

KUŞAK TEORİSİ VE İÇGİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Ayku ARSLAN, Yrd. Doç. Dr.
aarslan@pirireis.edu.tr, Piri Reis Üniversitesi

Selva STAUB, Yrd. Doç. Dr.
selvatsaub@halic.edu.tr, Haliç Üniversitesi

Özet: Günümüzde artan rekabet ile birlikte işgücü ve istihdam konularında yaşanan sıkıntılar, mevcut işletmelerin büyütülmesini ve yeniliklere açık olmasını gerektirmektedir. Yapılan araştırmalarda ise içgirişimciliğin işletmeler tarafından desteklenmesi halinde performans artışı, yeni iş fırsatları yaratma, stratejik yenilenme ve büyüme imkânlarının doğması gibi sonuçların elde edilebileceği ileri sürülmektedir. Girişimcilik yazınında bu eğilime sahip kişilerin ortak özelliklerinin yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik olduğu konusunda ortak bir görüş oluşmaya başlamıştır (Bulut vd., 2008). Yenilikçilik yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütsel sistemler yaratma ve sunma olarak tanımlanırken, proaktiflik bu durumlar karşısında çabuk harekete geçebilme ve bütün bunların sonucunda oluşabilecek kayıp olasılığı da risk olarak belirlenmiştir. Bunların olmazsa olmazı ise özerklik dediğimiz içgirişimciliği canlandırabilmek için mevcut kural ve uygulamalar dışına çıkabilme özgürlüğüdür. İçgirişimciliği etkileyen bu özelliklerin belli dönemlerde doğup büyüyen ve aynı yaş grubu içerisinde yer alan bireylerin benzer davranış özellikleri gösterdiği ve her yeni kuşakla bu davranış özelliklerinin değişebildiği de ön e sürülmektedir (Moss, 2010). Günümüz örgütlerinde artık üç ayrı kuşağın birlikte çalışmaya başladığı düşünüldüğünde bu konunun önemi daha da artmaktadır. Farklı özellikler gösteren bu gruplar arasında örgütün istediği içgirişimci özellikleri açısından farklılıklar olup olmadığı ilk hipotezimizi oluşturmuştur. Bunu araştırırken eğitim düzeyi, çalışma yılı ve cinsiyet farklılığı etkileri de araştırılmıştır. Nicel araştırma deseni kullanılan araştırmada hipotez testleri gerçekleştirilmiş ve veri analizlerinde Kruskal-Wallis H, ANOVA, regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışma, özel-kamu ilköğretim, lise ve dershanelerde görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Gençlerin aksine yaş düzeyi yüksek, deneyimli öğretmenler daha çok risk alabilmekte ve deneyimlerini mesleki yenilikler ile birleştirebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak Kuramı, İç girişimcilik, Öğretmen

A STUDY ON GENERATIONAL THEORY AND INTRAPRENEURSHIP

Abstract: Today's increasing competition in combination with challenges created by labor and employment is putting businesses in the position of becoming more innovative in order to grow. Studies show that if organizations support Intrapreneurship, the result is increased performance, potential for new employment, foresee strategic opportunities and growth. The literature also points out that intrapreneurs share a set of common characteristics such as, innovativeness, risk taking, proactiveness, autonomy (Bulut et al., 2008). Innovativeness is defined as new product development, new production processes, creating new organizational systems. Proactiveness is to be able to move forward quickly on innovations. Risk taking follows innovation and proactiveness by pursuing implementation, with little fear of the consequences. Certainly, to be able to achieve any of these stages, and in order to foster intrapreneurship within the organization, autonomy, that is, to be able to navigate outside the rules and processes of the organization, is important. The combination of, and the degree to which these characteristics manifest themselves varies from generation to generation. It is important for today's organizations to realize that possibly three different generations are working together for the same firm. Our first hypothesis then becomes, if an organization is seeking intrapreneurship from its employees, there will be generational differences regarding the characteristics. Variables that we are including in our analysis include educational differences, years of employment, and gender. For the analysis, we employed quantitative methods, specifically the Kruskal-Wallis H, ANOVA and regression analysis. Sample data was collected from instructors working in public and private primary schools, high schools, and study centers. The results suggest that the older generation, with more experience, were greater risk-takers, and were able to tap into their lifelong experiences, resulting in higher evidence of innovation.

