eden kişi konumundadır. Kasıtlı dışlama, genel olarak literatürde “sessiz muamele” olarak da bilinmektedir. Amaçlı dışlama davranışı, kasıtlı olarak yapılan ve hedef olarak görülen kişiye karşı cezalandırma, intikam alma, zarar verme niyetiyle yapılmaktadır. Amaçlı dışlama, kişinin içinde bulunduğu grubu ya da kendisini koruma amacıyla diğer kişi ya da kişilerden uzak durma davranışını içerebilmektedir (Gültaş, 2019).

Amaçlı dışlanma, bir iş görenin diğer işgörenler tarafından iletişim kurulmamasının farkında olması ve kasıtlı olarak kişinin dışlanmasıdır. Amaçlı dışlanma davranışı, dışlanma yapmanın daha düşük maliyetli olduğu ortamlarda daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Bunun nedeni, dışlanma durumunun daha az gözlemlendiği muhtemel yerler olmasıdır (Kaygın ve Kosa, 2019).

1.1.5.1.2. Amaçsız (Kayıtsız) Dışlanma

Dışlanma davranışı gerçekleştiren kişi, diğer kişiyi dışladığının farkında değildir; farkında olmadan dışlama durumunu gerçekleştirmiştir. Dışlanma sürecinin nedenlerinden biri olan amaçlı dışlanma olgusuna göre daha sık görülmektedir. Kişiler, günlük hayatta belirli dönemlerde etkileşim içerisinde oldukları diğer kişilere yönelik dikkatsiz, düşünmeden davranış sergileyen, ihmalkâr ve umursamaz olabilirler ya da isteyerek değil, kasıtsız bir şekilde dışlama davranışında bulunabilirler (Gültaş, 2019). Örneğin, örgüt içerisinde işgörenler tarafından planlanan bir etkinliğe işe yeni başlamış bir işgörenin çağrılmaması, unutulması amaçlı olmadan yapılan dışlama davranışı sayılabilir. İşletmenin yapısı ve kültürü, dışlanma davranışının oluşumu ve yaşanması sürecinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgüt içerisindeki işgörenlerin tanımlı oldukları role bağlılıkları düşük seviyede ve basık bir yapı varlığını gösteriyorsa, bu örgütlerde dışlanma kasıtlı bir şekilde yapılmamıştır. İşgören, aslında örgüt içerisinde kendini daha yakın hissettiği kişilere ve daha iyi iletişim kurabildiği kişilerle daha fazla etkileşim ve iletişimde bulunurlar; diğer işgörenlerle pek fazla iletişim kurmazlar. Böylece, kasıtlı olmadan bazı durumlarda dışlanma davranışında bulunabilirler (Robinson vd., 2012). Herhangi bir kasıt olmadan yapılan dışlanma; gergin, yoğun ve stresli çalışma ortamları veya fiziksel olarak dağınık ve zor olan çalışma ortamı gibi başkalarının sosyal olarak gözden kaçırılmasının daha kolay olduğu örgütlerde yaygın bir şekilde görülmektedir (Kaygın ve Kosa, 2019).

Yukarıda açıkladığımız faktörlerin bir veya birden fazla durumun bir araya gelmesi sonucunda oluşan örgütsel dışlanma, kendi içerisinde aşama ile gerçekleşen bir süreci meydana getirdiği belirtilmektedir. Örgütsel dışlanmanın aşamaları, Estevez ve Serlin'e (2013) göre şu şekildedir (Yarmacı, 2018):

- **Sürpriz, Gariplik/Acayiplik Aşaması:** Dışlanma durumu yaşayan kişiler, ayrımcılık ve görmezden gelinme durumunu fark etmeye başlar. Farkındalık hissinin oluşum süreci her bireye göre farklılık göstermektedir. Kişinin başkaları ile olan ilişki sürecinde fark edilen anormal durumlar ya da normalden düşük olan durumlara verilen tepkiler karşısında oluşan şaşkınlıktır.
- **Yenileme Aşaması:** Yenileme aşamasında kişide izolasyon nedeniyle acı hissi ve çaresizlik hissi meydana gelmektedir. Birey bu aşamada izolasyonun oluşmasından dolayı çaresiz olduğunu düşünmektedir. Williams'a göre (2007) yenileme aşaması, kişinin kendisi üzerine, kendine duymuş olduğu öz saygı, kendisini bir yere ya da bir gruba yakın hissetmesi yani aidiyet duygusunun oluşması, kontrol ve varoluş duygularının oluşumunun üzerine negatif, olumsuz etkiler yansıtmaktadır.

- **Yansıtıcı Aşaması:** Yansıtıcı aşaması, kişinin izolasyon ve sosyal reddedilme durumunda yeni bir yöntem ve strateji geliştirmesidir. Bu aşamada birçok tepki meydana gelebilir. Genel olarak iki süreçle ortaya çıkmaktadır. İlk süreçte, kişinin eski haline geri dönebilmesi için savaşıması, çaba göstermesi, mücadele etmesi; ikinci süreç olarak da uyum göstermesidir.
- **İstifa, Kaçış veya Patlama Aşaması:** Son aşama olan istifa, kaçış veya patlama aşamasında ise kişi egemen/hâkim olan grup ile yeniden bir araya gelir ya da edilen mücadele sonrasında çatışma stratejisi içerisinde başarısız olduğuna inanarak kabul etme durumu gösterebilir veya işine son verebilir. Bu aşama dışlanma sürecinin sonuç aşaması olup, kişi süreçle ilgili olumsuz olguların değiştirilemeyeceğinin bilincine varır ve kabullenir. Diğer bir yöntem ise kaçış göstermesi veya terk etmek durumunda kalmasıdır. İşgörenin örgütten ayrılması, yerleşim yerini değiştirmesi (göç etmek veya taşınmak gibi) ya da yüksek şiddet içerikli nihai bir çatışma yoluyla toplumsal reddine itiraz etmesine karar vermesi ile durumu sonlandırmaya çalışır. (intihar, eşlerine veya aile üyelerine fiziksel saldırılar, sebep gördükleri kişilere karşı intikam vb.)

1.1.6. Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları

İşyerinde dışlanma durumu ile karşı karşıya kalan kişilerde depresyon, stres ve işten ayrılma düşüncesine neden olan, kişiye acı veren sonuçlar meydana gelebilmektedir. Ait olma ihtiyacı, kişinin temel ihtiyaçlarından biridir ve örgütler, ait olma ihtiyacının karşılandığı en önemli yerlerden biri konumundadır. Örgüt içerisinde yaşanan dışlanma sonucunda işlevsel ve zihinsel işlevler olumsuz etkilenir, psikolojik refahın azalmasına neden olur ve iş görenler arasında çatışma durumu meydana gelir. Tüm bu sonuçların meydana gelmesi, aynı zamanda aidiyet ihtiyacını tehdit altına almış olmaktadır. Aidiyet duygusunun azalması durumunda kişinin motivasyonunda düşüş olur ve performansında azalma meydana gelerek iş akdinin işleyişinde yavaşlamaya neden olabilmektedir. (Fırat, 2019).

Örgüt içerisinde işgörenler, yöneticileri tarafından dikkate alındıkları zaman, yani kendilerine önem verildiği hissedildiğinde, motivasyonlarında artış ve daha fazla refah artışı olacağından işle ilgili performanslarında da verimlilik artacaktır. Bu şekilde örgüt içersine olumlu katkıları artmaktadır.

Dışlanma durumu olan işyerlerinde sosyal ilişki eksikliği meydana gelir, işyeri içersinde paylaşma ve yardımcı olunma gibi ilişkiler yaşanmaz, bilgi alışverişinde eksiklik oluşur ve işgörenler kendi çıkarlarını gözeterek işlerine

devam ederler. Yapılan araştırmalarda sosyal ilişkilerin düzenli ve iyi olduğu durumlarda sorumluluk algısının da geliştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt içerisinde dışlanma yaşayan kişilerin çeşitli sebeplerden ötürü örgütsel kimliklerinde zayıflama olduğu görülmektedir. İlk olarak, örgütsel kimlik olgusu, iş görenlerin değerler ve tavırlar bakımından kendi ile iş görenler arasında benzerlikleri fark ettiklerinde gelişmektedir; fakat dışlanmaya maruz kaldıklarında diğer iş görenlerle aralarında farklılık meydana gelir. Bu durumda benzerlik hissi ve örgütsel kimlik hissinde azalma yaşamaktadırlar. İkinci olarak, temel ihtiyaç olan ait olma ihtiyacı için grup kimliği oluşturma bilincindedirler. Aidiyet ihtiyacının tatmin edilmesinde örgütsel kimliğin önemi fazladır. İşyerlerinde yaşanan dışlanma durumunda dışlanan kişi, ait olma duygusunda azalma yaşar ve örgüt ile özdeşleşmesinde azalma yaşanabilmektedir (Deligöz, 2021).

İkinci olarak, kişiler temel ihtiyaçlardan biri olan aidiyet ihtiyacı açısından grup kimliği oluşturma eğilimindedirler. Yani, örgütsel açıdan kimliğin olması aidiyet ihtiyacını oluşturmaya yardımcı olur. Uygun olmayan ve dışlanmaya maruz kalan kişi veya kişiler açısından işyeri dışlanması süreci kırıcı ve üzücü bir deneyim olarak etkilerini gösterir ve dışlanacak olan hedef kişinin ait olma duygusunu tehdit altına alır. Kısaca açıkladığımızda, başka kişiler tarafından işyerinde dışlanma ile karşı karşıya kalmak birey için aidiyet duygusunu eksiltebilir ve örgütle özdeşleşmesini azaltabilir. Örgüt içerisinde meydana gelen dışlanma durumu, iş görenler ve örgütün kendisine zarar veren ve etkileyen pasif bir zayıflatma davranışı olarak tanımlanabilir (Öge, 2018).

Yapılan araştırmalar neticesinde kişilerin işlerini halledebilecek düzeyde kaynağa ihtiyaçları vardır. Yeterli kaynağa sahip olmayan kişilerde duygusal tükenme yaşanabilmektedir. İşgörenler dışlanma yaşadıklarında diğer işgörenlerle ilişkileri azalacağı için duygusal kaynaklarında azalma meydana gelir.

Sonuç olarak, duygusal kaynak ihtiyaçları temin edilmediği zaman duygusal paylaşım ihtiyaçlarında tükenme yaşanmaktadır ve bu da örgütsel dışlanma süreci ile duygusal tükenmişlik arasında dikkate değer ve önemli bir ilişkinin var olduğunun göstergesidir. Dışlanmanın vermiş olduğu olumsuz sonuçlar sadece bireyleri değil, aynı zamanda aile yaşamlarını da etkilemektedir. Bu şekilde problemlerin ortaya çıkmaması amacıyla örgütlerin iş görenlere dışlanma ile nasıl başa çıkabilecekleri, nasıl mücadele edebilecekleri ve örgüt içerisinde dışlanma probleminin yaşanması durumunda nasıl bir yol izleyebilecekleri konusunda destek vermeleri, yardımcı olmaları ve gerekirse yeni çalışmalar için düzenlemeler yapmaları gerekmektedir (Kumral, 2017).

Örgütlerde dışlanma süreci hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla incelemeler yapılmış ve yapılan incemeler sonucunda örgüt içerisinde dışlanma durumunun psikolojik rahatsızlıklara (depresyon, tükenmişlik hissi), iş performansında azalmalara, iş tatminsizliğine (isteksizlik) ve işyerinde sapkın davranışlara neden olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun hem iş görenlere hem de örgütlere önemli ölçüde zarar verebildiği görülmektedir (Öge, 2018).

İşe bağlılık, meydana gelen gerginlik durumunu “işgörenlerin amaçlarından veya iş ortamında hissettikleri ve yaşadıkları rahatsız durumlar karşısında verdiği psikolojik tepki” olarak tanımlanabilir. İşe bağlılık sonucunda oluşan gerginliğe bağlı olarak ortaya çıkan stresli şartlar ile ilgilidir. Çünkü stres durumunu yansıtan olaylar çerçevesinde meydana gelmektedir. İşe bağlı meydana gelen gerginlik hissinin oluşumu ile dışlanma sürecinin yaşanması ve dışlanmanın oluşması arasında olumlu-pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (Kumral, 2017).

Scott (2007), işgörenlerin maruz kaldığı dışlanmanın diğer işgörenlerden kaynaklanabileceği gibi işverenlerden de kaynaklanabileceğini belirtmiştir ve dışlanma her iki kaynak durumunda da bir takım olumsuz sonuçlar meydana getirebileceğini ifade etmiştir. İş görenler, diğer çalışma arkadaşları tarafından dışlanma yaşadığında kendisine adil davranılmadığı duygusuna kapılmakta, iş tatmininde azalma ve işte yaşanan gerginlikler artmaktadır. Aynı şekilde bir işgören, işveren tarafından dışlanmaya maruz kaldığı zaman yine kendisine adil davranılmadığı duygusuna kapılmakta, iş tatmininde azalma ve işte yaşanan gerginlikler artmakta ve yönetici- işgören etkileşiminde azalma meydana gelmektedir (Karabey ve Kerse, 2019).

1.2. İÇ GİRİŞİMCİLİK

Bu bölümde, ülkenin ekonomik, siyasi ve sosyal refahının gelişmesi ve güçlenmesi için son derece önemli bir rol oynayan girişimcilik kavramı ile ilgili literatür bilgilerine ve açıklamalara yer verilmiştir. İç girişimcilik kavramı, iç girişimciliğin önemi, iç girişimciliğe eğilim nedenleri, iç girişimcilerin özellikleri, iç girişimcilik süreci, iç girişimciliğin boyutları, iç girişimci ve girişimci arasındaki farklar ile konuya ilişkin yapılan araştırmalar üzerinde durulmaktadır.

1.2.1. İç Girişimcilik Kavramı

Varlığını devam ettiren bir örgüt süreci içerisinde girişim ve yenilik üzerine yapılan tüm etkinlikleri meydana getiren iç girişimcilik kavramının esasını oluşturan, girişimciliğin örgüt içerisine doğru yönlendirilmesidir. İç girişimciliğe kavram olarak bakıldığında, aslında büyük ve orta ölçekli

örgütlerin kendi aralarında küçük tarzda girişimcilik düzenledikleri ve planladıkları üst tarzda girişimcilik yöntemidir. 1929 yılında meydana gelen Dünya Ekonomik Buhranı ve olağanüstü süreçlerin ortaya çıkması sebebiyle ortaya çıktığı düşünülse de aslında iki amacın gerçekleşmesinde yararlı olacağı öngörüldüğü için geliştirilmiştir. İki amaç olarak belirtilenlerden birincisi, KOBİ'lerin varlığını devam ettirmesi ve sürekliliğin sağlanmasına yardımcı olmak; ikinci olarak ise ülkenin ulusallık kazanmasını sağlamanın yanında ekonomik olarak fayda sağlayacak uzun süreli devamlılığı sürdürebilecek yeni girişimlerin oluşturulmasıdır (Arıcı, 2021).

İç girişimcilik kavramı, varlığını sürdüren örgüt içerisinde risk alma, yenilikler yapma ve aktif rekabet davranışlarının yerine getirilmesi ile harekete geçirmeyi ve yeniden dinamikliğin sağlanmasını amaçlar (Shaker, 1995). Bu kavram, varlığı devam eden örgüt süreci içerisinde yeni bir girişim meydana getirmeye yol açan girişimsel faaliyetleri, örgütün ana düşüncesini yenilemeyi ve örgütte yeni yöntemlerin oluşmasını hedefler (Sharma, 1999).

Günümüz dünyasında sürekli değişimlerin ve belirsizliklerin devam ettiği çevre koşulları içerisinde iç girişimciliğin diğer örgütler için önemli bir rekabet avantajı sağlaması açısından önem arz eden bir araç haline geldiği belirtilmektedir. İç girişimcilik süreci, örgütler için kâr elde etme, yenilik kazandırma, bilgi edinme ve uluslararası başarı ve yenilik için harekete yönelme eğilimini teşvik eden bir sürecidir. İç girişimcilik eğilimi, aslında girişimsel düşünce tarzı neticesinde meydana gelen yenilikçi model sonucunda yetenek ve kabiliyet kazanmayı, yine bu yöndeki kabiliyeti artırmaya yönelmektedir. Sürekli rekabetin var olduğu iş dünyasında sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmek için yenilik yapmak gerekmektedir. İşletmeyi yenilik yapmaya iten etki ise iç girişimcilik faktörüdür (Gürel, 2012).

İç girişimcilik faktörü, büyük örgütlerin karşılaştıkları zorluklar için bir çözüm yolu olarak kendini göstermektedir. Çünkü büyük örgütler hiyerarşik yapıyı ve bürokrasiyi de beraberinde getirirler. Büyüklüğün getirdiği prosedür süreci içerisinde yönetim, minimum risk olarak kurallar çerçevesinde sadece kendi fonksiyonel rollerini yerine getirmek ve uygulamak durumunda kalmaktadır. Büyük örgütler, iç girişimcilik süreci ile birlikte yenilik, esneklik, canlılık ve başarı elde edebileceklerdir ve rekabet avantajı sağlayabileceklerini göstermektedir (Thornberry, 2001).

İç girişimciliğin gerçekleştirilebilmesi için bir süreç içerisinde ilerlenmesi gerekmektedir. Geçen bu süreçte ortaya çıkan fırsatların takip edilmesi ile birlikte yeni bir vizyon elde edilmesinin ardından, elde edilen fırsatları değerlendirmek ve uygulamak için kaynakların toplanmasıyla beraber iki uyumun da sağlanması gerekmektedir. Örgüt içerisinde girişimci düşünceler,

yeni fikirler ve örgüte yeni vizyon oluşturacak atılımların özendirildiği ve bu süreçlere destek veren örgütlerin oluşturulduğu, bunun yanında girişimcilik düşüncesinin var olan örgüt içerisinde yapıldığı zaman iç girişimcilik süreci ortaya çıkmış demektir. Bu sürecin merkezinde ise fırsat, kaynaklar ve örgüt süreçlerini birleştiren iç girişimciler yer almaktadır (Naktiyok, 2004).

Miller (1983)'ın yapmış olduğu çalışma, inovasyon, yapıcı riskin göze alınması ve tanınmayan fırsatların peşinden koşma gibi konular üzerine sürekli bir talebin olduğunu belirtmiştir. Benzer biçimde, Covin ve Slevin (1991)'ın yapmış olduğu çalışma, iç girişimcilik üzerine ürün inovasyonu, risk faktörünün göze alınması eğilimi ve aktif bir şekilde canlılığa dayandığını sunmaktadır (Miller, Covin ve Slevin, Akt. Sebora ve Theerapatvong, 2009).

The American Heritage Dictionary of the English Language, iç girişimci olan kişiyi (intrapreneur) “büyük bir örgüt içinde bir düşünce, risk alma ve yenilik yapma yoluyla karlı nihai bir ürüne dönüştürme yükümlülüğünü üstlenen kişi” olarak betimlemektedir (Ağca ve Kurt, 2007).

İç girişimciliği kavram olarak ele aldığımızda, 1976 yılında Gifford ve Elizabeth Pinchot aracılığıyla ilk kez kullanılmıştır. Pinchot, iç girişimciyi büyük bir örgütün çatısı altında girişimcilik yöntemleri ve yenilikçi fikirler sergileyen bir işgören olarak tanımlamıştır. Yapmış olduğu bu tanımlamada, bir örgütün kaynaklarından faydalanarak; örgütün misyon ve vizyonları doğrultusunda yeni ürünler, hizmetler ve süreçler meydana getiren bireyleri ifade etmektedir. Gifford ve Elizabeth Pinchot (1992), iç girişimcilik konusunda yapmış oldukları ilk modellerinde, iç girişimci olan kişinin girişim yapacağı konu üzerinden risk alması gerektiğini belirtmişlerdir. İç girişimcinin tamamladığı çalışma sonucunda sahip olacağı getirinin bir kısmının kendi için ödül olması, bir kısmının da ileride yapılacak olan iç girişimcilik faaliyetlerine destek olunmasında kullanılabilecek bir yöntem meydana getirmişlerdir. İsveç'te iç girişimcilik üzerine yapmış oldukları denemelerin olumlu sonuçlar doğurması sonucunda, 1985 yılında iç girişimcilik üzerine yapılan araştırmanın sonuçlarının bulunduğu “İç Girişimcilik” adında bir kitap yayınlamışlardır. İç girişimciler, genel olarak kendi girişimcilik faaliyetlerini meydana getirmek yerine mevcut bir örgüt süreci içerisinde varlıklarını sürdürmektedirler; ancak risk almayı, yenilikçi tarzın benimsenmesini ve değer yaratmayı meydana getiren bir tutum sergilemektedirler (Başar ve Tosunoğlu, 2006).

Hornsby ve diğerleri (2002) iç girişimciliği, varlığı devam eden örgütün girişimcilik ve yeniliğe yönelik tüm etkinliklerinin birleşiminin örgütün kâr elde etmesine, yeni planların yapılmasına, yeni güç ve kapasite kazanılmasına, rekabet avantajı elde edilmesine yardımcı olduğunu ve önem gösterilmesi gereken bir kavram olarak tanımlamaktadır (Turan, 2019).

Pincot, 2017 yılında iç girişimcilik kavramı üzerine dört tanım yapmış ve intrapreneur.com adlı web sitesinde yayınlamıştır (De Jong ve Wennekers, 2008: 9; www.intrapreneur.com/four-definitions-for-the-intrapreneur/, 2017):

1. İç girişimciler, girişimcinin iş gören olarak kendi örgütü için yaptıklarını, çalışmaya devam ettikleri işyerleri için yapan işgörenlerdir.
2. İç girişimciler, düş kurucudurlar. Sadece fikir yaratmazlar, meydana getirdikleri bu düşünceyi kazançlı iş çıktılarına dönüştürürler. Bu dönüşüm durumunda her zaman fikrin sahibi değillerdir; ancak diğer bireylerin fikrini başarılı bir şekilde uygulayanlardır.
3. İç girişimciler, yeni bir düşüncenin kendi kademelerinde artış sağlayabilen yetkililerdir.
4. İç girişimciler, örgütü daha verimli duruma getirmek için gerekli olan değişimin ve yeniliğin motivatörleridir.

İç girişimcilik, işgörenlerin örgüt içerisinde yenilikçi fikirler sunarak ve girişimci tarzda yöntemler sergileyerek örgütün büyümesine, gelişmesine ve kâr elde etmesine yardımcı olması anlamına gelmektedir.

1.2.2. İç Girişimciliğin Önemi

Günümüz örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri açısından gelişme göstererek, kazanç ve kâr elde etmenin ve ekonomik refah artışının sağlanması için önemli koşullardan biri, girişimci yönteminin örgüt etkinliklerine doğru harekete geçirilmesidir. Girişimcilik kavramı genellikle son 20 yıldır, iktisadi gelişmenin ve toplumsal refahın artmasını sağlayan önemli bir güç olarak kendini göstermektedir. Bu sebeple dünya üzerinde artık önem gösterilen ve üniversitelerde ders olarak aktarılan iç girişimcilik yöntemi, giderek gelişen, kullanılan bir yöntem ve güç olarak karşımıza çıkmaktadır (Alamur, 2016).

Schollhammer (1982), çeşitli içsel girişimcilik stratejilerinin etkinliğini analiz etmek için boylamsal araştırmalara ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. İşletme koşullarına göre iç girişimcilikte meydana gelen değişiklikler ve belirli dış çevresel gelişmelerin çeşitli girişimcilik stratejileri üzerindeki etkisi dikkatle araştırılmalıdır (Miller, 1983 ve Covin ve Slevin, 1991; Akt. Sebora ve Theerapatvong, 2009).

1.2.3. İç Girişimciliğe Eğilim Nedenleri

Günümüzde birçok örgüt, çeşitli sebeplerden dolayı örgüt yapılarında iç girişimciliğe duyulan ihtiyacın farkına varmış ve bu konuya önem gösterilmeye yönelik harekete geçmiştir. Küreselleşen dünyada giderek artan rekabetin neden olduğu sorunlar sebebiyle artan ve değişiklik gösteren ihtiyaçlar doğrultusunda

sürekli değişen ve gelişen teknolojilerle örgütlerin sürekli gelişmesi ve yenilik odaklı olması gerekmektedir. Bu ihtiyaç, bir dizi sorunun artmasıyla ilerlemeye başladığını göstermektedir. Bazı sorunlar (Ağca ve Kandemir, 2008):

- Pazar içerisinde yeni gelişen, ve mevcut belirli rakiplerin miktarında hızlı artış göstermesi,
- Geleneksel örgüt idare tarzlarına yönelik ortaya çıkan güvensizlik ve verimsizlik duygusundaki yükseliş,
- Piyasalarda meydana gelen düşüşü ve monotonluğu önlemeye yönelik oluşan yenilik ve değişim ihtiyaçları, geliştirme ve düzeltme ihtiyaçları,
- Küresel rekabetin çoğalması,
- Örgüt sürecindeki etkinlik ve verimlilik durumlarının artırılmasına yönelik küçülmeye gidilmesi gibi stratejilerde devamlılık durumu,

Açıklanan bu nedenler sonucunda iç girişimcilik olgusunun önemi giderek artmaya başlamıştır.

1.2.4. İç Girişimcinin Özellikleri

İç girişimci olan bireyler, örgütün sunduğu kaynaklar ve örgüt yönetiminin izin verdiği düzeyde finansman, pazarlama, halkla ilişkiler gibi örgütün tüm departmanlarında görev alabilme yetkisine sahiptir. Ancak bu görevleri yerine getirirken örgüt bünyesindeki kurallar, yönetim tarzı, bütçe ve yönetim kültürü ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Çıkmaz, 2020).

Girişimci; örgüt bünyesinde birçok role sahip olan ve bu rolleri gerçekleştiren kişidir. İşletmeye sahip olmak ya da yönetici olmak ile girişimci olmak aynı değildir. İç girişimcilik kavramı, önem ve özen gösterilmesi gereken bir girişimcilik türüdür. İnisiyatif alabilme, aktif ve yeni bilgi oluşturma, yenilikçi olma, sorumluluk sahibi olma, risk alabilme ve sorunlara çözüm bulabilme, iç girişimcilik sürecinin temel davranışsal yönleridir (Şen, 2020).

Pinchot, iç girişimci olan bireylerin genel özelliklerini sıralamıştır (Başar ve Tosunoğlu, 2006):

- Yaptıkları sonucunda takdir edilmek isterler, örgüt sürecinde kullandıkları kaynakların serbest talep ederler ve amaçlar doğrultusunda kendilerini motive edebilirler.
- Kendilerine bir zaman süreci ayarlarlar ve işlerini bu zaman çerçevesinde tamamlarlar.
- Girişimcilik özelliklerini uygulayabilmek için çalıştıkları örgütlerden maddi ve manevi olarak destek beklerler.

- İç girişimci olan kişilerin kendilerine güveni vardır; örgüt süreci ile ilgili şüpheleri olmakla birlikte süreçle baş edebilmeleri için cesaretli olmaları gerekmektedir.
- Müşteriler ve örgüt içerisindekiler, çalışma alanlarının esas dayanaklarıdır.
- Risk almaktan kaçınmazlar.
- Pazar araştırmalarını ve ölçümlerini kendileri yaparlar.
- Statü ile ilgili sembollerden hoşlanmazlar, özgür olmak isterler.
- Örgüt sürecindeki düzene karşı duyarlı bir tutum sergilerler.
- Yaptıklarının doğruluğunu örgüt sürecinde faaliyet gösteren diğer bireylere inandırmaya ve ikna etmeye çalışırlar.
- Sorumluluk alma ve denetleme yapma yeteneğine sahiptirler.
- Problemlerin çözülmesinde yeteneklidirler.
- İnceleme ve sorgulama yaparlar.
- Yenilikçi olma eğilimindedirler.

Başarılı iç girişimcilerin üç ortak özelliği şu şekildedir (Özkan, 2020):

- Profesyonel yönetim tarzını benimserler.
- Yenilikçi düşünme ve yenilikçi tarzda davranış gösterme yönetim anlayışına sahiptirler.
- İç girişimciliği cesur ve lider bir şekilde uygularlar.

Bir iç girişimci olmak isteyen bireylerin sahip olması gereken birtakım özellikler şu şekildedir (Ağca ve Yörük, 2006):

- Daha fazla sermaye erişimini kazanma imkânına sahiptirler.
- Düşük maliyetle farklı, yabancı kaynak kazanabilirler.
- Kaynak kullanımı sırasında serbest ve bağımsız olmaktan yanadırlar.
- Kendi kendilerini yönetme yetkisi ve isteğinde bulunurlar
- Özgür olmaktan yanadırlar ve mevki oluşumundan pek hoşlanmazlar.
- Kendilerine güvenleri genellikle tamdır.
- İş akdinin sonlandırılması onları korkutmaz; aksine bu durum iç girişimcilikte alınması gereken risklerden biri olduğu için işten çıkarılma gibi ihtimalleri göze almak, hedefledikleri bir durumdur.

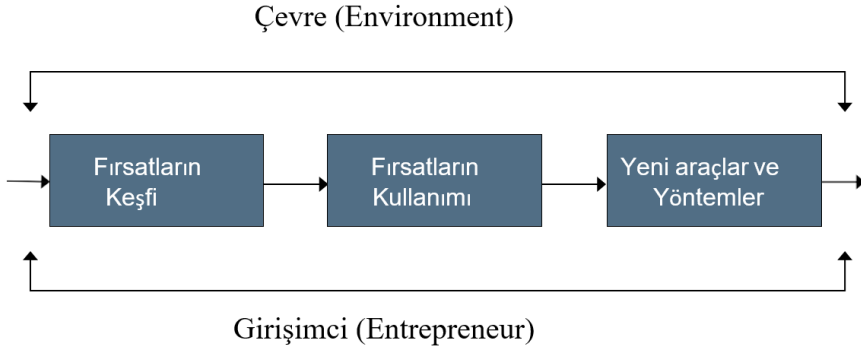
- Araştırmalar yaparlar ve bir sorgulama içerisindedirler.
- Örgüt düzenine karşı dikkatli ve duyarlıdırlar.
- Denetim için gerekli olan kabiliyete sahiptirler.

İç girişimcilik, örgüt süreci içerisinde önem arz eden ve yaygın hale gelen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İç girişimcilik, rekabet avantajını elde edebilmek için önem gösterilmesi gereken bir araçtır. Kavram, varlığını devam ettiren örgütte kârlılık kazanmak, stratejik yeniliği, bilgi kazanımını, yenilik ve başarı için ayaklanmayı vurgulamaktadır. Girişimci kişiler gelecek odaklıdırlar. Girişimcinin sahip olması gereken özellikleri yansıtan kişiler yenilikçi ve vizyon sahibidirler. Herhangi bir olumsuzluk veya zorlukla karşılaştıklarında cesur bir tarzda, risk alarak sorunlara yeni fikirler ve çözümler bulmaktadırlar (Naktiyok, 2004).

1.2.5. İç Girişimcilik Süreci

İç girişimcilik kavramı, belirttiğimiz gibi varlığı devam eden bir örgüt süreci içerisinde yapılan girişimcilik faaliyetidir. Bir süreç olan girişimcilik; örgüt var etme durumu ve bu durumu gerçeğe çeviren, yönetimle alakalı tüm olay, verimlilik, etkinlik, düşünce ve fonksiyon işlevini yerine getirmek gibi davranışları içerir. Yeni bir örgüt yaratma, yeni fırsatları ortaya çıkarmak ve bu fırsatları örgüt içerisinde kullanabilmek, yani bir değer yaratma, kaynakları farklı şekillerde kullanmak, girişimcilik sürecinin öncelikli olgularından biridir. Bu sebeple girişimcilik süreci, örgüt, fırsat ve kaynak şeklinden meydana gelen bir ilişki çerçevesine dayanmaktadır. Sürecin odak noktasında ise değer yaratmak amacıyla örgüt, fırsat ve kaynak ilişkilerini bir araya toplayan örgüt içi girişimci yer almaktadır (Bosnalı, 2022).

Şekilde gösterildiği gibi, girişimci bir fırsatın keşfedilmesi, girişimcilik sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. Girişimciler, oluşan fırsatları tanıır, sonra yeni kazandıkları bilgiye ve mevcut olan bilgilere göre fırsatları kullanmaya başlar ve ardından da fırsatların fark edilmesi ile birlikte elde edilen verilerle yeni araçlar ve yöntemler ortaya konularak girişimcilik sürecinin başlamasını ve gelişmesini sağlamaktadır. Bu sürecin yapılabilmesi için iç girişimciler aracılığıyla mümkün olmaktadır (Hanns, 2018).



Şekil 1.3. İç Girişimcilik Süreci

Kaynak: Menzel Hanns "Intrapreneurship-conductive culture in industrial R&D : the design of a simulation game to create awareness and provide insight" Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven, doi.org/10.6100/IR6337022008.

İç girişimcilik, var olan örgüt içerisinde yapılan girişimcilik faaliyetidir. Bu sebeple klasik anlamda girişimcilik yöntemi ile oldukça benzerlik göstermektedirler. Her iki süreçte fırsatları yakalamak için bir düşünceden meydana gelen vizyon ile başlar. Sonradan bu süreci ortaya koyabilmek için ise kaynaklara ulaşılır, daha sonrasında fırsat ve kaynak uyum süreci sağlanır. Örgütün varlığı süresince kişiler, girişimci düşünceye yönlendirildiklerinde, teşvik edildiği ve desteklendiği durumlarda fikirler, ürün ve hizmete aktarıldığında iç girişimcilik ortaya çıkmaktadır (Gülşen, 2022).

1.2.5.1. Fırsatları Tanımlama

Örgüt süreci içerisinde fırsat; yeniliklerin gerçekleştirilmesi ve değer yaratılması için, örgüte farkındalık kazandıracak dış çevrede oluşan değişimleri kapsamaktadır. Fırsatları açıklamak, örgütsel ve bireysel yeteneklerin bir araya getirilmesi ile birlikte oluşmaktadır. İdarenin desteği, verilen imkânlar, istek, yetenek, motivasyon ve süreçler, fırsatların tanımlanması için önem arz eden fonksiyonlardır. Bu sebeple fırsatların tanımlanması süreci içerisinde iç girişimcinin (Naktiyok, 2004);

- Yerine getirilmemiş isteklerin tanımlanması,
- Sürekli değişen piyasa koşullarına uyum sağlayan yenilikleri yapması,
- Fırsatları kâr yaratma olasılığı açısından ele alması,
- Fırsatların temin edilebilmesi için gereksinim duyulan kaynakları tespit etmesi,

- Fırsatların tanımlanması sırasında doğabilecek risk ve tehlikeleri tespit edilmesi ve tamamlanması,
- Ortaya çıkan fırsatları zamanında fark etmesi gerekmektedir.

Girişimcinin, örgüt içerisinde faaliyete başlayabilmesi için öncelikle fırsatları tespit etmesi, tanımlaması ve yorumlaması gerekmektedir. Bu fırsatlar, sürekli değişkenlik gösteren demografik faktörler, yeni sektör taleplerinin ortaya çıkışı, sosyo-kültürel değişimlerin ve ihtiyaçların ortaya çıkışı vb. gibi birçok faktörden oluşabilmektedir (Durak, 2011).

1.2.5.2. Kaynaklar

Oluşturulan fikrin uygulamaya dönüştürülebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların neler olduğunu ve nasıl elde edilebileceğinin tespit edilmesi önemlidir. Kaynaklar, iş akdini ve örgütsel süreçleri yerine getirebilmesi için örgütün sahip olduğu değerlerdir. Bu değerler; girişim süreci içerisinde tecrübe, bilgi ve beceriyi, insanı, üretim için araç ve gereçleri, makine ve teçhizatı, yatırılan para ve varlıkları gibi fiziksel varlıkları, veri tabanı, telif hakkı, marka adı, sözleşme, lisans, patent gibi soyut faktörleri içerir. Bir örgüt, girişim yapabilmek için mali, coğrafi, fiziksel ve örgütsel kaynakları elinde bulundurmak zorundadır. Çünkü tüm süreçlerin bir kaynağa ihtiyacı vardır. Girişimcilik sürecinin sürekli bir arayış içerisinde olduğu düşünülürse, yani fırsatların incelenmesine bağlı olduğu ve bu fırsatların belirli bir çerçeve sürecinde oluştuğu dikkate alınırsa, örgütün kaynaklara olan ihtiyacını zorunlu kılmaktadır. Çünkü fırsatlar, elde edilen kaynaklar ile anlamlandırılabilir (Naktiyok, 2004).

1.2.5.3. Organizasyon

Girişimcilik yöntemini uygulayabilmek için meydana gelen fırsatlar ve fırsatlara uygun olan kaynaklar, bir organizasyon sürecinde ortaya çıkarılır. Bu sebeple girişimci olan bireyler, fırsat-kaynak uyumunun sağlanabilmesi, kaynakların toplanması ve değer yaratılması için organizasyonun varlığına ihtiyacı duymaktadır. Organizasyon bağımsızdır ve ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için bir stratejisi, değer yapısı ve kendine has kültür yapısı vardır. İnsan, para, bina ve makine gibi kaynaklardan oluşan organizasyon, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerdir. (Naktiyok, 2004).

Girişimci olmayı hedefleyen organizasyonlar, devamlı olarak yeniliğe ve iyileşmeye önem veren kuruluşlar olmalıdır. Bu şekilde varlığını sürdüren organizasyonlarda iş tatmini, moral düzeyleri ve verimlilik artmakta, personel devir hızında azalma olmaktadır.

1.2.5.4. İç Girişimci

Örgüt sürecinin odak notası iç girişimcidir. İç girişimci olan bireyler, girişimcilik faktörünü ve örgütü bir araya getirir. İç girişimci varlığını devam ettiren örgüt süreci içerisinde girişimsel yeniliği, girişimsel düşüncüyü var eden ve belirli sorumlulukları üstlenen kişidir. İç girişimci olan kişiler, var olan örgütün finansal kaynaklarını, üretim ve pazarlama yapılabilmesi için kabiliyetlerini kullanma olanağına sahiptirler. İç girişimciler, örgüte yeni kaynaklar sunarak yeni imkânlar sağlar ve örgüt kapasitesinin genişlemesine yönelik olanaklar sunmaktadır (Gürer, 2021).

1.2.6. İç Girişimciliğin Boyutları

İç girişimcilik, bir örgüt süreci içerisinde bulunan bireylerin girişimci hareket ve yenilikçi fikirler sergilemesidir. Var olan örgüt içerisinde işgörenler, yeni fikirler, ürünler, hizmetler ve iş süreç fonksiyonları oluşturarak iç girişimcilik yapabilirler. İç girişimcilik süreci çeşitli boyutlarda incelenebilmektedir.

İç girişimciliğin önemi, kaynak temelli teorilerin etkisiyle uygulandığında, örgüt başarısını etkilemekte ve bu süreç içerisinde proaktiflik ile yenilikçilik boyutlarının aşırı etkisinin olduğunu göstermektedir (Augusto ve Caldeirinha, 2012).

Zahra vd. (2000), kurumsal girişimci (iç girişimci) kavramını yeni iş için yapılan girişimcilik, yenilikçi olma ve stratejik açıdan yenilenme olarak üç boyutta ele almışlardır (Arman ve İrmiş, 2018):

- **Yeni Girişimler Boyutu:** Var olan örgüt kapsamında yeni bir iş alanı oluşturulmasıdır. Var olan bir örgütte ürün ve/veya hizmetlerin yeniden belirlenmesi ya da yeni pazarların iyileştirilmesiyle yeni iş meydana getirilmesidir (Arman ve İrmiş, 2018).
- **Yenilikçilik Boyutu:** Yenilikçilik, bir örgütün yeni bir ürün meydana getirmesi ve kazançlı bir şekilde pazara tanıtılması yeteneği, örgütsel yenilikler ile ilgili yapılan üstlenme olarak ifade edilmektedir (Ocak ve Basım, 2017).
- **Stratejik Yenilik Boyutu:** Stratejik yenilenme boyutu, örgütün ana fikirlerinin tekrar yenilenmesi suretiyle örgütün dönüştürülmesi olarak açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle stratejinin tekrardan yenilenmesi ve meydana getirilmesi, yeniden örgütlenme ve örgütte gerçekleştirilecek değişim üzerine dikkatini vermektedir. (Ocak ve Basım, 2017).

Antoncic ve Hisrich (2001) yeni iş için yapılacak olan girişimsel faaliyetlerin, yenilikçi olma, kendini geliştirme ve yenileme, proaktiflik olmak üzere iç girişimcilik sürecinin dört boyutunun olduğunu saptamıştır (Antoncic ve Hisrich, 2003):

Yeni İş İçin Yapılacak Olan Girişim (Initiative For New Business): Hâlihazırdaki bir sektörde iş kollarını büyütme olarak belirtilmiştir.

Yenilikçi Olma Durumu (Development Status): Yeni ve inovatif ürünlerin geliştirilmesini dikkate alınması şeklinde ifade edilmiştir.

Kendini Yenileme Süreci (Self-Renewal Process): İş görenin yaratıcı olma durumu, eğilimi ve inovasyonun isteklendirilmesi olarak teşvik edilmesi gibi olgular belirtilmiştir.

Proaktif Olma (Being Proactive): Rakip örgütleri geride bırakarak ve çok rekabetçi tavır şeklinde kendini sergilemektedir.

1.2.6.1. İnovasyon (Yenilik)

İşletme ve örgütlerin geleceği açısından en önemli unsurlardan biri olarak görülen yenilik boyutu köken olarak Latince dilinden gelmektedir. Latince dilinde “yeni” anlam olarak “nova” sözcüğünden meydana gelmiştir. Girişimcilik faktörünün önemli bir boyutunu oluşturan yenilik, “bilginin, örgütsel işlevlerini yerine getirmek üzere, orijinal, ilintili, eşsiz çözüm ve değer yaratan, yeni kaynak, yeni ürün, yeni süreç, hizmet, yönetim tekniği veya teknoloji biçiminde somutlaştırılarak değiştirilmesi, birleştirilmesi ve ticari değer kazanması sürecidir” (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

“Yenilik, araştırmacılar aracılığıyla girişimciliğe olan yönelim için olmazsa olmaz ögesi olarak kendini göstermekte ve girişimciliğin en önemli ögesi olması şeklinde ifade edilmektedir”. Yenilikçilik, yeni ürün ve süreçlerin meydana getirilmesi ve ilk başarılı uygulamalarıdır. Yenilik boyutu, yeni bir ürün ve düşünce oluşturulurken atılan adımların tümünü ifade etmektedir. Lumpkin ve Dess (1996), yenilikçi olmayı, ürün-pazar sürecinde yenilikçiliği ve teknolojik açıdan yenilikçi olunması şeklinde iki farklı yenilikçilik olarak ele almaktadır. Ürün-pazar sürecinde yenilikçiliği, ürün dizaynı, pazar için araştırmalar yapılması, reklam ve promosyonu kapsarken; teknolojik açıdan yenilikçiliği ise, ürün ve süreç açısından gelişimin dikkate alınması ve sağlanması, mühendislik, araştırma-geliştirme fonksiyonları, teknik uzmanlık gereksinimi ve sektör tecrübesi üzerine yoğunlaştığını belirtmektedir (Faiz, 2013).

İşletmeler, ürün üretiminde yenilikçi davranırlarsa rekabet avantajı elde edebilirler. Üretim sürecinde yenilikçi yaklaşımların oluşması, maliyetin azalması, üretim ve dağıtım aşamalarının hızlı bir şekilde ilerlemesi, yüksek

ürün kalitesi ve buna bağlı olarak artış gösteren müşteri memnuniyetinin kazanılmasını sağlamaktadır. Birçok araştırmacı için yenilik boyutu, iç girişimcilik sürecinin odak noktasıdır. Örgüt sürecinde iç girişimciliğin ilk adımları AR-GE bölümü ile başlamaktadır. İç girişimciliğin yenilikçi boyutu, yeni ürün, yeni hizmet, yeni teknoloji ve yeni süreçleri kapsamaktadır (Serinkan ve Arat, 2013).

Yenilik boyutu, girişimci olan kişinin elindeki imkânları kullanarak ve yeni imkânlar sunarak refahın artırılması durumudur (Sümer, 2021). İç girişimcilik ile yenilik boyutu arasında birçok benzer durum bulunmaktadır. Çünkü herhangi bir girişim faaliyeti için yapılan işlemler yeniliği kapsamaktadır. Her iki süreçte yönetim becerileri işlevlerine odaklanmaktadır (Özsungur, 2019).

İşletme düzeyindeki yenilik boyutunun belirli alanlarında ürünler ve hizmetleri kapsayan olası inovasyon alanları bulunmaktadır (Bektemür, 2018). Bunlar;

- Tamamıyla yeni ürünler veya hizmetler,
- İşletmenin pazar için yeni ürünler ya da hizmetler,
- İşletmenin üretim süreci için yeni ürün ya da hizmetler,
- Hâlihazırda mevcut olan ürünler ya da hizmetlerin durumlarını yeni bir şekilde belirlemek,
- Yeni ürünler veya hizmetler hattını belirlemek,
- Mevcut olan ürünlere veya hizmetlere belirlenen pozisyonlar üzerine yeni kullanım alanları oluşturmak,
- Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini sağlamak.

Yenilik, yeni fikirler, ürünler, hizmetler ve iş süreçlerinin meydana getirilmesi ardından da uygulamaya konulmasıdır. İç girişimciler genel olarak yaratıcı fikirleri ve sorunlara çözüm bulma yetenekleri ile ortaya çıkmaktadırlar. Yenilik boyutu, fikir üretme aşamasından ürün veya hizmetlerin piyasaya yöneltilmesine kadar bir dizi adımdan oluşmakta ve genel olarak işgören kişilerin yaratıcı düşünmelerine ve sorunların çözümünü için yeteneklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu boyutta iç girişimciler, yeni fikir ve sorunlara çözüm üreterek bu fikirlerini hayata geçirerek örgütlere değer katabilirler.

1.2.6.2. Proaktiflik Boyutu

Proaktiflik kavramı, anlam olarak öncü olma ile ilgili olması ve ortaya çıkacak yeni fırsatların takibinin sağlanması veya yeni piyasalara erişilmesine yönelik inisiyatif almayı belirtmektedir. Covin ve Slevin'in (1988) araştırmalarına göre,

proaktif olma, yeni ürün veya hizmetlerin tespit edilmesi ve açıklanması, yeni teknolojilerin ve idari tekniklerin kullanılması gibi temel iş sahalarına örgütlerin rakip gördükleri diğer örgütlerden önce üzerine konuşulan faaliyetlerinin başlatılması ve sürdürülmesidir. Proaktiflik boyutu, tepe yönetimin faaliyetlerini, yönelimlerini ve davranışlarını belirten, temsil eden, öncül olma ve inisiyatif alma gibi süreçleri kapsamaktadır (Özgen ve Erkocaoğlu, 2009).

Lumpkin ve Dess (1996) proaktifliği, ileriki süreçlerde meydana gelebilecek sorunlardan, gereksinimlerden ya da olası bir şekilde meydana gelen değişimlerden önce aksiyon alınması ve harekete geçilmesi şeklinde tanımlamıştır. Antoncic ve Hisrich'e (2001) göre ise proaktiflik boyutu, tepe yönetimin tekniklerine, eylemlerine ve yönelim tarzlarına yansıyan inisiyatif kazanılması, risk alınması, rekabetçi olmayı, sorumluluk almayı ve sahip olunması gereken cesareti içermektedir (Bosnalı, 2022).

Proaktif olma, öncülük etmeyle ortaya çıkan değişimlere geç kalınmadan, ortaya çıkan yeni fırsatları takip ederek değerlendirmek amacıyla riskleri göze almayı gerektirirken, girişimci olan kişilerin proaktifliği; fırsatlara odaklanarak takip altına almaları ve fırsatları tatmin edilememiş gereksinim olarak değerlendirmeleri, pazar sürecini ve piyasadaki eksiklikleri belirleyerek yeni ürünün ortaya çıkarılması ve yeni hizmetlerin iyileştirilmesi anlamaları ve tüm bunların sürdürülebilir rekabet fırsatlarının oluşabilmesi için gerekli olan kullanımlar olarak belirtilebilmektedir (Timuroğlu ve Çakır, 2014) (Bektemür, 2018).

Proaktiflik boyutu, yenilikçi faaliyetler ya da yeni girişimsel faaliyetlerle birlikte geleceğe yönelik bir bakış açısı sunarak girişim tarzının en önemli elemanlarından biridir.

Miller'e (1983) göre proaktiflik boyutu, örgütün geleceğe yönelik yeniliklerin tespit edilmesi, belirlenmesi ve yeni ürün ya da hizmeti en hızlı bir şekilde ilk sunan olmasını belirtmektedir. Burada geleceğe yönelik yapılan tahminler üzerine, yenilik yapmanın yanında yapılan bu yenilik içinde bireylerin birinci olarak yapması proaktiflik boyutunun koşulları olarak kendini göstermektedir (Özşahin ve Zehir, 2011).

Proaktiflik boyutu ile ilgili araştırmacıların belirledikleri bazı tanımlar aşağıdaki gibi verilebilir (Çetin, 2011);

- Miller ve Friesen (1983), ortaya çıkabilecek rakipleri takip etmek yerine daima rakiplerden önde olma gayretini,
- Covin ve Slevin (1991), örgütün piyasada ortaya çıkan rakiplerle azimli, saldırgan, dinamik ve proaktif olarak rekabet etmesini,

- Lumpkin ve Dess (1996), oluşan yeni fırsatları devamlı takip altına alarak ve yeni fırsatları sezerek inisiyatifi elde bulundurma durumunu,
- Antoncic ve Hisrich (2003), oluşabilecek fırsatları ortaya çıkarmayı kapsayan belirli davranış şekilleri olarak değerlendirmektedirler.
- Proaktiflik boyutu, örgüt içerisinde iki basamaklı bir süreç olarak belirtilmektedir. Bu basamaklar (Çakarel, 2019);
- Ortaya çıkabilecek değişimlerin önceden fark edilmesi,
- Oluşabilecek değişikliklerin ileriki zamanlarda doğurabileceği ihtiyaçlar doğrultusunda davranılması.

Genel olarak bağımsız olan iç girişimciler, kendi girişim faaliyetlerini yönetme özgürlüğüne sahip olmayı isterler. Proaktiflik boyutu, iç girişimcilik sürecinin önemli bir boyutudur çünkü işgörenlerin veya girişimcilerin kendi düşüncelerini uygulama ve yenilikleri meydana getirme konusunda serbestlik ve esneklik oluşmasını sağlamaktadır.

1.2.6.3. Risk Alma

Miller ve Friesen (1983), risk alma boyutunu “herhangi bir başarısızlık nedeniyle tepe yönetim tarafından meydana gelen yüksek maliyetlerin karşılanma derecesi” şeklinde tanımlarken; Covin ve Slevin (1991), “belirsiz durum sebebiyle yatırım yapma kararı, stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirme derecesi” olarak tanımlamaktadırlar (Ekingen, 2019).

Girişimci olan kişiler ile yönetici olan kişileri birbirlerinden ayıran önemli faktörlerden biri de risk alma boyutudur (Sümer, 2021). Risk alma boyutu, kaybetme olasılığının bulunmasına karşın ortaya çıkan yeni fırsatları ele almak için belirsizliklerin olduğu ortamlarda yatırım yapma kararları olarak stratejik aksiyonda bulunmaktır (Zeren, 2012). Girişimcilik faktörüne yönelik olarak yeni ürünler, yeni pazarlar, yeni teknolojiler, yeni hizmetler ve yatırımlar konusunda risk alınması, girişimcilik kavramına doğrudan etki etmektedir.

Girişimcilerin veya örgüt süreci içerisinde faaliyette bulunan kişilerin yapmak durumunda oldukları tüm işlemlerde az da olsa risk faktörü bulunmaktadır. Girişimci kişilerin yapmayı planladığı hedefler içerisinde risk olması, girişimci olmanın temelini içermektedir. İç girişimci de aynı şekilde atılacak olan her adımın risk barındırdığını bilmelidir. Çünkü risk almanın sonucunda ortaya çıkabilecek olumlu sonuçların, verimlilik kazanılmasının girişimci olan kişiye kazanç vereceği düşünülmektedir; ancak aynı şekilde yapılan işlemlerden dolayı alınan risk, girişimciye olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. İş akdine son verilmesi, çalışma arkadaşları tarafından yargılanması ve yönetim tarafından

cezalandırılması gibi olumsuz sonuçlar meydana gelebilmektedir. Bu nedenle, iş görenlerin iç girişimcilik etkinliklerine destek veren bir yönetim düşünce tarzına sahip olunması ve iç girişimcilik sonucunda ortaya çıkan bütün çıktılar ile örgüte değer katacağının bilincine varılması, örgüt içerisinde iç girişimciliğin kültürünün meydana gelmesine ve işgörenlerin riski göze alarak örgüte yeni katma değerler oluşturmaya katkı sağlaması gerekmektedir (Ekingen, 2019).