Keywords: Generational Theory, Intrapreneurship, Teacher

1. GİRİŞ

Özellikle genç nüfusun yoğun olduğu Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde işgücü ve istihdam konularında yaşanan sıkıntılar hem imalat hem de hizmet sektörlerinde önemli ölçüde yeni iş imkânlarına olan ihtiyacı arttırmaya başlamıştır. Bu amaçla mevcut işletmelerin büyütülmesi ve başarılı yeni işletmelerin açılması önem kazanmaktadır. Üniversitelerin genç girişimci yetiştirme çabaları ve özel/kamu kuruluşlarının idari ve finansal destekleri son yıllarda girişimcilik konusunda yapılan araştırmalarda da kayda değer bir artışa yol açmıştır. Yeni işletmelerin kuruluşu için girişimci bireylere ihtiyaç duyulması kadar mevcut işletmelerin büyütülmesi için de çalışanlarının girişimci bir ruha sahip olması gerekmektedir. Bir şirketin büyümesi çalışanlarının şirket içindeki olaylara hâkimiyeti ile yakından ilgilidir. İçgirişimcilik ruhuna sahip bireyler aynı zamanda algıları açık ve şirket içindeki olaylara hâkim kişilerdir ki bu da şirket içinde var olan sorunları çözüp ya da ileride oluşabilecek ihtiyaçları görüp buna çözüm üretme yeteneği ve potansiyeline sahip olan çalışanlardır. Bir web blogunda Fortune dergisine atfen dünyanın en yenilikçi 100 işletmesinin yaklaşık %65'inin içgirişimciliği temel yetenek kapsamında değerlendirildiği öne sürülmektedir. Bu da günümüz işletmelerinde yeni çalışan alımlarında girişimcilik ruhuna sahip bireylerin tercih edildiği anlamına gelmektedir. Konunun yeniliği ve yazında henüz tam bir tanım birliğine ulaşamamasından kaynaklanan nedenlerden dolayı içgirişimcilik, faaliyet ve eğilimlere göre çeşitli adlar altında ifade edilmektedir. Gürel ve Bulgurcu (2012) çalışmasında iç girişimcilik (intrapreneurship), kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship), şirket girişimciliği (Internal venture), girişim yönetimi (Venture Management), yeni girişim (New Venture) ve iç şirket girişimciliği (Internal Corporate Venture) gibi tanımların kullanıldığını belirtmektedir ki bunların dışında sıklıkla kullanılan bir başka ifade de

şirket içi girişimciliktir. Bu konuda Antoncic ve Hisrich (2003) yazın içinde sistematik bir tarama yaparak içgirişimcilik konusunda ortak bir tanım geliştirmeye çalışmışlardır. Günümüze kadar yapılan araştırmalarda içgirişimciliğin örgütlerde desteklenmesi ve uygun ortamların yaratılması ile olumlu performans (Fiş ve Çetindamar, 2009, Antoncic, 2007, Akdoğan ve Cingöz, 2008), yeni iş fırsatları yaratma (Staub, 2012) ve stratejik yenilenme (Dess ve Lumpkin, 2005), yenilik/yenilikçilik (Antoncic ve Hirsich, 2003), büyüme (Fitzsimmons vd., 2005, Antoncic, 2007), karlılık, yeni ürün ve hizmetler (Antoncic, 2007) gibi sonuçların elde edilebileceği savunulmaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalarda içgirişimcilerin davranışsal özellikleri kadar çalıştıkları örgüt (Fiş ve Wasti, 2009, Antoncic, 2007) ve çevresel faktörlerin (Antoncic, 2007, Naktiyok ve Kök, 2006), örgütsel iklimin (Hacısalıhoğlu, 2007) önemli olabileceği vurgulanmaktadır. Ancak yaptığımız araştırmalar sonunda şu ana kadar kuşak teorisi ve içgirişimcilik konusunu birlikte inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Daha çok kuşaklararası girişimcilik eğilimleri incelenmiş ve bu konuda tezler üretilmiştir. Ingelstedt vd. (2009) 'nin yaptığı lisans bitirme tezinde İsveç'teki örneklemelerinde Y kuşağı ve içgirişimcilik arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ağca ve Kızıldağ'ın (2013) çalışmasında her ne kadar aile işletmelerinde üst yönetim ile girişimcilik ruhu arasında sıkı bir ilişki bulunmuşsa da aynı bulgular sonraki kuşaklar ile onların içgirişimcilik ruhu arasında anlamlı bir ilişki göstermemektedir. Popüler yazın da (Sa.am Webinar, 2013) içgirişimcilik ve Y kuşağı arasında olumlu bir ilişkinin varlığını öne sürmektedir. Şu anda iş dünyasında farklı kuşakların (Bebek Patlaması, X ve Y) bir arada çalıştığı değerlendirildiğinde hangi kuşağın içgirişimciliğe daha yatkın olduğu konusu merak uyandırmaktadır.

II. İÇGİRİŞİMCİLERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ

Son yıllarda girişimcilik yazını, içgirişimci eğilimine sahip kişilerin hangi ortak özelliklere sahip oldukları konusunu araştıran çalışmalara ağırlık vermeye başlamıştır. Bulut vd. (2008) içgirişimcilik konusunda geniş kapsamlı bir yazın taraması yapmış ve en çok kullanılan kavramların üç temel boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Bunlar yenilikçilik, risk alma ve proaktifliktir (s.1394). Benzeri çalışmayı doktora tezinde yapan Durmaz (2011)'da içgirişimcilik eğiliminin en belirgin özellikleri arasında yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik gibi unsurları saymaktadır.

II.1. Yenilikçilik

Durmaz (2011: 94) yenilikçiliğin tanımlarken "yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütsel sistemler yaratma ve sunma ile ilgili" işletme davranışlarından bahsetmektedir. Örgütlerin rekabetçi avantajlarını sürdürebilmeleri için belki de en önemlisi ve en stratejik olanıdır. Gerektiğinde ihtiyaçlara ve sorunlara yaratıcı çözümler arayabilmek; yeni olan bir şeyleri denemek ve yapmak, bunu yapmayı devam ettirmek ancak her seferinde farklı bir yoldan devam etmektir. Ağca ve Kurt (2007:85), The American Heritage Dictionary of the English Language'daki İçgirişimci (intrapreneur) tanımını "büyük bir firma için bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla karlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi" olarak çevirmiştir. Yani tanımın içinde de bu özelliğe vurgu yapılmaktadır. Her yenilik beraberinde belli bir oranda risk taşıyabilir.

II.2. Risk Alma

Girişimci ve girişimciliğin temel özelliklerinden biri de risk alabilmektir (Durmaz, 2011). Antoncic ve Hisrich, (2003) risk almayı tanımlarken yeni fırsatlar karşısında çabucak harekete geçebilme ve bunun sonucunda oluşabilecek kayıp olasılığı olarak görmektedir. Bulut vd. (2008:1402) makalelerinde risk alma eğilimini tarif ederken " önceden getirisi belli olmamasına rağmen örgütün yenilikçi projelere destek veren örgütsel düşünce, tutum ve normların toplamıdır" diyerek kayıp olacağı bilinmesine rağmen vazgeçmemek ve girişimleri sürdürmek gerektiğine işaret etmektedir.

II.3. Proaktiflik

İşletmecilik bakış açısından "öncülük etmek, yeni pazarlara girmek veya yeni fırsatları kovalamada üstünlük ile ilişkilendirilen" (Durmaz, 2011: 100) bu kavram dinamikliği göstermektedir (Bulut vd., 2008). Kimi zaman rekabetçi saldırganlık eğilimiyle de ilişkilendirilebilen bu özellik risk alma ile birlikte anılmaktadır (Fitzsimmons vd., 2005:19). Bulut vd. (2008)'ne göre ise yazında bu konu ile ilgili yapılan pek çok çalışma proaktivitenin girişimciliğin bir bileşeni ve risk alma ile yenilikçilik bileşenlerinin tamamlayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır.