Örgüt sürecinde tepe yönetim yöneticilerinin aldıkları üç farklı risk türü bulunmaktadır. Bunlar (Bostancı, 2021):

- İş riski; başarılı olma olasılığı bilinmeden girişimde bulunulmasıdır. Denenmemiş, yeni ve tanınmamış pazarlara girilmesi veya geçerli olmayan, henüz kabul edilmemiş teknolojilere yatırım yapılması iş riski kavramı ile ilişkilidir.
- Finansal riskler; örgütlerin büyümesi ve örgüt karlılığını artırmak için kaynakların yüksek derecede kullanılması ya da yüksek derecede borçlanması ile ilişkilidir.
- İnsan kaynağı riski; üst yöneticilerin örgüt sürecinin tümü üzerinde etki sağlayarak ve alınan kararların ortaya çıkarabileceği problemlerin kariyerleri üzerine yansıtılabileceği sorunların oluşma ihtimalidir. Önem ve dikkat gösterilerek yönetilebilen riskler rekabet avantajı sağlamaktadır.

İç girişimciler genel olarak belirsiz koşullara rağmen yeni fırsatları değerlendirmek ve risk almak için her zaman hazırdırlar. Yeni fikirlere ve yeni projelere yatırım ve örgüt kârını artırma söz konusu olduğunda risk faktörü önem gösterilmesi gereken boyutlardandır.

1.2.6.4. Özerklik

Özerklik boyutu, örgüt süreci içerisinde düşünce veya fikirlerin eyleme dönüştürülmesi için yönetim tarafından kendilerine sunulan yetki ve işlemleri özgür bir şekilde kullanmalarını ifade etmektedir (İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013). Bu şekilde işlemlerin yapılması, fikirlerin özgürce sunulması ve eyleme dönüştürüldüğü zaman işgören performansında iyileşmenin yanında artış, örgüt için ise kârlılık ve verimlilik artışı sağlanmış olmaktadır.

Girişimcilik kavramının gelişme göstermesinin nedeni, özgür bir şekilde düşünen insanların, örgütsel kademelerin ve örgütsel süreçlerin onları engellemesine izin vermek yerine, yeni fikirlere teşvik etmeye veya yeni piyasalara girmeye yönlendirilmesidir. Egzersiz yapabilen bireylere ve takımlara verilen özgürlükler, yaratıcılıkları ve girişimciliğin oluşması için gerekli olan gelecek vaat eden fikirleri savunmaktadır. Bu nedenle, yeni oluşan faaliyetler

için önemli bir itici güç, yeni girişimleri de ilerletmek için bağımsız bir ruh olarak kendini göstermektedir. Özerklik kavramı aslında, girişimci olmaya yönelimlerin kilit bir boyutudur. Özerklik, bir bireyin veya ekibin bağımsız eylemini ifade etmektedir. Bir fikir veya geniş görüşlülük ortaya çıkarmak ve onu tamamlamaya çalışmaktır. Genel olarak bir arayışta olan ve kendi kendini yönetebilme kabiliyeti, yetenek ve iradeye sahip olma anlamına gelir (Deş ve Lupken, 1996).

Özerklik boyutu, iç girişimcilik sürecini uygulayabilmek için mevcut bazı kuralların ve uygulamaların dışına çıkabilmeyi, kendi içerisinde sorumluluk alabilmeyi ve uygulayabilmeyi içeren işlerdir. Bireysel olarak yapılabileceği gibi grup düzeyinde de yapılabilmektedir. Bir düşüncenin ortaya konulabilmesi ya da üstünlük sağlanabilmesi ve bunu başarısında gösterdiği bağımsızlık olarak açıklanabilmektedir (Arslan ve Statü, 2015).

İşletmeler içerisinde yapılan iç girişimcilik faaliyetlerinin özerklik boyutu için başlıca iki metot olarak literatüre geçmiştir (Bostancı, 2021):

- **Bağımsız düşünce ve eylemler gerçekleştiren takımların oluşturulması:** Sıradanlıktan vazgeçilerek bağımsız iş birimlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda yaratıcı fikirlerle ve fikir alışverişleri yapılması konusunda destek verilmelidir.
- **İç girişimcilik faaliyetinin yapılabilmesi için iş birimlerinin yeniden düzenlenmesi:** İç girişimcilik süreci içerisinde iş görenlerin desteklenmesi, bağımsız düşünme ve yeni fikirlerin oluşmasından daha da ileri bir yönelim oluşmasını ifade eder.

1.2.7. İç Girişimci ve Girişimci Arasındaki Farklar

Girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları arasında farkı açıklayabilmek için girişimci kavramının ne anlama geldiğini bilmemiz gerekmektedir. Günümüze kadar girişimcilik kavramına ilişkin bazı tanımlamalar yapılmıştır. Araştırmacıların girişimcilik üzerine bazı tanımlamaları şu şekildedir:

Tablo 1.2. Girişimciliğin Gelişimi

Dönem	Yazar	Girişimcilik Kavramı
Orta çağ		Girişimcilik, büyük ölçekli örgütlerdeki üretimlerin gerçekleştirilmesidir.
17. Yüzyıl		Kamu yönetimi ile sözleşme imzalanmasıyla kâr ya da zarar riskinin değerlendirilip göz önüne alınmasıdır.
1725	Richard Cantillon	Riskler alınarak sermaye sağlama sürecini kapsar.
1797	Beaudeau	Risk alma, planlama, örgüt ve yönetme sürecini kapsar.
1803	Jean Baptiste Say	Kazançların sermayeden ayrılmasını sağlar.
1876	Francis Walker	Para ve gelir kazandıran ve faiz alan kişiyle yönetim becerilerinden yararlanılarak kâr elde eden kişi arasındaki ayrımın yapılmasıdır.
1934-1950	Joseph Scumpeter	Yenilikçiliği ifade eder. Endüstri sürecini yeniden adapte ederek, yeni ürün ve kaynaklara sahip olarak, yeni teknolojiler kullanarak ve eski ürünleri yenileyecek yöntemlerle ele alarak ürün çeşitliliğinde önemli adımlar atarak ilerlemektedir.
1961	David McClelland	Risk bulunan alanlarda dinamik ve enerjik bir şekilde hareket etmektir.
1964	Peter Drucker	Fırsatların en üst seviyeye çıkarılmasıdır.
1975	Albert Shapero	İnisiyatif olarak sosyoekonomik mekanizmaların örgütü ve başarısızlık durumunda riskleri kabul etmektir.
1980	Karl Vesper	Psikologları, politikacıları, ekonomistleri ve iş adamlarını kapsayan bir sonucu yansıtır.
1983	Giffort Pinchot	Yeni bir örgüt meydana getirmektir.
1985	Robert Hisrich	Finansal ve bireysel tatmin karşılığında parasal, psikolojik ve sosyal riskler alınarak ihtiyaç duyulan zaman planlanarak ve çaba gösterilerek ürün ve hizmet meydana getirme sürecidir.

Kaynak: Mahlı, 2018: 51

İç girişimciliğin, girişimcilikten farkları şöyle sıralanabilir; (Yazgan vd., 2016):

- Girişimci olan kişi bağımsız bir şekilde hareket edebilirken, iç girişimcinin özgür bir şekilde davranabilmesi için sert, kuşku duyan ve engel oluşturan zorunlu olan süreçleri dikkate alması, takip etmesi ve yine tepe yönetimini kendisine inandırması gerekmektedir.

- Girişimci kendi istediği ortamı ve yönetimi oluştururken, iç girişimci kendisinden önce kurulan varlığı, yani var olan örgüt içerisinde devam eden yapısal ve süreç gibi engelleyici ortamlarda faaliyetini sürdürmektedir.
- Girişimcinin başarısızlık sonucu iflas getirirken, iç girişimcinin başarısız olması sonucunda örgüt için maddi olarak karın azalması, para ve zaman kaybıdır. Sonuçlanan başarısızlığın büyüklüğüne ve sonucuna göre, örgüt içinde kalabilir ya da iş akdine son verilebilir.

Girişimcilik ve iç girişimcilik karşılaştırılmasını Dollinger şu şekilde açıklamıştır (Öktem vd., 2003):

- Girişimciliğin ardındaki süreç, özgür olmak, amaç-yönelikli olmak ve öz güvenli olmaktır. İç girişimcilik ise özgür olma, kaynaklara ulaşma, öz-güdümlü olmak şeklinde belirtilmektedir.
- Zaman sürecinde girişimciliğin 5-10 yıllık vizyonları bulunmakta iken, iç girişimciliğin zaman süreci 3-15 yıllık vizyondan oluşur ve bu zaman sürecinde hedeflenen işlerin tamamlanması önceliği bulunmaktadır.
- Deneyim ve yetenek açısından bakıldığında girişimci, işini bilen, işin sahibi ve kaynakları elde eden kişi olduğu halde, iç girişimci girişimci tutumlarına benzeyen bir hiyerarşi süreci içerisinde iş akdi ile çalışabilen iş görendir.
- Girişimci ve iç girişimci kişiler çevre bakımından makro ve mikro çevreye odaklanmaktadırlar.
- Girişimci bürokrasi yönetimine karşı sabırsız bir tutum sergiler ve bu tutum kendi işletmesini açmasını sağlar. İç girişimci ise sistemi yönetme konusunda bilgi sahibi olur ve bunu kullanır.
- Girişimcilerin risk tercihleri maddi ve saygınlık kazanmaları yönünde iken, iç girişimcilerin tercihi kariyer odaklıdır ve işe yöneliktir.

1.2.8. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

İç girişimcilik, örgütsel ve çevresel faktörler tarafından doğrudan etkilenmektedir. Bu iki temel faktörü aşağıda verilen bilgiler neticesinde açıklayabiliriz.

1.2.8.1. Örgütsel Faktörler

Günümüz sektörleri üzerine iş dünyasında etkileyici bir örgüt yapısının, değişim içerisinde olan beklenti, arzu ve ihtiyaçları temin edebilecek şekilde

bazı yapısal nitelikleri barındırması gerektiği göz önünde bulundurulmaktadır. Bunlar (Kayış, 2010);

- Hiyerarşi düzeylerinin azaltıldığı yalın bir örgüt yapısı,
- Finansal ve finansal olmayan örgütsel başarı ölçüt standartları arasında dengenin düzenlenmesi ve sağlanması,
- Girişimcilik tarzının yenilenmesi ve geliştirilmesi ile birlikte merkezi yönetime olanak sunan yerinden yönetime yönelik yapının oluşturulması.

Örgüt sürecinde, işgörenlerin iç girişimcilik faktörüne yönelmesi ve geliştirilmesi için yönetimin destek vermesi ve desteğin alınması gerekmektedir. Girişimciliğin artması ve gelişmesi için bilinçli yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Hiyerarşik yönetim tarzının değişmesi, iç girişimcilik davranışının oluşması ve gelişmesi açısından önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine bu durum, yönetimin tutum ve tavırlarından geçmektedir. İşletmelerin varlığını devam ettirebilmesi ve gelişim gösterebilmeleri açısından iç girişimcilik kavramının dikkate alınması ve örgütün mevcut kaynaklarının ya da gelecekteki kaynakların doğru şekilde, doğru zaman süreci içerisinde planlanması gerekmektedir. Örgütün finansal ve finansal olmayan bütün kaynakların planlanmış bir şekilde olması, örgütlerin sürdürülebilirliği ve gelişimi için gerekmektedir.

Girişimsel faaliyetlerin desteklenmesinde kültür ilk adım olarak kabul edilmiştir ve örgütün girişimsel çalışmalarını etkileyebilmektedir. Risk alınmasını, yenilikçi olunmasını ve yaratıcı olunmasını destekleyici yönetim tarzına ve anlayışına sahip örgütler, örgüt içerisindeki iç girişimcilik düşünce tarzını geliştirebilirler. Özellikle tepe yönetim tarafından desteklenen iç girişimciler, örgütün sahip olduğu örgüt yapısıyla birlikte risk alınması, meydana gelen fırsatların takibi ve değerlendirilmesi, bir hata sonucunda başarısızlık oluşması durumunda ceza verilmediğini ve desteklenmesinde bir değişiklik olmayacağını bilerek ve buna göre davranarak iç girişimcilik çalışmalarını olumlu bir şekilde gerçekleştirebilirler. İşletme içerisinde iç girişimciliği etkileyen belirli örgütsel faktörler araştırılarak, işgörenlerin iç girişimcilik tutum ve davranışlarının desteklenmesi açısından analiz edilmelidir. Örgüt sürecinde iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fındık, 2015):

1.2.8.1.1. Örgüt Yapısı

İç girişimciliği etkileyen önemli faktörlerden biri örgüt yapısıdır. Bürokratik yapıyı benimseyen sistemler, iç girişimcilik için bir engeldir; buna rağmen esnek

yapıyı benimseyen ve yapısal örgüt yapısına sahip olan ve uygulayan örgütlerde iç girişimcilik olgusunun olumlu yönde etkilendiği ifade edilebilir. İşletme içerisinde faaliyet gösteren bireylerin paylaştıkları değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu örgüt kültürünü yansıtmaktadır. Kültür, örgütü çevreye bağlamaktadır ve örgütün toplum içerisindeki yerini, çevre için önemini ve kazandıklarını yansıtan önemli araçlardan biri olarak bilinmektedir. Girişimsel yöntemlerin desteklenmesi açısından kültür kavramı ilk adım olarak kendini göstermiştir (Fındık, 2015).

Örgüt yapısı girişimcilik düzeylerini etkilemektedir ve örgüte sağlayacağı performansa olan etkileri de değişkenlik göstermektedir. Girişimci yapıya sahip örgüt yapısı, performansı olumlu etkiler sağlamakta ve örgüt yapısı da girişimci yöntemlere cesaret vermektedir (Efe, 2022).

1.2.8.1.2. Yönetmel Destek

Örgüt içerisinde işgörenlerini her konuda destekleyen üst yönetim, iç girişimcilik yöntemini de desteklemiş anlamını taşımaktadır.

Örgüt içerisinde işgörenlerin risk alması, teklifleri değerlendirmesi, hızlı kararlar verebilmesi konusunda atılgan olmaları, kaynakların etkin kullanımı ve bu işlemleri yaparken cesaretlendirilmeleri, tüm örgütsel süreçteki faktörlerin işleyişine olanak sağlamaktadır (Şen, 2020).

Yönetimin sağladığı destek, yöneticilerin de girişimsel faaliyetlere olanak tanımak istediklerini belirtmektedir. Girişimsel davranışların desteklenmesine kolaylık sunar. Bu şekilde yeni fikirlerin oluşması ve gerekli kaynakların temin edilmesi sağlanır. Örgüt içerisinde sunulan fikirlerin değerlendirilmesi ve kabul edilmesi, sunulan küçük çaplı projelerin desteklenmesi şeklinde gerçekleşebilir. Örgüt sürecinde işgörenlere eğitim verilmesi ve işgörenlere destek verildiğinin benimsenmesi anlamında sağlanan yönetsel destek, örgüt sürecinde yapılan girişimsel yönelimleri olumlu etkiler (Efe, 2022).

1.2.8.1.3. Örgüt Kültürü

Örgütler, dışsal ve içsel uygunluğu sağlamak ve oluşan problemleri çözüme kavuşturmak için, örgütü diğer örgütlerden ayıran özellikleri ve bu çerçevede örgütün özellikle sağlam bir örgüt kültürüne sahip olması, aynı zamanda artan satışlar üzerine, örgüt kârında artış sağlanması, iş görenlerin memnuniyeti ve örgüt süreci içerisindeki performansla doğrudan ilişkisi bulunmalıdır (Fındık, 2015).

Örgüt sürecindeki inançlar, paylaşılan değerler, tutumlar ve beklentilerin toplamı örgüt kültürünü ifade etmektedir. Örgüt içerisinde iç girişimcilik

yapılabilmesi için, başarısızlıkların olduğu ve hayat tecrübesi kazanılabileme süreci olarak görülebilen bir kültür çerçevesi oluşturulması gerekmektedir. İç girişimcilik için bu davranış, temel kültür değeri oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde benimsenen kültür ile işgörenlere iç girişimciliğe yönelmeleri konusunda destek sağlanmalı ve örgüt içerisindeki herkesin de bu yönetime inanması gerekmektedir (Efe, 2022).

1.2.8.1.4. Etkili İletişim

Örgüt sürecinde açık iletişimin olması ve bilgi paylaşımının yapılması, iç girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir. Büyük örgütlerde iletişimin niteliği olduğunu belirten Antoncic, iletişimin niteliğinin önemli olduğunu ve iletişimin hem niteliği hem de niceliğinin iç girişimcilik faktörüne pozitif destek sağlaması gerektiğini belirtmiştir.

Örgüt süreci içerisinde bilgi alışverişi, açık yapılan iletişim, problemlere ve tehditlere karşı hızlı çözüm bulunmasını, dış çevrede oluşan fırsatlara kolay erişilmesi gibi iç girişimcilik yönteminin kullanılmasına olumlu yönde etkileri yansıtır. İç girişimciliğin oluşabilmesi için örgüt içerisindeki tüm grupların bir araya getirilerek etkili iletişim sağlamaları gerekmektedir. Bu şekilde kaliteli ve verimli iletişim, iç girişimcilik tarzına olumlu etki göstermektedir. Örgütteki işgörenlerin birbirine olan bağlılığı ve karşılaşabilecekleri dış kaynaklı fırsatları fark etmelerini etkili iletişim ile sağlamaktadır. Bunlar (Efe, 2022);

1. Müşteriler, ekonomik olan ve ekonomik olmayan gereksinimleri ve değerleri,
2. Rakipler-pazara hangi tür ürünün veya hizmetin ortaya koyulup koyulmayacağını kapsayan çevredeki konumları,
3. Hükümet-kanunları, kuralları, politikaları,
4. Teknikler ve teknolojiler-teknolojik gelişmelerle ilgili yeni bilgileri kapsamaktadır.

1.2.8.1.5. Biçimsel Kontroller

Örgüt sürecinde iç girişimcilik projelerinin tespit edilmesi veya projelerin seçiminin sağlanmasında biçimsel kontrollerin değeri oldukça fazladır. Projenin araştırılması, aslında örgüt üzerinde hangilerinin yarar sağlayacağı ya da hangilerinin örgüte zarar vereceği konusunda imkân sağlayan biçimsel kontroller faktörü, iş görenler tarafından arzulanan belirli davranış kalıplarını, sistemleştirilmiş çalışma kurallarını, düzenlemeleri, planlamaları ve prosedürleri içermektedir (Şen, 2020).

Zahra'ya (1991) göre, biçimsel kontrollerin aşırı bir şekilde yapılması iç girişimciliği engellerken, normal seviyede biçimsel kontrollerin kullanılması iç girişimciliği olumlu etkilemekte ve iç girişimciliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Efe, 2022).

1.2.8.1.6. Örgütsel Değerler

Örgütsel değerler, iş gören davranışlarına rehberlik eden, yol gösteren yönetim felsefesini ve biçimsel normları düzenleyen, işlerin işleyişine yön veren faaliyetleri içermektedir. Araştırmacılar açısından bu faaliyetler, iç girişimcilik ile pozitif ilişki içerisinde. Risk alınmasını ve yaratıcı olunmasını destekler. Örgütte girişimcilik faktörü, bireylerin tutumu, değerleri ve inançlarına, duygu ve değer bağına, niteliklerine, stratejik liderin vizyonuna bağlıdır. İç girişimcilik faaliyetine imkân veren ve iç girişimciliğe yönelen örgütler daha fazla kâr elde ederler, büyüme ve gelişime kazanırlar (Efe, 2022).

1.2.8.2. Çevresel Faktörler

Dış çevrede meydana gelen değişimler ve gelişimler örgütleri etkilemektedir; bu sebeple örgütler için çevre ayrılmaz bir parçadır. Örgüt içerisinde yapılacak olan iç girişimcilik faaliyetleri için işgörenleri etkileyebilecek dış çevre analizinin yapılması gerekmektedir. Çünkü örgütlerin devamlılıklarını koruyabilmeleri açısından dış çevre ile uyumlu olmaları gerekmektedir. İç girişimcilik faktörü, dış çevrenin araştırılması neticesinde belirlenen fırsat süreci sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dış çevre sürekli bir değişim içerisinde; bu sebeple örgütler de bu değişen çevrenin farkında olup uyum sağlamaları gerekmektedir. Örgüt sürecindekiler iç girişimciliğe önem gösterdikleri zaman dış çevrede meydana gelebilecek değişimlere ve olumsuzluklara karşı esneklik kazanmış olacaklar ve uyum sürecinde işleyişlerine devam edebileceklerdir (Naktiyok, 2004).

Covin ve Slevin (1989), iç girişimcilikte başarı sağlayan örgütlerin çevresel risklerin etkisinden korunarak olumlu gelişmeler gösterdiklerine ve verimliliklerinde artış olduğuna değinmektedir (Gülşen, 2022). Dış çevreden gelen tehditler ve fırsatlar, iç girişimci yöntemini kullananlar için yenilikçi ve yaratıcı bir şekilde karşılık vermesine ve kullanmasına neden olur. Bu şekilde dış çevre, iç girişimci yöntemi ile örgütün yeni ürünler üretilip gelişim sağlaması için iyi bir kaynak oluşturur (Arıcı, 2021).

Genel olarak örgütleri etkileyen çevresel faktörler vardır. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Gürbüz, vd., 2010):

- Aşırı rekabet (yerli, yabancı).
- Teknolojik fırsatların olması.

- Sektörel büyüme algısı.
- Yeni ürünlere talep edilmesi.
- Çevrenin hareketliliği,
- Tüketicilerin demografik yapıları.
- Çevredeki olumsuz radikal değişimler.

Çevre açısından bakıldığında iç girişimcilik davranışının oluşturulabilmesi için dikkate alınması ve yapılması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Şen, 2020):

- Örgüt sürecinde ürünlerin geliştirilmesi, yeni ürünlerin fark edilmesi, teknolojik değişimlerin fark edilip geliştirilmesi ve tekniklerin gelişim sağlaması için Ar-Ge için ayrılan kaynakların artırılması gerekmektedir.
- Örgütün amacını belirli zaman sürecinde değerlendirip yeniden belirlenmeli ve işgörenlere benimsetilmelidir.
- Üst yönetim cesur adımlar atarak riskli projeler için değerlendirme yapmalıdır.
- Sektörler içerisinde her zaman ilk olma amacını taşınmalıdır.
- İşgörenlerin fikirleri her zaman dinlenmeli ve işgörenlerin kararlar alınırken kararlara katılımı için destek verilmeli, önem gösterilmelidir.

Sonuç olarak, rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen ve piyasada ilk olmak ve görünmek isteyen örgütler; iç girişimciliğin yapılabilmesi için gerekli olan davranışlarının çevresel ve örgütsel faktörlerini iyi bir şekilde gözlemleyip değerlendirildiklerinde, örgütlerin sürekli varlığını sürdürebilmesi, kalıcı olması, verimli bir şekilde devamlılığını sağlaması ve başarıya ulaşması mümkün olmaktadır.

1.2.9. Örgütsel Dışlanma İle İç Girişimcilik Değişkeni Üzerine Yapılan Çalışmalar

Ferris vd. (2008), örgüt içerisinde yaşanan dışlanma sürecini, grup üyelerinin bir kişiyi ya da kişileri dikkate almaması veya grup içerisine dâhil edilmemesi olarak tanımlamaktadırlar. İster çalışma ortamlarında ister sosyal yaşamımızın her alanında var olan dışlanma süreci, kişi veya gruplar tarafından uygulanabilen bir durumdur. Bireylerin yaşamları için önem arz eden ve sürekli karşılaşılan bir süreç olarak kendini göstermektedir. Çünkü dışlanma süreci her alanda ortaya çıkabileceği için iş dünyasında da sık karşılaşılan ve dikkat edilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Bu sebeple iş dünyası

içerisinde yaşanan dışlanma olgusu, örgütü, işvereni ve işgöreni olumsuz etkileyebilen süreçler içerisinde yer almaktadır. Böyle bir durumda kendini yenileyen ve geliştirebilen bir yönetim anlayışına sahip olan örgütlerde işgörenler, farklı bakış açıları sayesinde aldıkları verim ve örgüte kazandırdıkları kâr ile olumlu yönde etkilerini artırmaya çalışılabilirler. Aksi takdirde örgüt içerisinde meydana gelen olumsuz durumlar, iş akdinin sonlandırılması ve örgütün yok olmasına neden olabilmektedir. Bu sebeple olumsuz tavır ve davranışlardan biri olan dışlanmanın araştırılması ve önem verilmesi gereken bir konu olduğu belirtilmiştir (Yarmacı, 2018). Örgüt içerisinde dışlanan bireylerde iş tatmininde azalma, örgüte olan bağlılıkta azalma, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması, işyeri içerisinde verimliliğin azalması ve işgören performansının düşmesi gibi önemli sonuçları doğurmaktadır (Haq, 2014; O'Reilly ve Robinson, 2009).

Var olan bir örgüt süreci içerisinde yeni pazar araştırması yaparak yeni fırsatları elde edebilmek için kaynakların temini ve kontrolünün sağlanması, üretim ve satış süreçlerinin kazanılması iç girişimcilik kavramı olarak açıklanmaktadır (Çetin, 2011). Sharma ve Chrisman (1999)' da girişimci olabilmek için pazar süreçleri içerisinde var olan rekabet ortamlarında örgütün yatırım yapabilmesi açısından orijinal bir fikrin ya da buluşun sektör için yeni olan, ticari olarak kullanılabilir bir forma dönüştürülebilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Sharma ve Chrisman, 1999).

Parker (2011) iç girişimciliği, riske girmek, yeni fırsatları yakalayabilmek ve ekonomik değer kazanabilmek için mevcut örgüt içerisinde girişimde bulunma olarak açıklamıştır (Parker, 2011).

1.2.10. İç Girişimcilik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

İç girişimcilik kavramı üzerine literatürde birçok çalışma mevcuttur. Yapılan araştırmaların fazla olması, aslında iç girişimcilik kavramının önem arz eden bir olgu olduğunu göstermiştir. Yapılan araştırmalar, örgüt içerisinde gerçekleştirilecek olan iç girişimcilik faaliyetinin hem örgütlere hem de işgörelere belirli düzeyde katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Girişimcilik kavramının tanımlanması 1725 yılında Richard Cantillon'ın girişimcilik üzerine yapmış olduğu bazı açıklamalar ile başlamıştır ve 1983 yılında Gifford Pinchot'un bilimsel yönden iç girişimcilik kavramını açıklaması ile girişimcilik ve iç girişimcilik kavramlarının tanımlanmasının devamlılığı sağlanmıştır (Aydınlık, 2015).

Sürekli gelişen ve kendini yenileme yolunda dinamik yapıya sahip olan örgütler, işgörelerin yaratıcılıklarını ve yenilikçi düşünceye yönelik tavır ve tutumlarını teşvik etmektedir (Özsungur, 2019). Woo (2018), işgörelerin

kariyer süreçlerinde ortaya çıkan, beklenen veya beklenmedik süreçlerde oluşan değişiklikler ve ortaya çıkan zorluklarla başa çıkabilmesi ve kariyer sürecinde oluşan, yapılması gereken yeni rollere uyum göstermesi açısından kişilik özellikleri ile iç girişimcilik arasında oluşan kapsamlı bir ilişkiye aracı rol oluşturduğunu saptamıştır (Woo, 2018).

Molina ve Callahan (2009) yapmış olduğu araştırmada çevresel, bireysel ve örgütsel öğrenme ile iç girişimcilik yapılarının örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek başarı ve verimi etkilediğini belirtmiştir. Bireysel öğrenme ve iç girişimcilik (kurum içi girişimcilik), örgüt içerisinde kültürü oluşturabilmek için bir araya gelir ve örgüt öğrenme süreçlerini elde eder. Bu süreç boyunca iç girişimciler, örgüte yardımcı olur, performansı artırmak ve örgüt yapılarını, stratejilerini yenilemek amacıyla çevresel taleplere daha iyi uyum sağlamaktadırlar. Bu nedenle, iç girişimciliğe alternatif bir kavramsallaştırma için öneride bulunmuşlardır. Dış ortamın her ikisi için de bağlam oluşturduğu yer, örgütsel gelişimi kolektif olarak teşvik eden iç girişimcilik ve bireysel öğrenmedir. Örgütsel performansa yol açan öğrenme sürecidir (Molina ve Callahan, 2009).

Benitez-Amado, Llorens-Montes ve Perez-Arostegui (2010), bir firmanın yenilikçi olabilmesi ve hedefine ulaşabilmesi için organizasyonel kültürünü oluşturması ve sürekli yenilik yapması gerektiğini savunmuştur. Özellikle iç girişimcilik kültürü, girişimciliğin önemli bir belirleyicisidir. Başka bir deyişle, çalışma ortamını geliştirebilen firmalar, inovasyonu destekleyen ortamlar olup, daha yüksek rakamlara ulaşma olasılığı en yüksek olanlardır. Ürün ve süreç yeniliklerinin önemi ile şunu varsaymak makuldür: Yenilik yapma arzusunun yeniliğin kendisinden önce gelmesi gerektiğidir. Bildiğimiz kadarıyla, aralarındaki ilişkiyi anlamak için çok az şey yapılmıştır. BT kaynakları ve kurum içi girişimcilik kültürü rolüne ilişkin araştırma eksikliği nedeniyle, kurum içi girişimcilik kültürünün kolaylaştırıcısı olarak BT, bu kültürün iş dünyasındaki rolü BT'nin değeri de belirsiz olduğu belirtilmiştir. Yapılan çalışmanın sonucuna bakıldığında, iç girişimcilik kültürünün örgütlerin pazar sürecinde ortaya çıkan performanslarını tahmin etmesini sağlayan ve bir plan çerçevesini öngörmesini sağlayan önemli bir faktör olduğu, bilgi teknolojisinin verilerinin iç girişimcilik kültürü ve gelişim göstermesi üzerine olumlu bir etkileşim gösterdiği tespit edilmiştir (Benitez vd., 2010).

Deprez ve Euwema (2017), genç iç girişimcilerin kendisine verilen yetkiye göre özgür olabilmesi ve kendilerine güvenilmesi, gereken durumlarda risk alabilmesi için gerekli bağlantıları sağlayan etkin ve modern bir lidere ihtiyaç duyduğunu ve güven sağlayabileceği bir liderinin olmasını beklediklerini tespit etmişlerdir (Deprez ve Euwema, 2017). Razavi ve Ab Aziz (2017), iç

girişimcilik niyeti üzerine proaktiflik olma ile birlikte gerekli durumlarda risk alınması ve örgüt işleyişi üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Razavi ve Ab Aziz, 2017).

Örgüt içerisinde yapılan yenilik arz eden faaliyetlerde işgörenlerin yönetici ile bir etkileşim ve birlik içerisinde yapılması ve değerlendirilmesi, örgütün rekabet avantajı elde edebilmesini ve işgören ile yönetici arasındaki ilişkinin olumlu yönde eğilim göstermesini sağlayabilir; bu sayede işyerinde motivasyon artışının yaşanması mümkün olacaktır (Özsungur, 2019).

Kurumsal girişimcilik (iç girişimcilik), işgörenlerin faaliyetlerine odaklanarak örgütün iç ve dış gelişmelere yeterince uyum sağlaması için genişletilmesi ve canlandırılması nedeniyle yüksek ilgi görmüştür. Örgütsel performansla olan faydalı etkilerinden dolayı işgörenlerin iç girişimcilik rolü önemli bir araştırma konusu olmuştur. 1980'lerin başından bu yana akademisyenler ve uygulayıcılar için iç girişimcilik kavramı önemli bir konu olmuştur. İç girişimcilik sayesinde işgörenler iki önemli kurumsal sonuca katkıda bulunabilirler: yeni girişim yaratma ve stratejik yenilenme. Girişim oluşturma, yeni örgütlerin yaratılması anlamına gelir (örneğin, ürünler) ve bunların bir örgütün genel iş portföyüne entegre edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Stratejik yenileme, bir kuruluşun rekabet etme ve iç gelişmeler ile pazar gelişmelerine yeterli düzeyde tepki verme, risk alma yeteneğini artıran örgütsel faaliyetleri içerir. Örgüt için yeni işler yaratmayı (örneğin, girişim davranışı) ve kuruluşun iç ve dış gelişmelere (yani stratejik yenileme davranışına) tepki verme yeteneğini ifade eder. Bu kavramsallaştırma kesin olarak örgüt düzeyinde iç girişimcilik literatüründe yer alır ve işgörenlerin iç girişimciliğini diğer proaktif girişimlerden ayırır. İnisiyatif gösterme, risk alma ve yeni fikirler sunma gibi davranışsal özellikleri paylaşan iş davranışlarını kapsar. Örneğin, işgören iç girişimciliği, yeni girişim yaratma ve stratejik yenilemeye özel olarak odaklanması nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışından farklılık gösterir. İşgören iç girişimciliği, işi değiştirmeyi amaçlayan davranışı ifade eder. Örgütün iç ortamının yanı sıra örgütün dış çevreye uyumunu da değiştirir. Çalışma sonucunda, işgörenlerin kurum içi girişimcilik faaliyetlerine katılmak yalnızca kuruluşlar için değil, aynı zamanda bireysel işgörenin kişisel gelişimi ve refahı için de faydalıdır. Ayrıca, işgören iç girişimciliği, kişisel kaynaklarını ve işe bağlılık, kaynak kazanma döngüsünün bir parçasıdır; bu yapıları herhangisi birini artırmak için müdahale etmek gerekir ve diğerlerinde de artış sağlaması beklenebilir (Gawke, Gorgievski ve Bakker, 2017).

Akdoğan ve Cingöz (2006), imalat sektörü üzerine iş akdi gerçekleştiren 47 üst düzey yöneticinin katılımıyla yaptıkları çalışmada, yönetici konumundaki kişilerin iç girişimcilik ve örgütsel faktörlere ne derece önem gösterdiklerini

belirlemek amacı gütmüşlerdir. Araştırma sonucuna bakıldığında, yönetici bireylerin iç girişimciliğe ilgi gösterdikleri, iç girişimciliğin önemli olduğunu ve örgütler bünyesinde iç girişimcilik yönetim tarzını benimseyebilmeleri için gerekli süreçlerin var olduğunu savundukları belirtilmiştir (Küçük, 2020).

Ağca ve Kurt (2007), yapmış oldukları çalışmada iç girişimcilik kavramına yönelik literatürde yer alan girişimcilik eğilimi (Entrepreneurship Orientation) ve kurum/iç girişimcilik yönelimlerinin incelemesini yaparak çok boyutlu bir kavram şeklinde değerlendirmişlerdir. Çok boyutlu olarak ele alınan yapılardan en dikkat çeken boyutlar şunlardır; ürün, hizmet ve inovasyon, yeni girişim yöntemleri, stratejik olarak yenilik, tutarlı bir şekilde risk altına girme, proaktif olabilmek, rakipler karşısında rekabetçi olma ve kendine özgü bireyler ile belirli birimler oluşturma. İç girişimcilik kavramı üzerine bilginin artması için iç girişimcilik ve boyutlarını ele alan bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda iç girişimcilik kavramı, var olan örgüt içerisinde monoton bir şekilde ilerleyen örgütlerdeki işleyişin bağımsız bir şekilde inovasyonun artması ve risk alınarak yapılan yenilikçi olma yolunda devam eden eğilimler olarak açıklanmış ve iç girişimcilik boyutları yedi boyut üzerinden yedi başlık altında incelenmiştir (Ağca ve Kurt, 2007).

İçerli vd. (2011), KOBİ'lerde işgören işgörenlerin iç girişimcilik düzeylerini ölçmeyi amaç edinerek araştırma yapmışlardır. Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'nde işleyişte bulunan küçük ve orta büyüklükteki örgütlerde 230 kişiye sunulan anketler ile çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda iç girişimcilik düzeyinin KOBİ'lerde, tekstil ve otomotiv sektörü içerisinde faaliyette bulunan işgörenlerin iç girişimciliğe olan ilginin ve talebin yüksek oranda olduğu sonucuna varılmıştır (İçerli vd., 2011).

Yazıcı (2015), yapmış olduğu çalışmada üniversitede faaliyet gösteren akademisyenler ve idari yönetimde bulunan personeller ile 198 kişinin katılımının sağlanmasıyla anket yöntemi ile araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma, iç girişimcilik boyutları üzerine verilen algı arasındaki farkı ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen anket verilerinde iç girişimciliğe duyulan algının üniversitede işgörenler için ortalama düzeyde olduğu sonucuna varılmış ve iç girişimcilik boyutlarının araştırılması yapıp değerlendirildiğinde alındığında tek bir konu üzerinde farklılık tespit edilmiştir. Oluşan farklılığın zaman algısı için meydana geldiği sonucuna varılmıştır (Yazıcı, 2015).

Büyükyılmaz ve Kayış (2018), dönüştürücü liderlik anlayışına sahip olunmasının işgörenlerin iç girişimcilik niteliklerini hangi düzeyde etkilediğini tespit edebilmek amacıyla araştırma yapmışlardır. Bir örgüt içerisinde yönetici olan bireyler, iç girişimcilik konusunda teşvik ve destek vererek örgüt iklimi oluşturmada önemli bir role sahiptirler. Çünkü yönetici olan bireyler, işgörenlerin

yeni düşüncelerini destekleyerek, gerekli olan hizmet ve ürünleri sağlayarak, ihtiyaç duyulan gelirin kazanılmasına yardımcı olarak ve yapılan yeni projeler için gerekli desteği sağlayarak iç girişimcilik tarzının benimsenmesine katkıda bulunurlar. Liderlik teorileri açısından bakıldığında, iç girişimcilik yöntemi için en fazla desteği dönüştürücü liderliğin verdiği belirtilmiştir. Yapılan araştırma, Bolu’da işleyişte bulunan 4 farklı sektöre sahip firmalar üzerinden 313 işgörenin katılımıyla anket araştırması yapılmıştır. Yapılan anket çalışması sonucunda, dönüştürücü liderlik anlayışının iç girişimciliğin boyutlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Büyükyılmaz, Kayış, 2018).

Demirer vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada, Çorum ilinde sektörel olarak farklılık gösteren 250 işgörenin katılım sağladığı iki örgüt içerisinde sunulan anketler ile iç girişimciliğin işgörenlerin performansına dayalı olarak nasıl bir etki gösterdiği tespit edilmek istenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, anketlerin analizlerine bakıldığında, iç girişimciliğin alt boyutlarından yenilik boyutu ve proaktiflik boyutlarının işgören performansını etkilediği, iç girişimciliğin başka bir alt boyutu olan risk alma ve özerklik boyutlarının ise işgörenlerin performanslarına doğrudan bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır (Demirer vd., 2019).

1.2.11. Örgütsel Dışlanma İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Zhao, Peng ve Sheard (2013) yapmış oldukları çalışmada, 21 Çin otelinde yönetici olan 239 kişilere sunmuş oldukları anketten elde edilen verilerde işyerinde yaşanan dışlanma ile örgütsel sapma davranışları arasındaki etkileşim incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre örgüt içerisinde meydana gelen dışlanma durumu, örgüt içerisinde sapma meydana getirebilecek davranışları olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır (Zhao vd., 2013). O’Reilly ve Robinson (2009), çalışmalarında örgüt içerisinde destek ve örgüt içerisinde dışlanma arasındaki etki incelenmiştir. İşyerinde yaşanan dışlanma davranışı ile örgütün sağlamış olduğu destek arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (O’Reilly ve Robinson, 2009). Zhao ve arkadaşları (2016), örgüt içerisinde dışlanma ve bilginin saklanması arasındaki bağlantı üzerine araştırma yapmışlardır. Yapılan araştırma, dışlanmış işgörenlerin maruz kaldıkları sınır koşullarını incelemek için ortak bir moderatör model geliştirilmiştir. Otel işgörenleri üzerine bir çalışma düzenlenmiştir. 253 otel işgörenine sunmuş oldukları anketler üzerinden elde edilen veriler ile örgütsel dışlanma ile bilgi saklama arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Zhao vd., 2016). Yapılan çalışmaya göre işyeri içerisinde dışlanma olgusu yaşandığı durumlarda işgörenlerin işle ilgili olarak belirli bilgileri diğer işgörenlerden gizleme ve açıklamama gibi davranışların meydana çıktığı ve artış gösterdiği sonuçları elde edilmiştir.

Çelik ve Koşar (2015) çalışmalarında, örgüt kültürü ve işyerinde yaşanan dışlanma davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma Mersin Üniversitesi'nde akademik ve idari personel arasında yapılmıştır. Çalışma sonucunda negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve yapılan araştırmanın sonucunda dışlanma davranışının cinsiyet üzerinden de farklılık oluşturduğunu göstermiştir (Çelik ve Koşar, 2015). Kılıç (2018), işyerinde meydana gelen dışlanma ve presenteeism arasındaki ilişkinin çalışmasını yapmıştır. Çalışma bankada iş akdi gerçekleştiren 323 işgören üzerine inceleme yapılmıştır. Çalışma sonucu ise olumlu ve anlamlı bir etkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucuna göre işyeri içerisinde dışlanma davranışı varlığını gösterip devam ettikçe ve artış gösterdikçe presenteeism davranışının yani performans artışının sağlanamamasına, presenteeism'in artmasına neden olmaktadır (Kılıç, 2018). Ferris, Chen ve Lim (2017), işyerinde dışlanma ve işyerinde oluşan nezaketsizlik kavramlarına ilişkin çalışmalar düzenlemiştir. İşyerinde yaşanan dışlanma ile işyeri nezaketsizliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Ferris vd., 2017).

Yakut (2018)'in çalışmasında, psikolojik olarak iyi oluş durumu ve işyeri içerisinde meydana gelen dışlanma olgusu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma öğretmenler üzerine yapılmıştır. Çalışma sonucunda olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki sonucuna ulaşıldığı tespit edilmiştir. Örgütsel dışlanma olgusunun psikolojik iyi oluş durumunu negatif yönde etkilediği ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Yakut, 2018).

Uysal (2019), Zonguldak ilinde kamu ve özel sektör içerisinde 272 işgören üzerinde araştırma yapmıştır. Yapılan çalışmada işyerinde algılanan dışlanma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Uysal, 2019). Soybalı ve Pelit (2018), işyerinde hissedilen dışlanma ile iş akdinin sonlandırma isteği üzerine inceleme yapmıştır. Çalışma, Afyonkarahisar merkezde ve Sandıklı ilçesinde bulunan otel işletmeleri içerisinde 667 işgören arasında yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada anket formunun iletildiği otel işgörenleri arasında dışlanma algısı ve işten ayrılma niyetinin düşük düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Yani, işyerinde yaşanan dışlanma davranışının oluşması ve devamlılık göstermesi, işgörenin işten ayrılma düşüncesini ve eğilimini artırmakta ve gerçekleştirmektedir (Soybalı ve Pelit, 2018).

İşyerinde Dışlanmanın İşgörenlerin İç Girişimcilik Eğilimi ile İlişkisi

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Küresel rekabetin giderek arttığı iş dünyasında birbirleriyle rakip olan örgütlerin farklılık kazanabilmesi ve sürdürülebilirlik elde edebilmesi konusunda önem arz eden iç girişimcilik, hem örgütsel hem de finansal ve ekonomik kazanım sağlanabilmesi açısından dikkat ve önem verilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Son zamanlarda teknolojik gelişmelerin artmasıyla birlikte birçok örgüt işleyişine son vermek durumunda kalmıştır. Bu sebeple örgütler, varlığını devam ettirebilmek için rakiplerine karşı yeni, keşfedilmemiş, farklı ürün ve hizmetler geliştirerek sunmak ve daha çok çalışmak durumundadırlar. Bu durum ise girişimcilik ve iç girişimcilik kavramlarını ortaya çıkarmaktadır. İç girişimcilik, girişimcilik kavramının alt başlığı altında yer almaktadır. Girişimcilik, mevcut olan bir örgüt dışında yeni bir girişim yapılmasını ve geliştirilmesini ifade ederken, iç girişimcilik varlığını devam ettiren örgüt içerisinde risk alınarak yapılan girişimsel faaliyetleri kapsamaktadır.

Yapılan araştırmanın amacı, işyerinde yaşanan dışlanmanın işgörenlerin iç girişimcilik eğilimi üzerine etkisini tespit etmektir. Dışlanan birey ya da bireylerin iç girişimci olma yönündeki eğilimi olumsuz yönde olmaktadır. Bu düşünceye eğilimin nedeni, bir önceki bölümde örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik üzerine yapılan çalışmalar sonucu varılmış olup, bu durum araştırmamızın amacını ve çalışmamızın sorusunu oluşturmaktadır. Bu şekilde ele alınan, yapılacak olan araştırmalara ve araştırmacılara yol göstermek amacıyla işyerinde oluşan dışlanmanın işgörenler üzerinde yaratacağı etkiyi ve etkenleri

tespit etmek, örgütsel dışlanmanın sonuçları hakkında bilgi sağlamak ve iç girişimcilik tarzı hakkında bilgilendirmek hedeflenmiştir.

Aslında sosyal yaşamımızda olsun, iş yaşamımızda olsun her alanda karşımıza çıkan dışlanma kavramını açıklamaya çalışacağız ve işyerinde dışlanmanın işgörenlerin iç girişimcilik eğilimi ile ilişkisini araştırıp inceleyebileceğimiz bir çalışma yapılması öngörülmüştür.

İç girişimcilik eğilimi, örgütler tarafından değerlendirildiğinde, örgüte ve iç girişimci olan bireyler, gruplar veya takımlar için fayda sağlayan ve son derece önemli bir kavramdır.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda belirlenen asıl amaç şu şekildedir:

- İşyerinde dışlanmanın işgörenlerin iç girişimcilik eğilimi ile ilişkisini tespit etmektir.

2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışmamızda değindiğimiz üzere, işyerinde dışlanma davranışı, işgörenlerin iç girişimciliğe olan eğilimlerini negatif yönde etkileyen ve önem verilmesi gereken bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde iç girişimcilik yöntemini benimsemek isteyen yöneticilerin, işyerlerinde yeterli düzeyde refah ve iş tatmini sağlamaları gerekmektedir. Eğer gerekli olan düzen ve tatmin sağlanamazsa, örgüt hedeflerine ulaşmada aksamalar yaşanır. Örneğin, iş ortamlarında dışlanma davranışına maruz kalan bireylerde iş tatmini, motivasyon, performans ve verimlilikte azalma meydana geleceği için iç girişimcilik rolüne sahip olamazlar. Bu şekilde devam eden bir süreç içerisinde, örgütlerin vizyon ve misyonları doğrultusunda amaç ve değerlerinin benimsenmesinde problemler yaşanmakta olup, hem örgütün hem de işgörenlerin başarı ve yeteneklerinin ortaya çıkmasında engel teşkil eden bir durum oluşmaktadır.

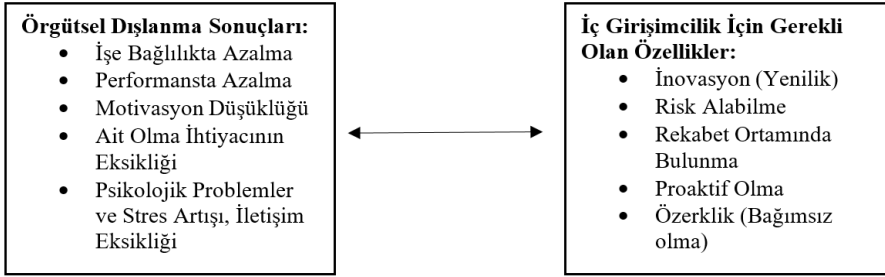
Örgüt içerisinde dışlanma davranışı ile karşılaşan birey ya da gruplar için iç girişimcilik etkeni önemli bir yöntemdir. Yapılan araştırmalara bakıldığında, dışlanma davranışı hem sosyal alanda hem de iş dünyasında karşılaşılabileceğimiz ve sonuçları dikkate değer durumlardan biridir. İç girişimcilik kavramı bu süreçte dikkat edilmesi gereken bir etkidir. İç girişimcilik, varlığını sürdüren örgüt içerisinde yapılan girişimcilik yöntemini içerir. İç girişimcilik, örgüt içerisinde yenilik üreterek, pazar ve rakip firmalar için araştırmalar yapmak ve sonucunda risk alabilmeyi ifade etmektedir. Alınan riskin sonuçları yenilik, gelişim, verim, kariyer ve başarı kazandırabilir. İşyerlerinde dışlanma problemi yaşayan bireylerde iç girişimci olma yönündeki düşünceleri ya da yenilik kazandıracak işlevleri olsa da, dışlanmaya bağlı olarak bu düşüncelerinde geri çekilme ve özgüvensizlik gibi sonuçlar gözlemlenmiştir. Çünkü örgüt

içerisinde iç girişimci olmak isteyen ancak dışlanan bireylerde iç girişimciliğe olan bakış açısı olumsuz şekilde etkilenmektedir. Örgüt içerisinde dışlanan bireylerde iş tatmininde azalma, stres, motivasyon düşüklüğü, özgüvensizlik ve kendini yalnız hissetme gibi birçok problem doğmakta; bu sebeple örgüt içerisinde yapılacak olan yeni girişimsel faaliyetlere katılmak için herhangi bir faaliyet gösteremeyeceklerdir.

Örgütsel dışlanma davranışı ile karşılaşan bireylerde birçok olumsuz etki oluştuğu görülmektedir. Bu etkiler arasında stres faktörü ile karşılaşmaktayız. Stres faktörü aslında davranışla ilişkili olan ve vücudun uyarması şeklinde verdiği tepkinin belirtisidir. Örgütsel dışlanma davranışı, işgörenin stres altına girmesine neden olduğu için kişi de psikolojik ya da fizyolojik tepkilerin oluşmasına yol açmaktadır. Stres faktörü, iş ortamları içerisinde sürekli oluşabilen bir tepkidir. Bu nedenle örgüt içerisinde dışlanma davranışı nedeniyle stres altına giren kişi ve örgüt için dikkat edilmesi gereken bir sorun olmaktadır.

İç girişimciler, var olan örgüt içerisinde yeni fikirler, ürünler, hizmetler ve iş süreç fonksiyonları oluşturarak iç girişimcilik yapabilirler. İç girişimcinin inovasyon, risk alma, proaktiflik ve özerklik boyutları bulunmaktadır. İç girişimcilik yönetim tarzını benimsemek isteyen örgütler, belirlenen boyutları benimsemeli ve işgörenlere bu konuda gerekli fırsat, ihtiyaçlar ve donanımı sunmalıdırlar.

Yukarıda açıklamasını yaptığımız örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik kavramları, aslında araştırmamızın hem sorusunu hem de içeriğini oluşturmaktadır. Yaptığımız araştırmada, örgütsel dışlanmanın işgörenlerin iç girişimciliğe olan eğilimi ile ilişkisi sorusuna alacağımız yanıt, araştırmamızın temelini oluşturmaktadır. İş yerlerinde dışlanma davranışı ile karşılaşan birey veya bireylerin iç girişimcilik tarzına olan tutum ve eğilimlerinin nasıl olacağını tespit etmek amacıyla araştırma yapılmıştır. Araştırma modeline bakıldığında, örgüt içerisinde dışlanmış işgörenin yaşadığı davranışın vermiş olduğu etkilerden dolayı iç girişimciliğe olan eğilimini tespit etmeye yönelik bir model belirlenmiştir. Araştırma sorusuna cevap aramak için analizler yapılmıştır.



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABUL ve SINIRLILIKLARI

Araştırmamızda kullandığımız anketler, analizlerde kullanılacak olan değişkenlerin tespit edilmesi için gerekli olan nitelikleri kapsamaktadır. Ölçüm için kullanılan araçlar, daha önce yapılmış olan araştırmalarda yüksek düzeyde güvenilirlik ve geçerlilik sağlamıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeklerin güvenilirlik derecesinin yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sebeple, yaptığımız anketin işyerinde dışlanmaya maruz kalan işgörenlerin iç girişimcilik yöntemine olan eğilimlerine ilişkin mevcut durumu aksettği kabul edilmektedir. Çalışmamız içerisinde oluşturulan anket formları, örgüt yöneticilerine ve işgörelere sunulması sırasında ve sunulmadan önce, anket formundan elde edilecek olan verilerin yalnızca akademik amaç için kullanılacağı, örgüt ve işgörel hakkında herhangi bir bilginin paylaşılmayacağı ve anket formu üzerinden elde edilecek sonuçların kişi, kurum veya örgütlere verilmeyeceği açıklaması yapılmış olup, anket formu için oluşan endişelerin giderilmeye çalışıldığı belirtilmiştir. Sunulan anketi dolduran işgörelenin, anket formunda yanıtladıkları soruları doğru bir şekilde kavrayıp kendilerine göre cevaplaması ve belirtilen ifadelerin gerçek fikir ve görüşlerinden oluştuğunu kabul ederek yanıtlaması öngörülmektedir.

Araştırma, Erzurum Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren örgütlerin işgöreleri aracılığıyla yapılmıştır. Bu nedenle elde edilen veriler, sadece bu bölgede belirtilen işgörel tarafından alınan sonuçlarla sınırlı kalmıştır. Bu duruma ek olarak, yaptığımız araştırma kesitsel olduğu için değişen şartlar, elde edilen verilerin değerlendirilmesi açısından araştırmada bir takım sınırlılıkların oluşmasına neden olmaktadır. Araştırmamızın esası insan unsuruna dayanmaktadır ve araştırma konusu olan örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik, işgöreleri kapsayan bir durum olduğu için sosyal bilimlerdeki çalışmalara yönelik yaygın sınırlamalar yine çalışmamızı kapsamaktadır.

Sonuçlanan verilerin güvenilirliği, işgörenlerin yorumlamaları ve veri toplama aracında geçerli olan anket yönteminin nitelikleri ile sınırlı kalmaktadır.

2.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve YÖNTEMİ

Yaptığımız araştırmanın bu bölümünde evrenin tespiti, örneklem seçimi, veri toplama aracının işlenmesi, anket yönteminde sunulan soruların kapsamı ve anket sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile çalışmamızda kullanılan istatistiksel analiz yöntem ve tekniklerinin açıklanması yapılmıştır.

2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi

Çalışmanın evreni, Erzurum Organize Sanayi Bölgesi'nde işleyiş gösteren örgütlerdeki işgörenler oluşturmaktadır. Ocak 2024 tarihi itibarıyla Erzurum Organize Sanayi Müdürlüğü üzerinden alınan bilgilere göre sanayi bölgesinde 93 işyeri bulunmakta ve yaklaşık olarak 5250 işgören çalışmaktadır. Yapılan araştırmanın evreni, %95'lik güvenilirlik sınıflandırması dikkate alınarak %5'lik hata payı göz önünde bulundurularak, belirlenen evren içerisinde elde edilecek örneklem büyüklüğü 358 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Bu duruma ek olarak, işgörelere sunulan anket formu üzerinden verilecek olan cevaplarda hata payının olması ve eksik cevaplandırma yapılması gibi bazı problemler göz önünde bulundurularak anket formları 400 adet olarak hazırlanmış ve işgörelere proje kapsamında dağıtılmıştır. Projeden elde edilen anket formları içerisinde toplam 386 işgörenden geri dönüş alınmıştır. Anket formlarından %96,5 oranında geri dönüş sağlanmıştır. Proje kapsamında yapılan ve elde edilen anketler ile çalışma ölçeğinde belirlenen değişkenlerin makul bir şekilde sonuçlandırılması hedeflenmiştir. Evrende işgörelere iletilen 400 anket formundan toplam 386 kişiden geri dönüş alınmıştır. Anketlerden elde edilen cevaplardan 14 tanesi yanlış ve hatalı yorumlanması nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Bu sebeple çalışmamızda yapılacak olan analizler üzerinde belirlenen anket sayısı 386'dır.

2.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada nicel (sayısal) araştırma ve ölçme yöntemi kullanılmıştır ve veri toplama aracı olarak anket tekniğı tercih edilmiştir. Nicel araştırma ve ölçme yönteminin kullanılmasının nedeni, veri toplama aracı olarak anket tekniğinin kullanılması ve işgörelere algı ve niteliklerini yansıtan ifadelerle doğru ve net bir değerlendirme yapılabileceğinin öngörülmesidir. Çalışmada kullanılacak değişkenleri kapsayan bir ölçeğin geliştirilmesi bu nedenle öngörülmüştür. Örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik konuları ile ilgili yurt içi ve yurt dışı kaynaklar, kuramsal, kavramsal ve araştırmaya yönelik

kapsayıcı bir yayın taraması yapılmış ve literatür kapsamında değerlendirilmeye alınmıştır. Örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik konuları üzerine yapılan literatür taraması sonrasında çalışmada kullanılacak ölçekler değerlendirilmiştir. Anket formlarının hazırlanması ve kullanılması sürecinde bu konularla ilgili daha önceki araştırmalarda kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği test edildiğinden, geçerli ve güvenilir olduğu için bu ölçeklerden yararlanılmıştır.

Yaptığımız araştırmada, sunulan anket formu içerisinde belirli bölümler bulunmaktadır. Bu bölümlerden ilki, ankete katılan kişilerin demografik özellikleri yani cinsiyet, medeni durum, yaş aralığı, eğitim durumu ve işyerinde çalışılan süre olmak üzere beş sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde örgütsel dışlanmayı kapsayan 13 soru bulunmakta ve son bölümde iç girişimcilik kavramını kapsayan 18 soru yer almaktadır.

Anketin birinci bölümünde kullanılan “Örgütsel Dışlanma Ölçeği”, Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilmiş ve ölçeğin Türkçe’ye uyarlama çalışması Koşar (2014) tarafından yapılmıştır. Türkçe’ye uyarlanan örgütsel dışlanma ölçeğinde toplam 13 madde yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde iç girişimcilik eğilimini ölçmek için Naktiyok (2004) tarafından geliştirilen “İç Girişimcilik Ölçeği” kullanılmıştır. Toplamda 18 maddeden oluşan bu ölçek; yenilik, proaktif davranış, yeni iş girişimi ve yenilenme yönelimini ölçmek amacıyla tasarlanmıştır.

Çalışmada kullanılan anket formu içerisindeki örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik konuları üzerine oluşturulan sorularda 5’li Likert Tipi Ölçeği olan 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum ve 1-Çok Önemsiz, 5-Çok Önemli şeklinde derecelendirme yapılarak bu ölçekler anket formlarında kullanılmıştır. Kullanılan ölçek türü Kuzey Amerika ve Avrupa kökenli olduğu için ölçeğin orijinal dili İngilizcedir ve bu nedenle ortaya çıkabilecek kültürel farklılıkları ortadan kaldırmak için ölçekler dilimize tercüme edilmiştir. Ölçekler İngilizceden Türkçeye tercüme ve Türkçeden İngilizceye geri tercüme olmak üzere bu yöntemler kullanılarak tercüme edilmiştir. Hem orijinal ölçekte hem de tercüme edilmiş ölçekteki ifadelerde anlam kaybı ve değişiklik olmadığı belirlenmiştir.

2.5. ANALİZ YÖNTEMLERİ

Araştırmamızda kullanılan verilerin analizini yapabilmek için AMOS ve SPSS paket programları kullanılmıştır. Analizlerde örneklem düzeyi $p=0.05$ olarak kabul edilmiş olup araştırmamızda kullanılmıştır. Araştırmamızda öncelikle kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri araştırılmıştır. Güvenilirlik, bir ölçme aracı ile aynı şartlarda tekrar eden ölçümler ile elde edilen ölçüm değerlerinin uyumunun bir göstergesi anlamını taşımaktadır

(Ercan ve Kan, 2004). Güvenilir ölçme araçları, oluşumunu sağlayan maddeler arasındaki tutarlılığı belirtmektedir (Yaşar, 2014). Geçerlilik ise ölçüm esnasında ölçülmek istenen değişkenlerin ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla ölçülmek istenen özelliği hangi ölçüde ölçülebileceğinin derecesinin tespit edilmesi için kullanılmaktadır.

Araştırmamızda kullanılan 386 anket formu için araştırma evreni ve analizi için yeterli sayıda olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlere sunulan anket formundan %96,5 geri dönüş yapılmış ve analizlerde uygulanmıştır.

Araştırma ölçeklerinin içsel tutarlılıklarının hesaplanması için kullanılan yöntem Cronbach alpha (Cronbach alpha coefficient) değeri yani güvenilirlik ölçütü uygulanmıştır. Cronbach alfa değeri, aslında alfa katsayısıdır ve ölçek içerisinde belirlenen soruların tutarlı bir yapıyı oluşturup oluşturmadıklarını tespit etmeye işgören ve 0-1 arasında değer alan bir hesaplama ölçütüdür. Bu değer 1'e yakınsa güvenilirlik ölçütü yüksek olarak değerlendirilmektedir. Alfa değeri negatif sonuç verirse güvenilirlik için yapılan analizin bozulması anlamına gelmektedir. Alfa değerinin kabul edilebilir yorumları şu şekildedir (Karagöz, 2016);

- $0,00 < \alpha < 0,40$ değerinde olursa ölçek sonucu güvenilir kabul edilmez,
- $0,40 < \alpha < 0,60$ değerinde olursa ölçek sonucu güvenilir ancak güvenilirliği düşük kabul edilir,
- $0,61 < \alpha < 0,80$ değerinde olursa ölçek sonucu güvenilirdir,
- $0,81 < \alpha < 1,00$ değerinde ise ölçek sonucu yüksek derecede güvenilir kabul edilir.

Alpha'nın gelişimi Lee Cronbach tarafından 1951 yılında yapılmıştır. Test, araştırma veya inceleme amacıyla kullanılabilir; geçerliliğini sağlamak için güvenilir olması gerekmektedir (Tavakol ve Dennick, 2011). Araştırmada kullanılan ölçeklerin alpha değerlerinin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçeklere ilişkin bu analiz sonuçları bulgular kısmında açıklanmıştır. Çalışmamızda yer alan anket formlarının güvenilirliğini ve geçerliliğini kontrol etmek ve sonuçlarının kontrolünü sağlamak amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi, faktör adı verilen değişkenlerin belirlenmesi veya maddelerin faktör yük oranlarından elde edilen kavramların işlevsel açıklamalarının elde edilip kullanılması olarak tanımlanmaktadır. İyi bir faktörün oluşturulması (Büyüköztürk, 2002);

- Değişken azaltma,

- Kazanılan yeni değişken veya faktörler arasında ilişkisizlik oluşturulmalı,
- Elde edilen sonuçlar veya faktörler anlamlı sonuçlar vermelidir, maddelerine bağlıdır.

Yani faktör analizi, çok sayıda değişkenin arasındaki ilişkinin tespit edilip değişkenlerin bir araya getirilerek az sayıda değişkenin anlamlı sonuçlar vermesi ve kazanılması analizidir. Faktör yükünün alt değeri, belirleyici örneklem büyüklüğünü göstermektedir. Literatürde bir maddenin faktör yükünün alt değerinin belirlenmesine yönelik birçok araştırma bulunmaktadır. Yapmış olduğumuz araştırmada ölçeğin güvenilirlik derecesinin yüksek bir seviyeye ulaşabilmesi için açımlayıcı faktör analizi üzerinden faktör yükünün alt değeri 0,40 oranında alınmış ve 0,40 değerinden düşük olan faktörler analizden çıkarılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için soru sayfa sayısının belirlenen soru sayısından fazla olması koşulunu sağlaması gerekmektedir. Faktör analizine uygunluğunun kontrol edilmesi üzerine bir diğer önemli koşullardan biri de Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphercity) ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testlerinin yapılması ve test sonucunun yeterli düzeyde sonuçlanmasıdır. Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphercity) ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve gücünü test eder. KMO ölçüm değeri 0 ile 1 arasında değişkenlik göstermektedir. KMO için tatmin edici derecede ölçüm sonucuna ulaşabilmek üzere örneklem değerinin 0,05'ten büyük olan değerlerle sonuçlanması gerekir. 1'e yaklaştıkça ölçüm değerinin iyi olduğu ve bu değerin en az 0,6 olması gerekmektedir. Barlett's testi de KMO testi gibi değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan bir testtir. Barlett's testi H_0 hipotezinin ölçümü için yapılır ve sonucunda $\text{sig } p < 0.05$ değerinde sonuçlanmalıdır; 0,05 değeri olması anlamlı ve kabul edilebilir sonucunu gösterir. 0,5'ten düşük değerde ise H_0 hipotezi kabul edilmez ve kabul edilmeyen bu değer, bize korelasyon sonucunun özdeş bir sonuç olmadığını belirtmektedir. Bu değer $p < 0.001$ ise çalışmada ilerleyebileceğimizi göstermektedir (Karaalioglu, 2015).

Araştırmamızda doğrulayıcı faktör analizi yapılırken modelin uygunluğunun tespit edilebilmesi için kullanılan belirli uyum indeksleri bulunmaktadır (Karagöz, 2016):

- Ki-Kare uyum testi (CMIN/DF), bu testte model için genel uyumu dikkate alır; yani çalışma içerisinde oluşturulan model ve değişkenlerin kovaryans yapısı içerisindeki modelin farklılığını ölçen hipotezin test edilmesidir. AMOS çıktısında Ki-Kare uyum testi CMIN/DF şeklinde belirtilmektedir.

- Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), CFI değerinin 1'den büyük olması durumunda 1 şeklinde değerlendirilir ve 0'dan küçük olması durumunda ise 0 şeklinde değerlendirilir. CFI değerinin uyumlu bir sonuç vermesi için 0,95 ve üzeri değerde olmalı, iyi uyum sonucu olması için ise değer 0,97 ve üzeri olması gerekmektedir.
- Artırmalı uyum indeksi (IFI), değişkenlik sonucunda oluşan sorunların giderilmesi için yapılan bir testtir. IFI indeksinde hesaplama yapılırken serbestlik derecesi göz önünde bulundurulmaz, değerlendirilmez. Değer 0,90 ve üzeri sonuçlandığında ise kabul edilebilir, 0,95 ve üzeri değer verirse iyi uyum olduğunu gösterir.
- Artık temelli uyum indeksi (RMR), ortalama hataların karekökünü gösterir. RMR indeksi 0-1 arasında değer alır ve bu değer 0'a yaklaştığında modelin uyumluluğu artar.
- Yaklaşık hataların ortalamalarının karekökü indeksi (RMSEA), küçük örneklemin olduğu modellere yönelik yapılan bir testtir. RMSEA indeksi de 1- 0 arasında değer almaktadır.

Tablo 2.1. Uyum İndeksleri Kabul Değerleri (Referans Aralığı)

İndeksler	Referans Değeri
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$
CFI	$>,90$
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$
IFI	$>,90$
TLI	$>,90$
RMR	$<,1$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011

2.6. ANALİZ ve BULGULAR

Araştırmamızın bu bölümünde demografik değişkenlere ilişkin semptomlara, örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik ölçeklerine dayalı güvenilirlik ve geçerlilik analizi için elde edilen sonuçlara ile değişkenler için tanımlayıcı istatistiksel değerlerin açıklanmasına yer verilecektir.

2.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 2.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlere Dayalı Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	<i>f</i>	(%)
Cinsiyet	Kadın	71	18,4
	Erkek	315	81,6
Yaş	20 Yaş ve aşağısı	42	10,9
	21-30	125	32,4
	31-40	118	30,6
	41-50	69	17,9
	51 Yaş ve Üzeri	32	8,3
Medeni Durum	Evli	121	31,3
	Bekar	265	68,7
Eğitim Durumu	İlköğretim	66	17,1
	Lise	132	34,2
	Ön lisans	75	19,4
	Lisans ve Lisansüstü	113	29,3
Çalışma Süresi	1-5	223	57,8
	6-10	78	20,2
	11-15	38	9,8
	16-20	47	12,2

Tablo 2.2’de demografik bilgiler üzerine sonuçlanan değerlere bakıldığında katılımcıların çoğunluğunu %81,6 ile erkek işgörenler oluşturmaktadır. Yaş aralığı bakımından en yüksek yaş oranı 21-30 yaş aralığında %32,4’tür ve buna en yakın yaş aralığı olan 31-40 yaş aralığının oranı ise %30,6’dır. Katılım sağlayanların eğitim durumları üzerine yoğunluğun sağlandığı oran %34,2 ile lise mezunları oluştururken, bu değere yakın olan %29,3 oranı lisans ve lisansüstü mezunları oluşturmaktadır. Yine katılımcıların işyerlerinde çalışma sürelerinin çoğunluğuna bakıldığında %57,8 oranında 1-5 yıl süreyle çalışan işgörenlerin olduğu tespit edilmiştir. Anket katılımcılarının %68,7’si bekar olan işgörenleri kapsarken, %31,3’ü evli olan işgörenleri kapsamaktadır.

2.6.2. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmamızın bu bölümünde örgütsel dışlanma ölçeğine dair güvenilirlik analizi, açıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve araştırmada

kullanılan ölçekteki ifadelerle dair tanımlayıcı istatistiklere yönelik açıklamalar yapılmıştır.

2.6.2.1. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel dışlanma ölçeğine dair yapılan güvenilirlik analizinin araştırmasını yapmak için 13 maddeden oluşan örgütsel dışlanma ölçeğinin öncelikle içsel tutarlılık sonucu incelenmiştir. Analiz sonucunda örgütsel dışlanma ölçeğinin iç tutarlılığını ve homojen olmasını gösteren Cronbach Alpha katsayısının değerlerine dair sonuçlar açıklanmıştır. Aşağıdaki tabloda örgütsel dışlanma ölçeğine dair terimleri göstermek amacıyla DIŞ kodu kullanılmıştır.

Örgütsel dışlanma ölçeğinin güvenilirliğini açıklamak amacıyla ölçülen analizin güvenilirlik ile ilgili sonuçları, analiz yöntemleri bölümünde belirtilen nitelik ve tespitler üzerine Tablo 2.3'te gösterilmiştir. Ölçek maddelerine dair toplam puan korelasyon değeri 0,30'dan düşük olmadığı ve bu nedenle de ölçekten herhangi bir maddenin silinmesine gerek kalmadığı, Cronbach Alpha katsayısında önemli bir farkın bulunmadığı bulgusu saptanmıştır. Tablo 2.3'e bakıldığında, anket formuna yönelik Cronbach Alpha katsayısı 0,952 olarak sonuçlanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin kabul edilebilir sınır aralığında olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Yine Cronbach Alpha katsayısının güvenilir olması, ölçekte belirtilen 13 maddenin birbirleriyle olan uyumu ve bütünlüğü açısından güvenilirlik kazanabilme için yeterli dereceye ulaştığını göstermektedir.

Tablo 2.3. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
DIŞ1	1,5596	,92740	18,3446	72,554	,763	,948
DIŞ2	1,5440	,89116	18,3601	73,925	,702	,950
DIŞ3	1,4948	,89223	18,4093	72,196	,823	,947
DIŞ4	1,5699	,98642	18,3342	70,976	,813	,947
DIŞ5	1,5337	,89742	18,3705	72,525	,794	,947
DIŞ6	1,4508	,80512	18,4534	74,207	,765	,948
DIŞ7	1,7176	1,08139	18,1865	73,077	,607	,954
DIŞ8	1,4508	,76882	18,4534	74,108	,814	,947
DIŞ9	1,4793	,79337	18,4249	73,268	,852	,946

DIŞ10	1,4741	,89768	18,4301	71,861	,841	,946
DIŞ11	1,5130	,80006	18,3912	73,813	,801	,948
DIŞ12	1,4404	,72993	18,4637	74,810	,802	,948
DIŞ13	1,6762	1,04760	18,2280	73,179	,624	,953
ÖLÇEK GENELİ	Arit.Ort.	Stan.. Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	19,9041	9,24493	85,469	13	0,952	

2.6.2.2. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgütsel dışlanma anket formunun güvenilirlik ve geçerlilik analizinin sonuçlandırılmasının ardından, örgütsel dışlanmaya ait ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğinin kontrolü, boyutlarının belirlenmesi amacıyla temel bileşenler yönteminden yararlanılarak varimaks rotasyonlu açımlayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır.

Çalışmamızda örgütsel dışlanma ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucuna baktığımızda, 13 ifadeyi kapsayan örgütsel dışlanma ölçeğindeki herhangi bir ifadenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmadığı sonucuna varılmıştır ve faktörlerin tek bir madde üzerinde birleştiği gözlemlenmiştir. Tablo 2.4'te verilen değerlere bakıldığında, araştırmamızda açımlayıcı faktör analizi sonucu maddenin tek bir faktör üzerinde birleşmesi toplam varyansın %65,72'sinin açıklamasını yapmaktadır. Örneklem büyüklüğünün yeterli dereceye ulaşip ulaşmadığını gösteren ve betimleyici faktör analizini gerçekleştirebilmek için gerekli olan şartı, sonuçları ve uygunluğunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçüsünün büyüklüğünün faktör analizi bakımından kontrolü yapıldığında elde edilen test sonucu 0,933 (Bartlett's Test of Sphericity; 4853, 269; $p < ,000$) olarak hesaplanan değer KMO örneklem yeterlilik ölçüsü için yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Yine sunulan Tablo 2.4'te sonucunu göstermiş olduğumuz Cronbach Alpha değerinin de 0,952 olarak sonuçlanması, literatürde olması gereken güvenilirlik düzeyinin istenilen sonuçta olduğu ve güvenilirlik değerinin oldukça yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varmaktadır. Son olarak, maddelerin faktörü nitelediği oranlara baktığımızda, Tablo 2.4'te örgütsel dışlanma değişkenlerini gösterdiğimiz faktörlerin ilişkili oldukları faktöre yüksek ölçüde bir değerlilikle yükleme yaptığı (65-88) sonucuna varılmıştır.

Tablo 2.4. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Topla Varyans	Cronbach Alpha
Faktör: Örgütsel Dışlanma		8,544	65,724	65,724	0,952
DIŞ9- İş yerinde çalışanlar benimle konuşmak istemezler	0,887				
DIŞ10- İş yerinde çalışanlar ben yokmuşum gibi davranırlar	0,872				
DIŞ8- İş yerinde çalışanlar beni sohbetlerine almazlar	0,854				
DIŞ3- İş yerinde selamlarım alınmaz	0,854				
DIŞ12- İş yerindeki çalışanlar benimle konuşmazlar	0,844				
DIŞ11- İş yerinde çalışanlar kahve molası verdiklerinde beni davet etmezler	0,842				
DIŞ4- İş yeri yemekhanesinde kalabalıkta yalnız otururum	0,841				
DIŞ5- İş yerinde çalışanlar benden uzak durur	0,828				
DIŞ6- İş yerindeki çalışanlar yüzüme bakmazlar.	0,809				
DIŞ1- İş yerindeki çalışanlar beni umursamaz	0,798				
DIŞ2- İş yerine girdiğimde diğerleri ortamı terk ederler	0,748				
DIŞ13- İş yerinde sosyalleşmek için sohbeti başlatan ben olmak zorundayım	0,669				
DIŞ7- İş yerindeki sohbetlere katılmam	0,651				
K.M.O= ,933 Küresellik Derecesi (Barlett's)=4853,269	p= ,000				

2.6.2.3. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

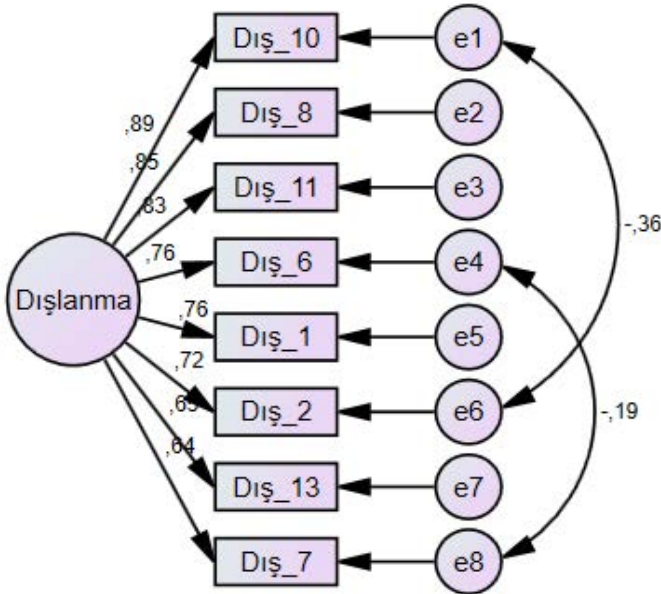
Araştırmada açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla örgütsel dışlanma ölçeğine doğrulamalı faktör analizi uygulanmış ve Tablo 2.5'te örgütsel dışlanma ölçeğini

kapsayan maddelerin tümüne dair uyum indeksi sonuçları ve değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 2.5. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	3,115
CFI	$> ,90$	,980
RMSEA	$< ,05 - ,08 \leq$	,074
IFI	$> ,90$	,980
TLI	$> ,90$	,969
RMR	$< ,1$	,025

Yapılan araştırmada ele alınan örgütsel dışlanma ölçeğine yönelik faktör yapısı üzerine belirtilen model üzerine maddelerin faktör yükleri şekil üzerinde gösterilmiştir. Modelde gösterilen faktör yükleri (parametre tahminleri) analiz edilmiştir.



Şekil 2.2. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

Örgütsel dışlanma ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde Dış_3, Dış_4, Dış_5, Dış_9 ve Dış_12 maddelerinin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu maddeler analizlere dâhil edilmemiştir. Ayrıca Dış_2 ile Dış_10 ve Dış_6 ile Dış_7 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Bu nedenle Dış_2 ile Dış_10 ve Dış_6 ile Dış_7 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin iyi sayılabilecek ölçütler içerisinde olduğu ve hiçbir maddenin örgütsel dışlanma faktörüne 0,50'lik değerden daha düşük bir değerde yüklenmediği görülmektedir.

2.6.2.4. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgüt içerisinde dışlanma davranışına maruz kalan işgörenlerin yaşadıkları problemlerin yarattığı etkiyi belirlemeye yönelik hazırladığımız anket formlarındaki sorulara verdikleri yanıtları test eden doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları için araştırma yapılmıştır. Tablo 2.6'ya göre anket formuna cevap veren katılımcıların, DIŞ11 “iş yerinde çalışanlar kahve molası verdiklerinde beni davet etmezler”, DIŞ8 “iş yerinde çalışanlar beni sohbetlerine almazlar” gibi davranışlarla çok fazla karşılaşmadığını düşünürlerken, DIŞ13 “iş yerinde sosyalleşmek için sohbeti başlatan ben olmak zorundayım” ve DIŞ7 “iş yerindeki sohbetlere katılmam” davranışlarına diğerlerine oranla daha fazla karşılaşılan durum olarak değerlendirmişlerdir. Tablo 2.6'da ulaşılan sonuçlara bakıldığında örgütsel dışlanma davranışı ile karşılaşan işgörenlere dair maddelerin ortalamalarının birbirleriyle aşırı derecede farklılık göstermediği, hatta birbirlerine yakın ortalamaların olduğu söylenebilir (1,54-1,55).

Tablo 2.6'ya göre anket formu üzerinden işgörenlerin örgütsel dışlanma davranışına yönelik sorulara verdikleri cevaplara genel olarak baktığımızda, 3088 tane şıkkın işaretlemesini yapan işgörenlerin %5,15'i kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şıklarına yönelik cevap vermişlerdir; %89,03'ü kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları üzerinde cevaplandırmada bulunmuşlardır. Geri kalan %5,82'lik kısmı ise kararsızım yanıtında bulunmuşlardır. Örgütsel dışlanma üzerine oluşturulan 8 maddenin genel ortalaması da 1,54 olarak tabloda bulunan sonuçlara göre gözlemlenmiştir. 1,54 olarak gözlenen sonuç, çalışmanın yapıldığı işyerlerinde işgörenlerin dışlanma davranışı ile karşılaşma oranlarının düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.6'da gösterildiği üzere DIŞ7 (İş yerinde sosyalleşmek için sohbeti başlatan ben olmak zorundayım) tablodaki en yüksek değere ($X=1.71$) sahiptir; ancak bu değer 4,21-5,00 aralığında olmadığından düşük bir seviyeye karşılık

gelmektedir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, çalışma yaptığımız işyerlerinde örgütsel dışlanma davranışı düzeyinin ve etkilerinin düşük düzeyde olduğu gözlemlenmektedir. Çalışma yapılan işyerinde faaliyet gösteren işgörenlerin dışlanma davranışı ile çok fazla karşılaşmadıkları görülmektedir.

Tablo 2.6. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	1				2				3				4				5			
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DIŞ10	1,47	0,89	265	68,7	90	23,3	14	3,6	3	0,8	14	3,6								
DIŞ8	1,45	0,76	258	66,8	98	25,4	18	4,7	8	2,1	4	1,0								
DIŞ11	1,51	0,80	245	63,5	98	25,4	33	8,5	6	1,6	4	1,0								
DIŞ6	1,45	0,80	265	68,7	85	22,0	26	6,7	3	0,8	7	1,8								
DIŞ1	1,55	0,92	246	63,7	96	24,9	22	5,7	12	3,1	10	2,6								
DIŞ2	1,54	0,89	243	63,0	106	27,5	15	3,9	14	3,6	8	2,1								
DIŞ13	1,67	1,04	231	59,8	94	24,4	34	8,8	9	2,3	18	4,7								
DIŞ7	1,71	1,08	222	57,5	107	27,7	18	4,7	22	5,7	17	4,4								
Toplam	1,54	0,89	1975	63,96	774	25,07	180	5,82	77	2,5	82	2,65								

2.6.3. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmamızın bu bölümünde iç girişimcilik ölçeğine dair güvenilirlik analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve araştırmada kullanılan ölçekteki ifadelerle dair tanımlayıcı istatistiklere yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

2.6.3.1. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analiz

Çalışmamızda işgörenlerin iç girişimciliğe olan eğilimlerinin güvenilirliğini incelemek üzere 18 faktörden oluşan ölçek için ilk aşamada içsel tutarlılık düzeyi kontrol edilmiştir. Tablo 2.7’de iç girişimcilik ölçeğine ait olan faktörlerin iç tutarlılık sonucunun kontrolleri sağlanmış ve analizin sonucunda iç girişimcilik ölçeğine ilişkin iç tutarlılık ve homojenliği gösteren Cronbach Alpha katsayısının değerleri tespit edilmiştir. Tablo üzerinde iç girişimcilik ölçeğine dair terimler İÇGİR kodu ile gösterilmiştir.

İç girişimcilik ölçeğinin Cronbach Alpha değerini yani güvenilirliğini ölçmek ve açıklamak amacıyla yapılan analizin sonuçları, analiz yöntemleri bölümünde açıklanarak nitelik ve tespitler üzerine Tablo 2.7’de belirtilmiştir. Ölçek maddelerine dair toplam puan korelasyon değeri 0,30’dan düşük olmaması ve bu durumda ölçek içerisinde herhangi bir faktörün silinmesine

ihtiyaç duyulmadığı tespit edilmiştir. Yine Cronbach Alpha katsayısında önemli derecede farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır. Tabloya bakıldığında, iç girişimcilik ölçeği üzerine sunulan anket formlarına yönelik Cronbach Alpha katsayısı 0,932 değerinde sonuçlanmıştır. Bu sonuç, yapılan anket formunu kapsayan iç girişimcilik ölçeğinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucunu vermektedir. Bakıldığı üzere, Cronbach Alpha katsayısı sonucunun güvenilir olması, iç girişimcilik ölçeğinde yer alan 18 maddenin birbirleri ile olan uyumunun ve bütünlüğünün güvenilirlik elde edebilme açısından yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.7. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
İÇGİR1	4,0544	1,05419	70,3420	115,462	0,594	0,930
İÇGİR2	4,1114	1,02464	70,285	116,043	0,586	0,930
İÇGİR3	4,2694	0,83740	70,1269	117,753	0,637	0,929
İÇGİR4	4,0725	0,87974	70,3238	115,643	0,720	0,927
İÇGİR5	4,1166	0,99054	70,2798	115,283	0,647	0,928
İÇGİR6	4,2202	0,84712	70,1762	117,143	0,664	0,928
İÇGİR7	4,1813	0,80470	70,2150	117,224	0,698	0,928
İÇGİR8	4,0855	0,89178	70,3109	117,046	0,632	0,929
İÇGİR9	4,2694	0,85884	70,1269	116,797	0,673	0,928
İÇGİR10	4,2668	0,89372	70,1295	115,609	0,709	0,927
İÇGİR11	4,2487	0,90615	70,1477	116,033	0,675	0,928
İÇGİR12	4,2073	0,92219	70,1891	115,193	0,707	0,927
İÇGİR13	4,2876	0,82349	70,1088	116,736	0,709	0,927
İÇGİR14	4,3653	0,80178	70,0311	117,038	0,712	0,927
İÇGİR15	4,1010	0,93010	70,2953	116,515	0,630	0,929
İÇGİR16	3,5855	1,06865	70,8109	120,034	0,378	0,935
İÇGİR17	3,9560	1,03227	70,4404	115,416	0,611	0,929
İÇGİR18	3,9974	1,07026	70,3990	115,072	0,602	0,930
ÖLÇEK GENELİ	Arit.Ort.	Stan.. Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	74,3964	11,40316	130,032	18	0,932	

2.6.3.2. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

İşgörenlerin iç girişimcilik eğilimine yönelik sunulan anket formunun güvenilirlik ve geçerlilik analizinin sonuçlandırılmasının ardından iç girişimciliğe ait ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğinin kontrolü, boyutlarının belirlenmesi amacıyla temel bileşenler yönteminden yararlanılarak varimax rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Çalışmamızda iç girişimcilik ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucuna baktığımızda, 16. madde hariç diğer maddelerin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmadığı sonucuna varılmıştır (İÇGİR16'nın, faktör yükü 0,40'dan düşük olduğu görülmüştür. 0,40'dan düşük olan değer istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı için İÇGİR16 ölçekten çıkarılmıştır) ve faktörlerin tek bir madde üzerinde birleştiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 2.8'de verilen değerlere bakıldığında, araştırmamızda açımlayıcı faktör analizi sonucu maddenin tek bir faktör üzerinde birleşmesi toplam varyansın %50,21 açıklamasını yapmaktadır. Örneklem büyüklüğünün yeteri dereceye ulaşmış olduğunu gösteren ve betimleyici faktör analizini gerçekleştirebilmek için gerekli olan şartı, sonuçları ve uygunluğunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçüsünün büyüklüğünün faktör analizi bakımından kontrolü yapıldığında elde edilen test sonucu 0,913 (Bartlett's Test of Sphericity; 3936,056 – KMO; 0,913; $p < 0,000$) olarak hesaplanan değer, KMO örneklem yeterlilik ölçüsü için yeterli düzeyde olduğu görülmüştür ve KMO örneklem yeterlilik ölçüsünün şartını taşımaktadır. Yine sunulan Tablo 2.8'de sonucunu göstermiş olduğumuz Cronbach Alpha değerinin de 0,932 olarak sonuçlanması, literatürde olması gereken güvenilirlik düzeyinin istenilen sonuçta olduğu ve güvenilirlik değerinin oldukça yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varmaktadır. Son olarak maddelerin faktörü nitelediği oranlara baktığımızda Tablo 2.8'de iç girişimcilik değişkenlerini gösterdiğimiz faktörlerin ortaya koyan değer aralığına baktığımız zaman iç girişimcilik faktörlerinin birbirleriyle ilişkili oldukları faktöre yüksek ölçüde bir değerlilikle yükleme yaptığı (61-77) sonucuna varılmıştır.

Tablo 2.8. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
Faktör: İç Girişimcilik		8,536	50,214	50,214	0,932
İÇGİR14- Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek	0,773				
İÇGİR10- Var olan ürünler için yeni iş/işletme fırsatları aramak	0,769				
İÇGİR13- Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize etmek	0,764				
İÇGİR12- Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak	0,760				
İÇGİR4- Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak	0,759				
İÇGİR11- Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek	0,739				
İÇGİR7- Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek	0,736				
İÇGİR9- Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek	0,726				
İÇGİR6- Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak	0,714				
İÇGİR3- Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırmak	0,698				
İÇGİR8- Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde, faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak	0,690				
İÇGİR5- Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak	0,688				
İÇGİR15- Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek	0,662				
İÇGİR1- Ürünleri ve üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak	0,652				
İÇGİR2- Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak	0,645				
İÇGİR17- Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek	0,624				
İÇGİR18- Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine, cesur davranarak karar almak	0,617				
K.M.O= ,913 Küresellik Derecesi (Barlett's)=3936,056	p= ,000				

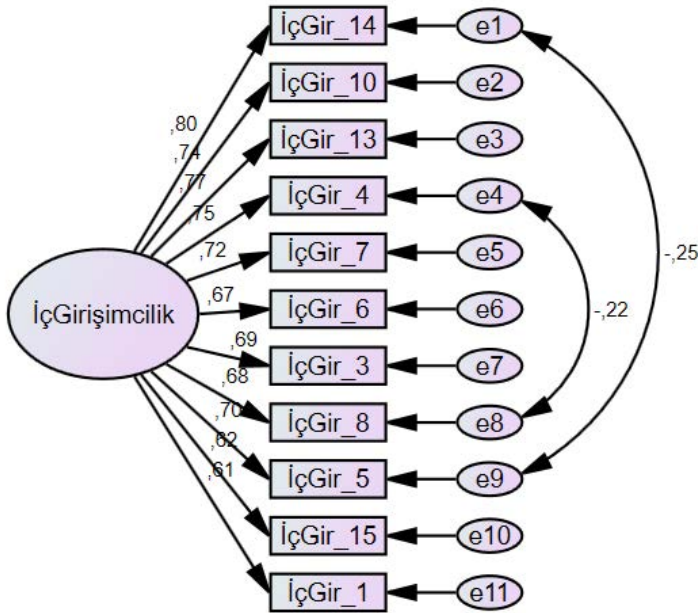
2.6.3.3. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

Araştırmada açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla iç girişimcilik ölçeğine doğrulamalı faktör analizi uygulanmış ve Tablo 2.9'da iç girişimcilik ölçeğini kapsayan maddelerin tümüne dair uyum indeksi sonuçları ve değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 2.9. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2,781
CFI	>,90	,964
RMSEA	<,05 - ,08 ≤	,068
IFI	>,90	,964
TLI	>,90	,953
RMR	<,1	,026

Yapılan araştırmada ele alınan iç girişimcilik ölçeğine yönelik faktör yapısı üzerine belirtilen model üzerine maddelerin faktör yükleri şekil üzerinde gösterilmiştir. Modelde gösterilen faktör yükleri (parametre tahminleri) analiz edilmiştir.



Şekil 2.3. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

İç girişimcilik ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde İçGir_2, İçGir_9, İçGir_11, İçGir_12, İçGir_17 ve İçGir_18 maddelerinin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den düşük olduğu görülmüştür. Bu yüzden bu maddeler analizlere dâhil edilmemiştir. Ayrıca İçGir_4 ile İçGir_8 ve İçGir_5 ile İçGir_14 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Bu nedenle İçGir_4 ile İçGir_8 ve İçGir_5 ile İçGir_14 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Uyum indeksi değerlerine bakıldığında, değerlerin iyi sayılabilecek ölçütler içerisinde olduğu ve hiçbir maddenin iç girişimcilik faktörüne 0,50'lik değerden daha düşük bir değerde yüklenmediği görülmektedir.

2.6.3.4. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşgörenlerin örgüt içerisinde iç girişimci olmaya yönelik nasıl bir eğilim gösterdiklerini ve iç girişimci olmalarındaki etkiyi belirlemeye yönelik hazırladığımız anket formlarındaki sorulara verdikleri yanıtları test eden doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları için araştırma yapılmıştır. Aynı zamanda işgörenlerin iç girişimciliğe olan eğilimleri çalışmamızda yanıtı aranan sorulardan birisidir. Tablo 2.10'da yapılan incelemeler üzerine çalışmamıza katılım sağlayan işgörenlerin İÇGİR14 “çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek” ve İÇGİR10 “var olan ürünler için yeni iş/işletme fırsatları aramak” gibi maddelerine diğer anket formunda bulunan maddelere oranla daha fazla katılımında bulundukları tespit edilmiştir. İÇGİR4 “yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak” ve İÇGİR4 “yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak” gibi maddelere ise diğerlerine oranla daha az katılım sağladıkları sonucuna varılmıştır. Tablo 2.10'da yapılan kontroller sonucu 11 faktörün ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu sonucuna varılabilir (4,28-4,26 ve 4,11-4,10 gibi).

İç girişimcilik ölçeğine dair tanımlayıcı istatistik tablosunda işgörenler 4246 tane seçenek üzerinde işaretlemelerde bulunmuşlardır. Bu seçeneklerden %83,67'si çok önemli ve önemli şıkkını oluşturmaktadır ve %4,99'u çok önemsiz ve önemsiz seçenekleri üzerinde tercihlerde bulunulmuştur. Geri kalan %11,3'lük kısmı ise kararsızım seçeneğindeki dağılımı göstermektedir. Açıklanan bu sonuç, çalışmamıza katılan işgörenlerin örgüt içerisinde iç girişimciliğe eğilim gösterdiklerini, hem örgüt karı için hem de işgören kariyeri için gelişim ve ilerleme gösteren işleyişlerin farkında olduklarını ve önem gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Sonuçlara göre iç girişimcilik eğilimine ilişkin 11 ifadenin genel ortalaması $x=4,17$ değerinde olup yüksek seviyeye denk gelmektedir. Yani çalışmanın uygulandığı işyerlerinde anket formuna

katılım sağlayan işgörenlerin iç girişimcilik yönetim tarzı hakkında bilgi sahibi olduklarını ve eğilim gösterdiklerini belirtmektedir.

Tablo 2.10. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	1				2				3				4				5			
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İÇGİR14	4,36	0,80	5	1,3	4	1,0	37	9,6	139	36,0	201	52,1								
İÇGİR10	4,26	0,89	8	2,1	12	3,1	32	8,3	151	39,1	183	47,4								
İÇGİR13	4,28	0,82	5	1,3	9	2,3	34	8,8	160	41,5	178	46,1								
İÇGİR4	4,07	0,87	9	2,3	10	2,6	52	13,5	188	48,7	127	32,9								
İÇGİR7	4,18	0,80	2	0,5	14	3,6	42	10,9	182	47,2	146	37,8								
İÇGİR6	4,22	0,84	4	1,0	13	3,4	42	10,9	162	42,0	165	42,7								
İÇGİR3	4,26	0,83	8	2,1	2	0,5	43	11,1	158	40,9	175	45,3								
İÇGİR8	4,08	0,89	6	1,6	18	4,7	48	12,4	179	46,4	135	35,0								
İÇGİR5	4,11	0,99	12	3,1	16	4,1	49	12,7	147	38,1	162	42,0								
İÇGİR15	4,10	0,93	9	2,3	14	3,6	53	13,7	163	42,2	147	38,1								
İÇGİR1	4,05	1,05	19	4,9	14	3,6	48	12,4	151	39,1	154	39,9								
Toplam	4,17	0,88	87	2,04	126	2,95	480	11,3	1780	41,92	1773	41,75								

2.6.4. Örgütsel Dışlanma İle İç Girişimcilik Arasındaki Korelasyon Analizi (İlişki Testi)

Çalışmamızın temelini oluşturan araştırma sorusuna cevap verebilmek ve işyerinde yaşanan dışlanma ile işgörenlerin iç girişimciliğe olan eğilimleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yönteminin sonuçları kontrol edilmiştir. Korelasyon teorisi, iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkinin derecesinin ölçülmesini ifade etmektedir. Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisinin bulunmaması “r” harfi ile belirtilmektedir. Korelasyon katsayısı, regresyon doğrusu ya da eğrisini kapsayan eğimin katsayısını gösteren bir ifadedir. Korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında sonuçlanmaktadır. Korelasyon katsayısının -1 şeklinde sonuçlanması, iki veya daha fazla değişken arasında tam bir ilişki ama ters yönlü ilişkinin olduğunu gösterirken, +1 şeklinde sonuçlanması doğru yönlü ve tam bir ilişkinin bulunduğu sonucunu göstermektedir. Sınırlı sayıda bulunan ve veri üzerinden hesaplanan korelasyon katsayısı r şekli ile gösterilir ve bir istatistiksel teoridir. Korelasyon katsayısının ana kütle parametresi ise p şeklindedir (Oktay ve Başar, 2016).

Tablo 2.11. Değişkenler Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi Sonuçları)

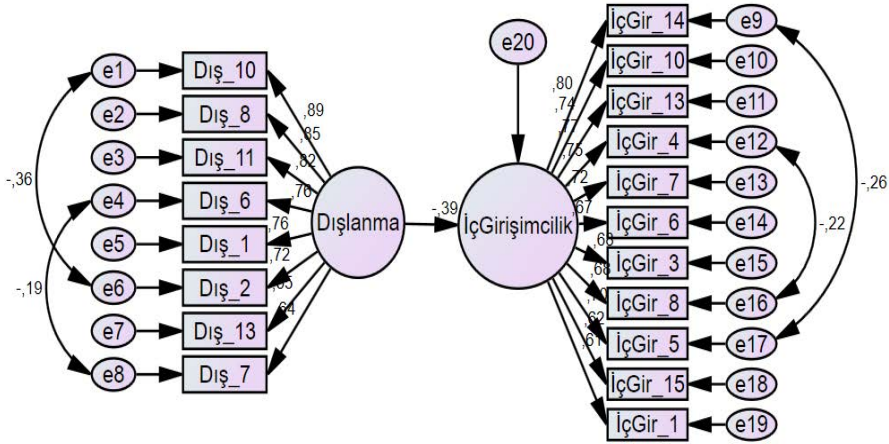
Faktörler	X	SS	1	2
1-Örgütsel Dışlanma	1,52	0,88	1	-,370**
2-İç Girişimcilik	4,16	0,91	-,370**	1

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 2.11’de göstermiş olduğumuz korelasyon analizi sonucunda örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik eğilimi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik arasında ($r = -0,370$) negatif yönlü, istatistik açısından anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, işyerinde yaşanan dışlanma durumu arttıkça örgüt içerisindeki işgörenlerin iç girişimciliğe olan eğilimlerinin azalacağını göstermektedir. Örgütsel dışlanma sonucunda işgören verimliliğinde azalma, motivasyon düşüklüğü, iş tatminsizliği, inovasyon kazanımının olmaması ve işten ayrılmalar gibi problemler oluşmakta ve buna bağlı olarak da örgüt içerisinde dışlanan birey veya gruplarda iç girişimci olabilmek için gerekli olan özellikler azalmaktadır ve/veya kaybedilmektedir.

2.6.4.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Analiz ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkinin Ortaya Konulması

Yapısal eşitlik modeli, çalışmamızdaki değişkenlerin istatistiksel açıdan uyumlu olup olmadıklarını ve kuramsal açıdan da anlamlı olup olmadıklarını tespit edilmek amacıyla uygulanmıştır. Bu yöntemle çalışma sürecinde oluşturulan yapısal model ve eşitlikler, istatistiksel yöntem doğrultusunda AMOS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda oluşturulan modelin geçerliliğini test etmek için uyum istatistikleri dikkate alınarak modelin değişkenleri arasında ilişkiler tespit edilmiştir.



Şekil 2.4. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli

Model sonucuna göre örgütsel dışlanma ile iç girişimcilik arasında %39'luk negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Örgütsel dışlanmada meydana gelen artış, işgörenler üzerindeki iç girişimcilik algısını azaltmaktadır. Örgüt içerisinde dışlanan işgörenler iç girişimci için gerekli olan özellikleri yansıtamayacakları nedeniyle iç girişimci olma yönündeki algıları olumsuz olacaktır. Çünkü örgüt içerisinde dışlanmış bireylerde özgüven eksikliği, aidiyet duygusunda azalma, stres, motivasyon kaybı ve işyerinden ayrılma düşüncesi gibi birçok sorun oluşum gösterecektir. İç girişimcinin barındırması gereken özellikler dışlanmış bireyin yansıttığı özellikler, sonucunda olumsuz olmaktadır ve buna bağlı olarak işgörenlerin iç girişimciliğe olan eğilimleri veya algıları olumsuz etkilenmektedir. Modele ilişkin uyum indeksi sonuçları Tablo 2.12'de gösterilmiştir. Tablo 2.12'de modelin uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir referans aralıkları içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2.12. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	3,099
CFI	$> ,90$	,927
RMSEA	$< ,05 - ,08 \leq$	,074
IFI	$> ,90$	,927
TLI	$> ,90$	,915
RMR	$< ,1$	,038

2.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmamız kapsamında demografik değişkenlere ilişkin (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hal, işyerinde çalışılan süre kapsamı) ANOVA analizi, tek yönlü varyans analizi ve çoklu karşılaştırma sonuçlarının incelemesi yapılmıştır.

2.7.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Dışlanma ve İç Girişimcilik

Araştırma katılımcılarının cinsiyetleri bakımından örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik ortalamaları arasındaki farklılıkların tespiti için t-Testinden yararlanılmıştır ve analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.13. Cinsiyet Bakımından Ortalamaların Karşılaştırılması (t Testi)

<i>Faktör</i>	CİNSİYET	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (p)</i>
Örgütsel Dışlanma	Kadın	71	1,75	0,882	2,673	0,008*
	Erkek	315	1,50	0,657		
İç Girişimcilik	Kadın	71	3,88	0,674	-4,325	0,000*
	Erkek	315	4,24	0,624		

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 2.13'ü kontrol ettiğimizde, örgütsel dışlanma ölçeği ve iç girişimcilik ölçeği için cinsiyet değişkeninin değişiklik gösterdiği görülmektedir. Demografik değişkenlerden biri olan cinsiyet değişkeni örgütsel dışlanma ve işgörenlerin iç girişimcilik eğilimlerinin değerlendirilmesine yönelik t-Testi analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 2.13'de verilen sonuçlara göre katılımcı olan işgörenlerin örgütsel dışlanma ortalamaları arasında farkın %95 ve %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Kadın işgörenlerin dışlanma ortalamasının ($x = 1,75$) erkek işgörene ($x = 1,50$) göre daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Yani katılımcılar arasında kadın işgörenlerin erkek işgörenlere oranla daha fazla dışlandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma hayatında genel olarak erkek işgörenler yoğunluk gösterse de gelişim gösteren ve globalleşen çalışma yaşamında artık işgören kadın sayısında artış olmaktadır. İşyerlerinde cinsiyete dayalı kayırmalar bulunmaktadır ve bu ayrımcılığın sonucunda da dışlanma davranışı ile kendini gösterebilmektedir. Dışlanma davranışı hem amaçlı hem de amaçsız bir şekilde yapılabilir. Örgütsel dışlanma davranışının önemli sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar genel olarak iş tatminsizliği, performans ve verimlilikte düşüş, psikolojik sorunlar hatta işten ayrılmalara gibi önem verilmesi gereken konulardır. Çalışmamızın

demografik değişkenler açısından cinsiyete dayalı olarak farklılığın test edildiğinde, erkek işgörenin kadın işgörene göre örgüt içerisinde yaşanan dışlanma davranışı bakımından farklılık bulunduğu sonucuna varılmaktadır.

Cinsiyet değişkenine göre kadın işgörenlerde dışlanma oranının erkek işgörenlere göre daha fazla olduğu, Tablo 2.13'te verilen ortalamalar üzerinden anlaşılmaktadır. Kadın işgörenlerin erkek işgörenlere oranla daha fazla dışlanmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Oluşan farklılığın nedenini aşağıdaki maddeler üzerinden açıklayabiliriz:

- İlk olarak, işyerlerinde gruplaşma ve ayrımcılığın oluşması kaynaklı dışlanma davranışı sergilenmektedir. Kadın işgörenlere yönelik yapılan ayrımcılık, özellikle kırsal kesimlere ilişkin ataerkil aile ve iş yönetim tarzının olması nedeniyle kadın işgörenlere karşı ayrımcılık yapılabilmektedir (Türeli ve Dolmacı, 2013).
- Çalışma hayatında mobbing (psikolojik taciz) kadın işgörene, erkek işgörenden daha fazla uygulanmakta olduğu belirtilmiştir (Şakiroğlu, 2023). Yapılan araştırmalara göre, kadın işgörenlere yönelik önyargı, güven problemi ve kadınların daha kırılgan ve hassas bir yapıya sahip olmalarından dolayı, kadın işgörenler üzerinde baskı ve hâkimiyet kurmak istenmekte ve bu nedenle işyerlerinde birçok konu üzerinden ayrımcılık ve dışlanma durumları ile karşı karşıya kalmaktadırlar.
- Kadın işgörenlere yönelik uygulanan cam tavan sendromu, kadınların işyerlerinde dışlanma ve ayrımcılık gibi sorunlar yaşamasının bir nedenidir. Kadın işgörenin kariyerinde istediği noktaya ulaşamaması (üst yönetim kademelerine erişememesi) ve kadın işgörenin yetenek, kabiliyet ve başarılarına önem gösterilmeden göz ardı edilerek kariyerlerinde ilerlemelerine izin verilmeyen durumlar, aslında cam tavan sendromu olarak açıklanabilmektedir (Akça, Çakmak ve Şahin, 2022).
- Çalışma yaşamında bazı örgütsel faktörler kaynaklı kadın işgörenlere yönelik engeller oluşmaktadır. Bunlar, örgütün kültürü, politikaları, informal iletişim ağlarındaki eksiklikler ve rehber eksikliği gibi faktörlerdir (Yılmaz, 2019).

Son olarak, değişkenlere yönelik ortalamaları kontrol ettiğimizde, dışlanma açısından kadın işgörenlerin ortalamalarının erkek işgörenlere göre daha yüksek olduğu ve grup ortalamaları arasında farklılık bulunduğu görülmektedir. Kadınlar bahsettiğimiz problemlerle karşı karşıya kalsalar da günümüzde kadın işgören sayısının arttığı, her alanda kadınların yer aldığı, kadınların kariyer yapmak istemesi, çalışma hayatında daha fazla bulunmak istemesi ve ekonomik

özgürlük elde etmek istemesi gibi birçok etken kadınların iş hayatına daha fazla tutunmasını sağlamıştır.

Tablo 2.13'te verilen sonuçlara göre, katılımcı olan işgörenlerin iç girişimcilik ortalamaları arasında farkın %95 ve %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). İç girişimcilik açısından baktığımızda, erkek işgörenlerin ortalamalarının kadın işgörelere göre daha yüksek olduğu sonucunu göstermektedir. Kadın işgörenin iç girişimcilik ortalaması ($x=3,88$), erkek işgörenin ($x=4,24$) ortalamasından daha azdır. Yani katılımcılar arasında erkek işgörenlerin kadın işgörelere oranla daha fazla iç girişimci olma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkek işgörenlerin iç girişimciliğe olan eğilimlerinin fazla olmasının nedeni, aslında erkeklerin daha fazla sorumluluk sahibi olmaları ve kadın işgörelere göre daha fazla işkolik olmalarıdır. Erkek işgörenlerin ailelerine karşı sorumlulukları bulunmakta ve bu sorumlulukları yerine getirebilmek için daha fazla kariyer, başarı, kâr ve kazanç odaklı olmalarından dolayı iç girişimciliğe eğilimleri daha fazla olabilmektedir.

2.7.2. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Dışlanma ve İç Girişimcilik

Tablo 2.14'te görüldüğü üzere demografik değişkenlerden biri olan yaş değişkeni için örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Tabloda önem düzeyimiz $p < 0,05$ ve $p < 0,01$ aralığında olduğu için örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik ölçeklerinin demografik değişkenlerden biri olan yaş değişkeni yönünden bütün faktörlerde %95 ve %99 önem düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Örgütsel dışlanmanın ve iç girişimcilik ölçeğinin yaş değişkenine göre eğilimi homojen dağılmıştır. Yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Tablo 2.14. Yaş Değişkeni Açısından Ortalamaların Karşılaştırılması (ANOVA)

Faktör		N	Ortalama	Stand. Sapma	F	Önem Düz. (Sig)
Örgütsel Dışlanma	20 ve Aşağısı	42	1,52	0,61	0,902	0,463
	21-30	125	1,52	0,71		
	31-40	118	1,54	0,66		
	41-50	69	1,50	0,72		
	51 ve Üzeri	32	1,77	0,92		
İç Girişimcilik	20 ve Aşağısı	42	4,12	0,57	0,468	0,759
	21-30	125	4,23	0,47		
	31-40	118	4,19	0,68		
	41-50	69	4,15	0,8		
	51 ve Üzeri	32	4,08	0,79		

* $p < 0,05$

2.7.3. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Dışlanma ve İç Girişimcilik

Medeni durum değişkeni için örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik tutumuna yönelik tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve analiz sonuçları aşağıdaki tablo da gösterilmiştir. Tablo 2.15'te verilen sonuçlara göre katılımcı olan işgörenlerin örgütsel dışlanma ortalamaları arasında farkın %95 ve %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Değişkenler için farkın olması durumunda evli işgören bireylerin bekâr bireylere oranla örgütsel dışlanma algılarının daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bekâr (1,59) olan bireylerin evli (1,44) olan bireylere göre örgütsel dışlanma algılarının daha yüksek olmasının nedeni, evli olan işgörenin bekâr olan işgörene göre daha çok sorumluluk sahibi olmalarından kaynaklanmaktadır. Hem çalıştıkları işyerlerine hem de aile bireylerine karşı yerine getirmek durumunda oldukları bir takım sorumluluk bulunması nedeniyle çalıştıkları işyerlerinde devamlılık, kariyer ve gelişim sağlayabilmek için daha fazla sabır, bağlılık ve anlayış göstermektedirler. Aynı şekilde evli olan birey, örgüt içerisinde yaşanan problemler karşısında evli olmalarından dolayı daha fazla başarı, gelişim, kariyer ve kazanç kazanabilme odaklı olduklarından bekâr işgörene oranla daha fazla performansı gösterebilmektedirler.

Tablo 2.15'te verilen sonuçlara göre katılımcı olan işgörenlerin iç girişimcilik ortalamaları arasında farkın %95 ve %99 önem düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Yani iç girişimciliğin medeni durum değişkenine

yönelik sonuçlara baktığımızda bekâr ve evli olan bireylerin iç girişimcilik eğilimlerinin aynı oranda olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışmada iç girişimci olmak isteyen bekâr ve evli işgören bireylerde evli ya da bekâr olmaları farklılık göstermemektedir. Girişimci olmak isteyen bireylerde medeni durumda farklılık gözlemlenmemektedir.

Tablo 2.15. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (p)</i>
Örgütsel Dışlanma	Bekâr	265	1,59	0,74	1,993	0,047*
	Evli	121	1,44	0,61		
İç Girişimcilik	Bekâr	265	4,18	0,67	-0,84	0,933
	Evli	121	4,18	0,58		

*p<0,05 **p<0,01

2.7.4. Eğitim Değişkeni Açısından Örgütsel Dışlanma ve İç Girişimcilik

Eğitim değişkenine yönelik örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik faktörlerinin ortalamalarına bakmak için ANOVA analizi uygulanmıştır. Tablo 2.16'da gösterilen sonuçlara göre; tüm faktörlere yönelik işgörenlerin eğitim değişkeni için algılamaları arasındaki farkın %95 önem düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2.16. Eğitim Değişkeni Açısından Ortalamaların Karşılaştırılması (ANOVA)

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Örgütsel Dışlanma	İlköğretim	66	1,7898	0,89796	3,26	0,022**
	Lise	132	1,4763	,66631		
	Ön Lisans	75	1,5400	,75033		
	Lisans ve Lisansüstü	113	1,4967	0,57269		
İç Girişimcilik	İlköğretim	66	3,8926	1,00727	5,945	0,001**
	Lise	132	4,2039	,56378		
	Ön Lisans	75	4,2424	,56107		
	Lisans ve Lisansüstü	113	4,2912	,45909		

*p<0,05

Eğitim değişkenine yönelik örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik faktörleri üzerine ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olması sonucunda, değişkeni meydana getiren gruplar açısından faktörlerin ortalamaları araştırılmış ve oluşan farkın hangi grup sebebiyle oluştuğunu test etmek için LSD testi kullanılmıştır. Kullanılan test Tablo 2.17’de gösterilmiştir.

Tablo 2.17. İşgörenlerin Eğitim Değişkeni Açısından Örgütsel Dışlanma ve İç Girişimcilik Eğilimlerine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post Hoc (Tukey Testi)			
	Karşılaştırma	Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Örgütsel Dışlanma	Lise	,31345*	0,003**
	Ön Lisans	,24977*	0,036**
	Lisans ve Lisansüstü	,29309*	0,007**
	Ön Lisans	-,06367	0,532
	Lisans ve Lisansüstü	-,02036	0,821
	Lisans ve Lisansüstü	,04332	0,679
İç Girişimcilik	Lise	-,31129*	0,001**
	Ön Lisans	-,34986*	0,001**
	Lisans ve Lisansüstü	-,39867*	0,000**
	Ön Lisans	-,03857	0,675
	Lisans ve Lisansüstü	-,08737	0,284
	Lisans ve Lisansüstü	-,04881	0,607

Çoklu karşılaştırma tablosu incelendiğinde, örgütsel dışlanma değişkeninde; ilköğretim, lise, ön lisans gruplarının lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü grupları ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tablo 2.17’ye göre ilköğretim mezunu ($=1,78, \pm ,89$) katılımcıların lise mezunu ($=1,47, \pm ,66$), ön lisans mezunu ($=1,54, \pm ,75$), lisans ve lisansüstü mezunu ($=1,49, \pm ,57$) katılımcılara oranla daha fazla dışlanma davranışı ile karşılaştığı söylenebilir. Yani eğitim düzeyi daha düşük olan bireylerin daha fazla dışlanma davranışı algısını hissettiği görülmektedir. Çünkü eğitim düzeyi yüksek olan bireyler daha fazla bilgi donanımına sahip olduklarından dışlanma oranları düşük seviyededir. İşgörenin eğitim seviyesinin yüksek olması, daha fazla bilgi ve tecrübe sahibi olmalarından ötürü işyerlerinde daha fazla yenilikçi, özgüven sahibi ve gelişim odaklı olan kişiler olmaktadır. Yeni fikirler üretmeye ve araştırma yapmaya daha yatkın kişiler genellikle eğitim seviyesinin yüksek olmasından kaynaklanabilmektedir.

Çoklu karşılaştırma tablosu sonuçlarına iç girişimcilik değişkeni üzerine incelendiğinde; ilköğretim, lise, ön lisans gruplarının lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü grupları ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü gruplarının diğer gruplara oranla istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre ilköğretim mezunu ($=3,89, \pm 1,00$) katılımcıların, lise mezunu ($=4,20, \pm ,56$), ön lisans mezunu ($=4,24, \pm ,56$), lisans ve lisansüstü mezunu ($=4,29, \pm ,45$) katılımcılara oranla daha az iç girişimcilik algısına sahip olduğu söylenebilir. Lise, ön lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların iç girişimcilğe olan eğilimleri daha fazladır. Çünkü daha fazla bilgi birikimi ve eğitim düzeyi daha yüksek olan işgörenler, daha fazla özgüven sahibi, kariyer odaklı, gelişim ve yenilik isteyen kişiler olduğu için örgüt içerisinde yapılan iç girişimcilik algısına daha fazla sahip oldukları söylenebilir.

2.7.5. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Dışlanma ve İç Girişimcilik

Çalışma süresi değişkeni için ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 2.18’de görüldüğü üzere, çalışmanın yapıldığı örgütlerde çalışmaya katılan işgörenlerin toplam çalıştıkları süre değişkeni yönünden, çalışmaya katılanların örgütsel dışlanma davranışına ve iç girişimcilik eğilimi için yapılan değerlendirilmelerine yönelik yapılan analizin sonucu homojen dağılım göstermiştir. Yani, çalışmanın yapıldığı örgüt içerisinde işgörenlerin toplam çalışma süresi yönünden bütün faktörlerde %95 önem düzeyi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır.

Tablo 2.18. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Ortalamaların Karşılaştırılması (ANOVA)

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Örgütsel Dışlanma	1-5	223	1,52	0,68	2,113	0,098
	6-10	78	1,64	0,72		
	11-15	38	1,35	0,40		
	16-20	47	1,68	0,93		
İç Girişimcilik	1-5	223	4,14	0,66	1,751	0,156
	6-10	78	4,30	0,48		
	11-15	38	4,27	0,61		
	16-20	47	4,10	0,78		

**p<0,05*

Sonuç ve Öneri

İşyerinde dışlanmanın işgörenlerin iç girişimcilik eğilimi ile ilişkisine yönelik belirlenen amaçlar, hedefler ve yanıtını aradığımız soru üzerine kuramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Literatürde yapılan araştırmalar ve çalışmalar dikkate alınarak, araştırmamızda yanıtı aranan soru üzerine araştırma soruları oluşturulmuş ve gerekli analizler, yorumlamalar ve değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırma için belirlenen model sonrasında korelasyon testinin sağlanması için anket tekniği kullanılarak araştırmada veriler elde edilmiş ve yorumlanmıştır. Anketler, Erzurum Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren örgütlerin işgörenleri aracılığıyla yapılmıştır. Araştırmamızda katılımcılara sunulan anketlerden 386 adet anket formunun dönüşü sağlanmış ve elde edilen veriler değerlendirilip yorumlanmıştır.

Araştırmada oluşturulan kuramsal çerçevenin ilk bölümünde, araştırmamızın konusunu oluşturan örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik kavramlarının literatür taraması yapılmıştır. Örgütsel dışlanma kavramına yönelik tanımlar ele alınmış, dışlanma karşısında verilen tepkiler incelenmiş, örgütsel dışlanmaya neden olan faktörler ve örgütsel dışlanmanın sonuçları üzerinde durulmuştur. İç girişimcilik kavramı için gerekli tanımlamalar yapılmıştır. İç girişimcilik süreci, boyutları ve iç girişimcide olması gereken özellikler gibi birçok konu üzerinde incelemeler yapılmıştır. Araştırmamızın literatür kısmını oluşturan bu açıklama ve tanımlamalar üzerinden elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: Hem sosyal alanda hem de iş dünyasının her alanında dışlanma kavramı ile karşılaşılacaktır. Dışlanma davranışının en fazla yaşandığı ortamlardan biri iş yerleridir. Birey, grup ya da grupların bulunduğu ortamlarda veya birbirleriyle olan etkileşimlerinde, başka bir birey, grup ya da gruplar tarafından önemsenmeme, hariç tutulma, yok sayılma, dikkate alınmama gibi faktörlerin ortaya çıkmasıyla dışlanma davranışının meydana gelmesi olarak açıklanabilmektedir. Dışlanma davranışının yaşandığı örgütlerde sosyal ilişki eksikliği oluşur, örgüt içerisinde birlik ve bütünlük sağlanamaz, bilgi alışverişinde eksiklik meydana gelir ve işgörenler kendi çıkarlarını gözeterek

belirli davranışlarda bulunmaya devam ederler. Örgüt içerisinde dışlanma davranışı ile karşılaşan işgörenlerde örgütsel kimlik olgusunda zayıflama ve temel ihtiyaçlardan biri olan ait olma ihtiyacında eksiklikler meydana gelmektedir. Dışlanma davranışı genel olarak amaçlı bir şekilde yapılsa da bazı durumlarda kasıtsız bir şekilde, farkında olmadan yapılabilmektedir. Dışlanma davranışı, dışlanan işgöreni yıldırmaya çalışma, önemsememe, dikkate almama ve yalnız bırakma gibi davranışlarda bulunarak kişi veya kişilerin psikolojik ve fizyolojik olarak kendini zayıf hissetmesine, stres altına girmesine, iş tatmininde azalma olmasına, motivasyon eksikliğinin oluşmasına, özgüven eksikliğine, bazı durumlarda iş akdini sonlandırma isteğinin oluşmasına ve işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Örgüt içerisinde dışlanma davranışı ile karşılaşan ve sürekli bu davranışa maruz kalan bireylerde önemli sorunlar ortaya çıkar ve aynı şekilde bu sorunların oluşması örgüt geleceği için tehlike arz eden bir problem olmaktadır. Çünkü örgüt içerisinde dışlanma davranışı sebebiyle verimlilik ve tatmin kazanamayan bireylerin yaşadığı problemler örgüte de yansyacağı için örgüt içindeki düzenin bozulmasına, örgüt kârının azalmasına, rakip firmalar karşısında düşüş yaşanmasına ve örgütün varlığının sona ermesi gibi önemli sonuçların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel dışlanma kavramının araştırılması, örgütlerin varlığı için önem gösterilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Araştırmamızın diğer önemli konusu olan iç girişimcilik kavramı, girişimcilik yönteminin alt başlığı olan bir yönetim tarzıdır. Girişimcilik kavramı, herhangi bir örgüte bağlı kalmadan kendi hedefleri doğrultusunda başarılı olmayı hedefleyen bir faaliyettir. Aslında sıfırdan başlayarak ve risk alınarak yapılan bir yöntemdir. İç girişimcilik kavramı ise var olan örgüt içerisinde yapılan girişimci yöntemidir. İç girişimci olmak isteyen kişilerin barındırmaları gereken bir takım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler; proaktif olma, yeni fikirler üretebilme, rakipler karşısında rekabetçi olabilme, risk almaktan çekinmeme, inovasyon sağlayabilme, pazar araştırması yapma ve diğer firmaların işleyişi hakkında bilgi sahibi olma gibi niteliklerdir. Bu gerekli olan özellikleri ve bilgi donanımını barındırabilen işgörenler, iç girişimci olma eğilimine sahip bireylerdir. Birçok örgüt benzerlikler taşıdığı için ve rakip firmalar karşısında gelişim ve ilerleme sağlayamadıkları nedeniyle varlığına son vermek durumunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla iç girişimcilik kavramı, önem gösterilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. İç girişimcilik tarzına sahip olan örgütler, diğer örgütlerden farklı bir yönetim anlayışına sahip olabileceği için amaç ve hedeflerine daha hızlı ulaşabilecek, gelişim ve ilerleme gösterebilecektir. İç girişimciliğin belirli boyutları bulunmaktadır. Bu boyutlar; inovasyon, risk alma, proaktif olma ve özerklik boyutudur. İç girişimcilik için gerekli olan boyutları bünyesinde barındırabilen örgütler, amaç ve hedeflere giden yolda önemli bir gelişim ve ilerleme sağlayabilmektedirler. İç

girişimciliğin sonuçları başarı getirebileceği gibi olumsuz sonuçlar da getirebilir. Çünkü iç girişimcilik, aslında risk almayı gerektiren bir süreçtir. Alınan risk sonucunda bazen kayıplara neden olabilmektedir.

Araştırmamızın son bölümünde 386 işgören aracılığıyla yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular, analizler ve yorumlamalar şu şekilde özetlenebilir:

İş yerinde dışlanmanın işgörenlerin iç girişimcilik eğilimi ile ilişkisi araştırmamızın sorusunu oluşturmaktadır. Bu soruya aranan cevap nedeniyle örgütsel dışlanma ölçeğine dair ortalamalar ve frekans dağılımları için analizler yapılmıştır. Örgütsel dışlanma ölçeği üzerine oluşturulan 13 ifadenin genel ortalaması 1,53 olarak sonuçlanmıştır. İfadelere verilen yanıtların %4,91'i "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" şıkları üzerinde toplanmış, %89,74'ü "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" şıkları üzerinde toplanmıştır. Geri kalan %5,38'lik kısmı ise "kararsızım" seçeneği üzerinde toplanmıştır. Elde edilen bu sonuç, araştırma örneğini oluşturan örgütteki işgörenlerin %89,74'ünün dışlanma davranışı ile çok fazla karşılaşmadıklarını göstermektedir. Örneklemi oluşturan örgütteki işgörenlerin %4,91'i dışlanma davranışı ile karşılaştıklarını belirtirken, anket formuna katılım sağlayan işgörenlerin %5,38'lik bölümü ise kararsızım seçeneğini işaretleyerek dışlanma ile ilgili davranışlar konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Anket çalışmasına katılım sağlayanların çok fazla dışlanma davranışı ile karşılaşmadıklarını göstermektedir. Yine de elde edilen bu sonuçlar üzerine örgüt yöneticileri, işyerinde meydana gelen dışlanma davranışlarına daha fazla dikkat ve önem gösterirlerse, işyerindeki iş tatmini, ait olma bilincinin verilmesi, rol model olma yönünde fırsatlar sunulması, fikirlerin önemsenmesi, işyeri refahının artması, yönetim tarzının geliştirilmesi ve işyeri yönetiminin iyileştirilmesi, işyeri kültürünün benimsetilmesi gibi yöntem ve tarzların benimsenip uygulanması, dışlanma davranışının oluşmamasını sağlayabilir. Yapılan analizde örneklemi oluşturan işyerinde dışlanma davranışı ile karşılaşan ve kararsız olan toplam %10,29'luk kısım içinde gerekli tedbirlerin alınması ve yönetimin stratejisinde iyileştirmelere gidilmesi durumunda işyeri refahı, dışlanma davranışının oluşmaması ve örgüt etkinliği üzerine faydalar sağlanabilir.

Araştırmamızda örgüt içerisinde dışlanan işgörenin iç girişimcilik eğilimi ile ilişkisini tespit etmek, çalışmamızda yanıtı aranan bir sorudur. Bu soru üzerine iç girişimcilik ölçeğine ilişkin 18 ifadenin genel ortalamaları ve frekans dağılımları üzerine analiz yapılmıştır. Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin iç girişimcilik algıları üzerine verilen ifadelerin genel ortalaması 4,16'dır. Bu ortalama, bize örneklemi oluşturan işyerindeki işgörenlerin yüksek düzeyde iç girişimcilik yöntemini algıladıkları sonucunu vermektedir. İşaretlemesi yapılan

seçeneklerden %82,86'sı “çok önemli ve önemli” şikkını oluşturmaktadır ve aynı şekilde %5,6'sı da “çok önemsiz ve önemsiz” seçenekleri üzerinde değerlendirmelerini yapmışlardır. Geri kalan %11,44'lük kısmı ise “kararsızım” seçeneğindeki dağılımı oluşturmaktadır. Örneklemini oluşturan örgüt içerisindeki işgörenlerin %82,86'sı iç girişimcilik üzerine eğilimlerinin olduğunu, iç girişimcilik yönetim tarzı hakkında bilgi sahibi olduklarını, iç girişimcilik tarzına önem verdiklerini ve iç girişimci olabilmek için gerekli olan koşulların farkında olduklarını göstermektedir. %5,6'lık bölümü oluşturan işgörenler ise iç girişimcilik eğilimlerinin olmadıklarını ve kendilerinde iç girişimci olmak için gerekli olan özellikleri taşımadıklarını göstermektedir. Kararsız olan %11,44 işgörenin ise iç girişimcilik üzerine eğilimlerinde kararsız düşünceye sahip olduklarını göstermektedir. Anket formunu uyguladığımız işyerindeki işgörenlerin çoğunluğunun iç girişimcilik eğilimine yönelik dikkat ve önem gösterdikleri sonucuna varılabilir. Geri kalan kararsız ve iç girişimci eğilimine sahip olmayan işgörenler için de yöneticiler gerekli donanımı, örgütsel stratejilerde yenilik, yönetsel uygulamalarının kontrolünü sağlarsa ve bu şekilde güven, motivasyon, düşüncelerini özgürce ifade edebilme, etkili iletişim ve iş tatmininin daha fazla sağlanması yönünden faaliyetler uygulanırsa iç girişim üzerine olan eğilimin artması sağlanabilir.

Araştırmamızda belirlenen sorulara yanıt bulmak üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel dışlanma davranışı ile işgörenlerin iç girişimcilik eğilimleri arasında; negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuç, aslında işyerinde yaşanan dışlanma durumu arttıkça örgüt içerisindeki işgörenlerin iç girişimciliğe olan eğilimlerinin azalacağını göstermektedir. Bu sonuca bağlı olarak işgören verimliliğinde azalma, motivasyon düşüklüğü, iş tatminsizliği, inovasyon kazanımının olmaması ve işten ayrılmalar gibi problemlerle sonuçlanmaktadır ve buna bağlı olarak örgüt içerisinde dışlanan birey veya gruplarda iç girişimci olabilmek için gerekli olan özellikler azalmakta ve/veya kaybedilmektedir. Örgüt içerisinde yaşanan dışlanma sebebiyle kendini yetersiz ve savunmasız hisseden işgörenin iç girişimci olma yönündeki eğilimi oluşmayacağından iç girişimciliği olumsuz etkilemektedir. Birçok problemle karşılaşan işgören, bu sorunlar nedeniyle hem kendisini hem de örgütü tehdit eden bir durumun doğduğunu göstermektedir.

Araştırmamızda belirlenen araştırma sorusunun test edilmesi ve sonuçlandırılması amacıyla yapısal denklik modellemesi testi üzerinden yararlanılmış ve bu amaçla AMOS programı aracılığıyla analizler yapılmıştır. Araştırmada örgütsel dışlanma bağımsız değişken, iç girişimcilik ise bağımlı değişken olarak tespit edilmiş ve araştırma modeli belirlenmiştir. Verilerin analiz edilmesi aşamasında ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış

ve modelin geçerliliği ile güvenilirliği (Cronbach Alfa) kontrol edilmiştir. Cronbach alfa değeri 0,60'dan yüksek olması ölçeklerin güvenilir olduğunu 0,80'in üzerinde olması sonucunda ise oldukça güvenilir olduğu sonucunu vermektedir. Araştırmamızın değişkenlerini oluşturan örgütsel dışlanma ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,952, iç girişimcilik ölçeğinin Cronbach alfa değeri ise 0,932 değerinde sonuçlanmıştır. Bu sonuç, ölçeğimizin oldukça güvenilir olduğu sonucunu vermektedir.

Araştırmamıza yönelik belirlenen sorular, işgörenlerin demografik özelliklerine dair örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik düzeylerinde farklılık olup olmadığının incelenmesi sonucunda elde edilen bulguları şu şekilde açıklamaktadır:

- Çalışmamıza katılım sağlayan işgörenlerin cinsiyetleri bakımından örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik ortalamalarında farklılıkların kontrolü sağlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcı olan işgörenlerin örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik ortalamaları arasında farkın %95 ve %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Örgütsel dışlanma değişkeni açısından bakıldığında kadın işgörenlerin cinsiyet ortalaması ($x=1,75$), erkek işgören ortalamasına ($x=1,50$) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu farklılığın nedeni, kadınların işyerlerinde cinsiyete dayalı kayırmalara maruz kalmasıdır ve bu ayrımcılığın sonucunda dışlanma davranışı kendini gösterebilmektedir. İş yerlerinde kadın işgörelere yönelik önyargılar, cam tavan sendromları uygulanması ve bu şekilde kadın işgörenin engellenmesi, kadın işgören üzerinde baskı ve hâkimiyet kurma isteğiyle ortaya çıkabilmekte ve bu nedenle işyerlerinde birçok konu üzerinden ayrımcılık ve dışlanma durumlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. İç girişimcilik değişkeni açısından bakıldığında erkek işgörenin ortalaması ($x=4,24$), kadın işgören ortalamasına ($x=3,88$) göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu şekilde farklılığın oluşmasının nedeni aslında erkek işgörenin daha fazla sorumluluk sahibi olmaları, onların daha fazla gelir, kariyer ve kazanç elde etme isteğine neden olmaktadır. Bu durumda işyerleri içerisinde kariyer, gelişim, başarı ve kazanç getirebilecek faaliyetlerde bulunma isteğinde daha fazla performans gösterdiklerinden kaynaklanabilmektedir.
- Katılım sağlayan işgörenlerin yaş ortalamaları bakımından değerlendirildiğinde örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik değişkenlerinin ortalamaları arasındaki farklılığın kontrolü sağlanmıştır. Analiz sonucunda önem düzeyimiz $p < 0,05$ ve $p < 0,01$ aralığında olduğu için örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik ölçeklerinin demografik değişkenlerden biri

olan yaş değişkeni yönünden bütün faktörlerde %95 ve %99 önem düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

- Katılım sağlayan işgörenlerin eğitim değişkenine yönelik ortalamaları arasındaki fark analiz edildiğinde elde edilen sonuçlara göre; tüm faktörlere yönelik işgörenlerin eğitim değişkeni için algılamaları arasındaki farkın %95 önem düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Eğitim değişkenine yönelik örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik faktörleri üzerine ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olması sonucunda, değişkeni meydana getiren gruplar açısından faktörlerin ortalamaları araştırılmış ve oluşan farkın hangi grup sebebiyle oluştuğunu test etmek için LSD testi kullanılmıştır. Örgütsel dışlanma değişkeninde ilköğretim mezunu olan işgörenlerin diğer eğitim düzeylerine oranla daha fazla dışlanma davranışı ile karşılaştıkları görülmektedir. Çünkü eğitim düzeyi yüksek olan bireyler daha fazla bilgi donanımına sahip ve daha fazla özgüvenli olduklarından dışlanma oranları düşük seviyededir. İç girişimcilik değişkenine yönelik farklılığı kontrol ettiğimizde, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip işgörenlerin diğer eğitim düzeylerine oranla daha fazla iç girişimcilik algısına sahip oldukları söylenebilir. Çünkü daha fazla bilgi birikimi, eğitim düzeyi daha yüksek olan işgörenler daha fazla özgüven sahibi, kariyer odaklı, gelişim ve yenilik isteyen kişiler ve yenilik üretebilen daha kapsamlı araştırmalar yapabilen bireyler oldukları için örgüt içerisinde yapılan iç girişimcilik algısına daha fazla sahip oldukları söylenebilir.
- Medeni durum değişkeni açısından örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik değişkenlerinin ortalamaları arasındaki farklılık incelendiğinde; katılımcı olan işgörenlerin örgütsel dışlanma ortalamaları arasında farkın %95 ve %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). İç girişimcilik ortalamaları arasında farkın ise %95 ve %99 önem düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Bekâr işgörenlerin evli işgörelere oranla işyerlerinde daha fazla dışlandıkları sonucunu vermektedir. Bu farklılığın, evli bireylerin bakmak ve ilgilenmek durumunda oldukları aile bireylerine karşı yerine getirmek zorunda kaldıkları bir takım sorumluluklar bulunduğundan kaynaklandığı söylenebilir. Aynı şekilde işyerlerinde de yerine getirmek zorunda oldukları roller ve sorumluluklar vardır. Bekâr işgörelere oranla daha fazla sorumlulukları bulunmakta ve bu sorumlulukları yerine getirirken daha fazla işe bağlı olmaktadır ve daha çok performans gösterebilmektedirler. Bu durum da bekâr işgörenlerin dışlanma davranışı ile karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Medeni durumu iç girişimcilik değişkeni açısından farklılığını kontrol ettiğimizde evli veya

bekâr işgörenlerin iç girişimcilğe olan eğilimlerinin aynı ortalamada olduğu görülmektedir. Farklılık bulunmamaktadır. Çünkü hem evli hem de bekâr olan işgörenler, her durumda kendilerine yeni fikirler ve stratejiler keşfederek risk alarak gelişim, kariyer, kazanç ve ilerleme elde etmek isterler. Bu sebeple, bekâr ya da evli olan işgörenler için iç girişimcilğe olan eğilim ortalamaları değişmemekte ve aynı oranda eğilim gösterebilmektedir.

- Son olarak, demografik değişkenlerden çalışma süresi açısından örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik faktörleri ortalamaları arasında oluşan farkın incelemesi yapılmıştır. Çalışmanın yapıldığı örgüt içerisinde işgörenlerin toplam çalışma süresi yönünden bütün faktörlerde %95 önem düzeyi açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Yapılan araştırmanın sonucunda örgütlere ve işgörelere řu önerilerde bulunulabilir:

- İşyerlerinde yaşanan dışlanma, hem işgören hem de işveren için önemli sonuçları yansıtan bir kavramdır. İşletme yöneticileri, stratejik bir şekilde yönetim tarzlarında ve kaynakların sunulmasında adil ve eşit planlamalar yapmaları durumunda dışlanma davranışının oluşmamasını sağlayabileceklerdir. Bu durumda hem örgüt hem de işgörenin refah içinde gelişim ve başarı kazanması sağlanabilecektir.
- İş yerlerinde alınacak yeni kararlar ve uygulamalar için işgörenlerin eşit bir şekilde birlik ve beraberliğin sağlandığı ortamlar kurularak katılımın sağlanması gerçekleştirilmelidir. Bu şekilde oluşan yeni inovatif fikirler de örgüt kârı için önerilebilir.
- İşletmeler, yönetim anlayışlarını değişim ve rekabet odaklı olmalı ve bu süreçte ayakta kalabilmek için gerekli olan kariyer gelişimine gereken önemi vermelidir.
- Örgüt kültürünün doğru bir şekilde oluşturulması ve stratejik yönetim için düzenlemeler yapılması durumunda herhangi bir ayrımın ve dışlanmanın yaşanmasına engel olunabilir. Örgüt kültürünün herkes tarafından benimsenip uyulması sonucunda refah içerisinde bir çalışma yaşamının sürdürülmesi sağlanabilir. Örgüt stratejisinde yeniden düzenlemeler yaparak daha verimli çalışma ortamları oluşturulabilir.
- İşgörenler, çalıştıkları işyerlerinde aktif, kariyer, gelişim ve yenilik odaklı olmalıdır. Yeni fikirler üretmek ve bu fikirleri yansıtmak konusunda özgüvenli olmalıdırlar.

- Örgüt içerisinde işgören herkes için hiçbir ayrımcılık hissettirilmeden, herkesin eşit olduğu bir yönetime sahip olunduğu benimsenmeli ve herkesin fikirlerine önem gösterilerek dışlanma davranışının yaşanmasına engel olunmalıdır. Çünkü işyerinde aidiyet duygusunda sorunu yaşamayan, fikirlerini özgürce ifade edebilen, önemsenen ve iletişim problemi yaşanmayan işyerlerinde hem işgörenler hem de işverenler daha fazla verimlilik kazanmaktadır. Bu şekilde iç girişimciliğe olan algının artışı sağlanabilir.
- Girişimcilik kavramının alt boyutu olan iç girişimciliğe önem verilmelidir. İç girişimciliği bünyesinde barındıran işyerleri, diğer işyerlerine göre daha hızlı gelişim ve kazanç elde edebilir. Çünkü iç girişimci olan işgörenler, pazar araştırması hakkında bilgi sahibidir, rakip firmalar hakkında gerekli donanıma sahiptirler, risk alma konusunda çekinmezler, özgüvenlidirler ve her zaman yeniliğe açıktırlar.
- İç girişimci yönetim tarzını benimseyen işgörenler, işyerlerine ve kendilerine yenilik, gelişim, başarı ve kazanç sağlamak için sürekli araştırma yaparlar ve özgür bireylerdir.
- İç girişimci bireyler, çalıştıkları işyerlerinde gerekli donanıma sahip olmak isterler. İç girişimci olmak isteyen işgörenler, bu konu için gerekli araştırmaları yapmalı ve iç girişimci olmak için gereken özellikleri taşımaları gerekmektedir.
- Günümüz dünyasında birçok örgüt varlığına son vermektedir. Bunun sebebi, gelişim ve başarı gösterememeleri, benzer birçok firmanın bulunması, rakipleri karşısında pasif kalmaları ve ekonomik nedenler gibi birçok problemidir. İç girişimcilik kavramı, bu süreçte dikkat edilmesi ve araştırılması gereken önemli bir konu olarak varlığını göstermektedir.

Günümüz iş dünyasında örgütlerin rakip gördükleri veya rekabet etmeye çalıştıkları diğer örgütlerden farklılaşması, değişmesi ve ekonomik anlamda kâr ve sürdürülebilirlik elde etmesi açısından iç girişimcilik, önem arz eden bir kavram olarak varlığını göstermiştir. Dışlanma durumu yalnızca sosyal yaşamımızda değil, çalışma yaşamının her alanında karşımıza çıkan bir olgudur. Hem ulusal hem de uluslararası yazında bu iki değişkene (örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik) ilişkin yeterli çalışma olmaması sebebiyle ve örgütsel dışlanma ile iç girişimcilik kavramlarının birlikte değerlendirildiği herhangi bir çalışma olmaması nedeniyle, yani örgütsel dışlanma ve iç girişimcilik konularını ele alan tek çalışma olmasından kaynaklı olarak bu araştırma, ilgili alana katkıda bulunmaktadır. Yine literatürde yapılacak olan çalışmalara ve örgütlere yol göstermek amacıyla ele alınmıştır.

Kaynakça

- Abayhan, Y. (2013). *Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Psikolojik Dışlanma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Abayhan, Y., ve Aydın, O. (2014). “Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Psikolojik Dışlanma: Dışlayan ve Dışlanan Grup Üyesi Sayısının Temel İhtiyaçlara Yönelik Tehdit Algısı Üzerindeki Etkisi”. *Türk Psikoloji Dergisi*, 29 (73), 108- 121.
- Adıgüzel, Z., Artar, M., Erdil, O. (2019). “Örgütlerde Yöneticiye Duyulan Güvenin, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Dışlanma ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1417-1432.
- Ağca, V. Ve Kandemir, T. (2008). “Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 213.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). “İç Girişimcilik Ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve”. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 83-112.
- Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). “Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar – Kavramsal Bir Çerçeve”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (2), 155-173.
- Ağca, V., Kurt, M. (2007). “İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri Kavramsal Bir Çerçeve”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 83-112.
- Akça, N., Çakmak, A., Şahin, H. (2022). “Cam Tavan Sendromu ve Mobbing: Kadın Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Akademik Hassasiyetler*, 9(20), 89-106.
- Alamur, B. (2016). *Olgun Örgütlerde İç Girişimciliğin Canlandırılmasında Örgütsel Zeka’nın Rolü*, (Yayınlanmış Doktora Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Alden, J., Thomas, H. (1998). "Social Exclusion İn Europe: Context and Policy". *International Planning Studies*, 3(1), 7-13.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D., (2010). "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Istanbul University Journal of The School Of Business Administration*, 39 (1).
- Anatca, Yılmaz, V.(2010). *Sosyal Dışlanmanın Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Antonicic, B. & Hisrich, R. (2003). "Clarifying the Intrapreneurship Concept". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Arıcı, Ş. (2021). *İç Girişimcilik Algısının İşletme Başarısındaki Rolü: Karabük'teki Demir Çelik İşletmeler Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Arman, M. ve İrmış, A. (2018). "Kurumsal Girişimciliğin Stratejik İşbirliklerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 705.
- Arslan, A. ve Staub, S. (2015). "Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma". *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 1-23.
- Aydın, O., Şahin, D., Güzel, H.Y., Abayhan, Y., Kaya, G.A., ve Savaş, Ş. (2013). "Ait Olma İhtiyacının ve Haberdar Olmanın Psikolojik Dışlanmaya Gösterilen Tepkiler Üzerindeki Etkileri". *Türk Psikoloji Dergisi*, 28 (72), 21- 31.
- Aydınlık, A. Ü. (2017). *Girişimcilik*. 2. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Aytürk, N. (2019). *Örgütsel Davranış*. 1.Basım. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Balcı, Ş. G. (2007). *Tutunamayanlar ve Hukuk*. Ankara: Dost Kitabevi.
- Başar M., Tosunoğlu B. T. (2006). "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 123-134.
- Bektemür, G. (2018). "İç Girişimciliğin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi: Bir Özel Hastane Uygulaması". *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5(3), 161-177.
- Benitez, Amado, J., Llorens, Montes, F.J. & Perez Arostegui, M.N. (2010). "Information Technology Enabled Intrapreneurship Culture and Firm Performance". *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550-566.
- Bosnalı, G. (2022). *Kurumsal İşletmelerde X, Y ve Z Kuşaklarının İç Girişimcilik Davranışları Arasındaki Farklılık*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Bostancı, B. (2021). *Bireysel Yenilikçiliğin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Büyükköztürk, Ş.(2002). “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 470-483.
- Büyükyılmaz, O., Kayış, M. (2018). “Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Davranışına Etkisi: Bolu İlinde Bir Araştırma”. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (3), 147-167.
- Çakarel, Y. (2019). *Öz Liderliğin İç Girişimcilik Eğilimlerin Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, Bıyık, Ş. (2019). *Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Kişilerarası Tostik İletişimin İşyerinde Dışlanma Davranışı Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, C., Koşar, A. (2015). “Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24(2), 47-62.
- Çetin, F. (2011). “Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü”. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 69-85.
- Çıkmaz, G. (2020). *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İç Girişimcilik Üzerine Etkisinde Sosyal Sermayenin Aracılık Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoban, S. (2021). “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kendini Gerçekleştirme Basamağında Gizil Yetenekler”. *European Journal of Educational & Social Sciences*, 6(1), 111-118.
- Deligöz, K. (2021). *Marka Kavramlarından Marka Özdeşleşme, İktisadi ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar IV*, Eğitim Yayınevi, İstanbul.
- Demirer, Ö., Cindiloğlu Demirer, M., Yürürer, G. (2019). “İç Girişimciliğin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10 (1), 231-245.
- Deprez, J. & Euwema, M. (2017). “You can’t Always get What you Want? Leadership Expectations of Intrapreneurs”. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 429-444.
- Doğan, İ. (2014). *Sosyal Dışlanma ve İşgücü Piyasaları: İstanbul Fatih İlçesi’nde Bir Saha Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Durak, İ. (2011). “Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Girişimcilerin Tutumları: Bir Alan Araştırması”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 195-213.
- Efe, A. (2022). *İç Girişimcilik ile Yenilik Yönelimi Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Ekingen, E. (2019). *İç Girişimcilik ve Örgütsel Faktörlerin Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kamu Hastanesinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3) 211-216.
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış Bilimleri*. 14. Basım. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Faiz, E. (2013). *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ferris, D., Chen, M., Lim, S. (2017). “Comparing and Contrasting Workplace Ostracism and Incivility”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (4), 315-338.
- Ferris, D., Brown, D., Berry, J., ve Lian, H. (2008). “The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale”, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348– 1366.
- Fındık, G. (2015). *Girişimcilik Kültürü ve İşletmelerde İç Girişimcilik Olgusu: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fırat, E. (2019). *İşyerinde dışlanma ve Politik Yetkinin İşyerinde Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J. & Bakker, A. B. (2017). “Employee Intrapreneurship and Work Engagement: A Latent Change Score Approach”. *Journal of Vocational Behavior*, 100 (1), 88–98.
- Ginette C. Blackhart and Others. (2009). “Rejection Elicits Emotional Reactions But Neither Causes Immediate Distress Nor Lowers Self-Esteem: A Meta-Analytic Review Of 192 Studies On Social Exclusion”, *Personality and Social Psychology Review*, 13(4), 270.
- Güler, M.A. (2014). *Sosyal Dışlanma Bağlamında Yeni Toplumsal Hareketler: Yunanistan, Arap Baharı, İspanya ve Amerika Birleşik Devletleri Örnekleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gülşen, F. (2022). *Kamu Kurumu Yöneticilerin İç Girişimcilik Algısı: Bafra Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Gültaş, S. (2019). *Örgütsel Sapma ve Nezaketsizlik Davranışları İlişkisinde İşyerinde Dışlanmanın Aracı Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M., & Mert, İ. S. (2010). “Örgütsel Faktörlerin İç Girişimcilğe Etkisi: İş Tatminini Aracı Değişken Mi” ? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 127-135.
- Gürel, E. (2012). “İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması”, *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı: 6, 57.
- Gürer, T. (2021). *Dönüşümcü Liderlik ve İç Girişimcilik İlişkisinde Hofstede'nin Erillik/ Dişillik Kültür Boyutunun Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güzel, H.Y. (2012). *Psikolojik Dışlanma Kişisel Belirsizlik Hissine Yol Açar Mı? Psikolojik Dışlanmanın, Kişisel Belirsizliğin ve Ölümlülüğün Dikkat Çekici Olmasının Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Haq, I. U. (2014). “Workplace Ostracism And Job Outcomes: Moderating Effects Of Psychological Capital”. Sözel Bildiri, *Managment, Knowledge and Learning International Conference*, 25-27 June 2014 Portoroz- Slovenia, 1309-1323.
- İbrahimoglu, N. ve Ugurlu, Y. Ö. (2013). “KOBİ'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 103-126.
- İçerli, L., Yıldırım, M. H. Ve Demirel, Y. (2011). “Kobilerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği”. *Organizasyon ve yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 177-187.
- İlhan, D. (2014). *Sosyal Dışlanma ve İşgücü Piyasaları: İstanbul Fatih İlçesi'nde Bir Saha Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Kandemir, K.B. (2011). *Psikolojik Dışlanma, Sosyal Dışlanma ve Sosyal Reddedilmenin Tehdit Edilen İhtiyaçlar ve Dışlanma Tepkileri Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaalioglu, Z. (2016). *SPSS'DE Ootput Analizi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı.
- Karabey, C.N., Kerse, G.(2019). *Örgütsel Davranış Düzleminde Güncel Kavramlar*, 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Karagöz, Y. (2016). *İstatistiksel Analizler*, 1. Basım, Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım Tic. LTD. ŞTİ.
- Kaygın, E., Kosa, G. (2019). *Örgütsel Davranış. 1. Basım*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kayış, A. (2010). *Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, B. (2018). *İşyerinde Yalnızlık ve İşyerinde Dışlanma Sarmalında Presenteizm: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koşar, A. (2014). *Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi'nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük, B. (2020). *Algılanan Örgütsel Desteğin İç Girişimcilik Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lumpkin, G. Tony., Gregory G. Dess. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance". *Academy of Management Review*, 21(1), 135-72.
- Mahlı, Alı (2018). *Yaratıcı Liderlik, İçsel Motivasyon, ve İç Girişimcilik Davranış İlişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Menzel, Hanns (2008). "Intrapreneurship-conductive culture in industrial R&D: the design of a simulation game to create awareness and provide insight" *Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven*, doi.org/10.6100/IR6337022008.
- Meydan C.H., Şeşen H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Molina, C. & Callahan, J.L. (2009). "Fostering Organizational Performance: The role of Learning and Intrapreneurship". *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388-396.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- O'Reilly, J. ve Robinson, S. L. (2009). "Ostracism At Work: The Impact of Ostracism on Thwarted Belongingness and Work Contributions". *The Annual Meeting of the Academy of Management*, Chicago, IL.
- Oktay, E., Başar, A., (2016). *Uygulamalı İstatistik 2*, Zafer Medya Baskı.
- Öge, H.S. (2018). *İşyerinde Yalnızlık ve İşyerinde Dışlanma Sarmalında Presenteizm: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Öktem, M. K., Leblebici, D., Arslan, M., Kılıç, M., ve Aydın, M. (2003). “Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma”. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 175.
- Özgen, H. ve Erkocaoğlu, E. (2009). “Kurumsal Girişimcilik İle Örgüt Yapısı Arasında İlişki”. Adana: *Çukurova Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 18(1), 207.
- Özkan, Ö. (2020). *İç Girişimcilik Kapsamında Bireysel ve Kurumsal Performans Etkileşimi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özsungur, F. (2019). *Etik Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinde, İşe Bağlılığın Aracılık Rolü: Türkiye’deki Ticaret ve Sanayi Odaları Örneği*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özşahin, M. ve Cemal, Z. (2011) “Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performansın İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 43-72.
- Parker, C. S. (2011) “Intrapreneurship or Entrepreneurship?”. *Journal of Business Venturing*, 26, 19.
- Razavi, S.H. & Ab Aziz, K. (2017). “The Dynamics Between Entrepreneurial Orientation, Transformational Leadership, and Intrapreneurial Intention in Iranian R&D Sector”. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 769-792.
- Robinson, S., O’reilly, J., ve Wang, W. (2013) “Invisible at Work: An Integrated Model”. *Journal Of Management*, 203-231.
- Robinson, Sandra L., O’ Reilly, Jane ve Wang, Wei (2012). “Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism”. *Journal of Management*, 39 (1), 1- 29.
- Scott, K.D. (2007). *The Development And Test of An Exchange-Based Model of Interpersonal Workplace Exclusion*. (PhD Thesis), University of Kentucky.
- Sebora T.C., Theerapatvong T., (2009). “Corporate Entrepreneurship: A Test Of External And Internal Influences On Managers’ Idea Generation, Risk Taking and Proactiveness”. *International Entrepreneurship Management Journal/Springer Science*, Cilt(5), 3-17.
- Shaker, A., Jeffrey, G., Covin (1995). “Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis”, *Journal of Business Venturing*.10(43-58), 44.
- Sharma, P. & Chrisman, J. (1999). “Towards a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurial Theory and Practice”, *Spring*, 11-13.

- Solak, Ç., Teköznel, M. (2019). “Sosyal Dışlanma Olgusu Üzerine Genel Bir İnceleme”. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 17(4), 293-315.
- Soybalı, H., Pelit, O. (2018). “Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 20(3), 225-249.
- Sümer, K. (2021). *Spor Hizmet Çalışanlarının İletişim Becerileri İle Girişimcilik Düzeyi Arasındaki İlişki (İstanbul Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şahinler, S. (2000). “En Küçük Kareler Yöntemi ile Doğrusal Regresyon Modeli Oluşturmanın Temel Prensipleri”. *MKU Ziraat Fakültesi Dergisi* 5 (1-2), 57-73.
- Şakiroğlu, Ş. (2023). “Toplumsal Cinsiyet Bakımından İş Yaşamında Kadınlara Yönelik Mobbing’in Sosyolojik İncelenmesi”. *International Social Sciences*. 9(113), 7473- 7481.
- Şen, G. (2020). *Stratejik Çeviklik ve İç Girişimcilik Davranışı İlişkisinde Yenilikçi Örgüt İkliminin Aracılık Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Şengöz, M. (2022). “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli’nin Bütünleşik Bir Süreç Olarak Yeniden Yorumlanması”. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*. 9(1), 164-173.
- Tavakol M, Dennick R (2011). “Making sense of Cronbach’s Alpha”. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Thornberry, N. (2001). “Corporate Entrepreneurship, Antidote or Oxymoron?” *European Management Journal*, 19(5), 527.
- Timuroğlu, M. K, Çakır, S. (2014). Girişimcilerin Yeni Bir Girişim Yapma Niyetlerinin Risk Alma Eğilimi ile İlişkisi AKÜ İİBF Dergisi- Cilt XVI Sayı:2, 119-136.
- Topateş, H. (2009). “Araçsallaştırma Bir Kavram Olarak Sosyal Dışlanma”. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4, 115- 130.
- Turan, C. (2019). *Kurumsal Girişimcilik Profiline Firmanın Yenilikçilik Performansı Üzerindeki Etkisinde İç Girişimcilik Davranışının Aracılık Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türel, Ş., Dolmacı, N. (2013). “İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Mobbing Üzerine Ampirik Bakış”. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 83-87.

- Türkmen, V. (2019). Örgütsel Stres Ve İç Girişimcilik İlişkisi: Bir Sigorta Şirketinde Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uysal, H. (2019). “Örgütsel Dışlanmanın Çalışanlarda Sinizm Gelişimine Etkisi”. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 319-326.
- Williams, K.D. (2007). “Ostracism” , *Annual Review of Psychology*, 58(1), 425-452.
- Woo, H.R. (2018). “Personality Traits and Intrapreneurship: The Mediating Effect of Career Adaptability”. *Career Development International*, 23(2), 145-162.
- www.intrapreneur.com/four-definitions-for-the-intrapreneur/. (2017). Four Definitions for the Intrapreneur. Retrieved from <http://intrapreneur.com/four-definitionsfor-the-intrapreneur>.
- Yakut, S., Yakut, İ. (2018). “Öğretmenlerde Psikolojik İyi Oluş ve İş Yerinde Dışlanma İlişkisi”. *Electronic Turkish Studies*, 13(18), 1358-1376.
- Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yarmacı, N., Ayyıldız, T. (2020). “İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği”. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 2699-2723.
- Yaşar, M. (2014). “İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 36 (Temmuz 2014/II), 59-75.
- Yazgan, A., Erdirençlebi, M., ve Şendoğdu, A. (2016). “Şirket İç Girişimcilik İkliminin Şirket Performansına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 57-64.
- Yazıcı, S. (2015). “Akademik ve İdari Personelin İç Girişimcilik Algılarının Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma”. *Yükseköğretim Dergisi*, 5 (3), 118-132.
- Yıldırım, E. (2016). *Örgütlerde Dışlanma, Sinizm ve Pozitif-Negatif Duygusalılık Arasındaki İlişkiler: Pozitif ve Negatif Duygusalılığın Aracılık Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yozgat: Bozok Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, S. (2019). *Kadınların İş Hayatında Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu Üzerine Nitel Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücesoy, A. (2018). Örgütsel Güven, Hissedilen Güvenirlilik, İşyerinde Dışlanma Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Yordayıcı İlişkiler

- Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zeren, H. E. (2012). “Kent Markalaşması Sürecinde İç Girişimcilik Faktörü”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 95-104.
- Zhao, H., Peng, Z., ve Sheard, G. (2013). “Workplace Ostracism and Hospitality Employees, Counterproductive Work Behaviors: The Koint Moderating Effects of Proactive Personality and Political Skill”. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., ve Wan, P. (2016). “Workplace Ostracism and Knowledge Hiding in Service Organization”. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.

İşyerinde Dışlanma ve İç Girişimcilik

Tuğba Erzurum

Doç. Dr. Serkan Naktiyok