II.4. Özerklik

Örgütlerde içgirişimciliği canlandırabilmek için mevcut kural ve uygulamalar dışına çıkabilme özgürlüğü, kendi başına inisiyatif kullanabilme imkanı veren bağımsız eylemlerdir. Bireysel olabildiği gibi grup düzeyinde de olabilmekte; "bir fikri ya da vizyonu ortaya koymasında ve onu başarılmasında sergilediği bağımsızlıktır" (Durmaz, 2011: 103).

III. KUŞAKLAR VE KUŞAK KURAMI

Kuşak gruplamaları kuramı ya da kuşaklar kuramı ilk olarak bir Alman Sosyoloğu olan Karl Mannheim tarafından 1928 yılında yazdığı bir kitapta ileri sürülmüştür (Taylor, 2008). Ancak günümüz kuşaklarını içine alan sınıflandırma ve tartışmalar 1991 yılında William Strauss ve Neil Howe tarafından yayımlanan kitapla ivme kazanmaya başlamış ve kimi

araştırmacılar tarafından bu kuram "Strauss-Howe Kuşak Kuramı" olarak adlandırılmıştır. (Bkz. http://en.wikipedia.org/wiki/Strauss-Howe_generational_theory). Kurama göre belli dönemlerde doğup büyüyen ve aynı yaş grubu içerisinde yer alan bireylerin benzer davranış özellikleri gösterdiği ve her yeni kuşakla bu davranış özelliklerinin değişebildiği öne sürülmektedir (Moss, 2010). Bu kurama göre her toplumda pek çok önemli tarihsel olay ve sosyal değişim (savaşlar ve ekonomik buhranlar sonucu kaynak dağılımında muazzam değişimler gibi) o topluma ait bireylerin değer yargılarını, tutum ve davranışlarını ve eğilimlerini etkileyebilmektedir. Olaylardan sonra değil ama olayların meydana geldiği yıllar süresince bireylerin biçimlenmesi tamamlanmaktadır. Bu yüzden belli bir zamanda doğan ve aynı yaş grubu içerisinde yer alan kişiler, tipik bir takım benzer eğilimleri ve benzer bilişsel davranışları paylaşabilirler. Dahası, bu etkilerin zamanla devam edebileceği de varsayılmaktadır (Moss, 2010). Kuşak kuramına karşı çıkanların öne sürdüğü gerekçelerin en başında biyolojik gelişim süreci gelmektedir. Bu varsayıma göre bir takım değer yargılarının, tutum ve davranışların, inançların ve eğilimlerin değişimi kuşaklardan çok yaş ve deneyim gibi biyolojik gelişimin temel işlevleridir. Kuşak kuramı bu varsayımdan sapmakta ve kuşaklardaki değişimlerin başlıca etkeni olarak biyolojik süreç yerine sosyal oluşumları öne sürmektedir (Sessa vd., 2007'ye atfen Moss, 2010). Türk Dil Kurumu (2013) yirmi beş-otuz yıllık yaş kümelerinden meydana gelen benzer yaşam şartlarından geçmiş kişilerin bir araya gelmesini kuşak olarak tanımlamaktadır (<http://tdkterim.gov.tr/bts>). Ancak kuşaklararası ayrımı yaparken tam kesin çizgilerle ayırım yapmak kolay değildir. Kuşak denildiğinde, belli yıl aralıklarında doğmuş kişiler topluluğundan çok, ortak paylaşımları olan, benzer değer yargılarını, davranış ve yaşam biçimlerini paylaşan, belli bir dönem olay ve eğilimleri ile şekillenmiş, aynı düşünce ve eylemlere sahip kişiler topluluğundan bahsedilmektedir (Lower, 2008; Chen, 2010; Altuntuğ, 2012; Delahoyde, 2009; Manion, 2009). Her ülkede aynı dönemde doğmuş insan toplulukları aynı kuşak özellikleri göstermeyebilir (Tolbize, 2008; Karp, 2002; Habib, 2013). Mesela batı ülkelerinde gösterilen farklı yıl ve olay aralıkları, Türkiye için uymayabilmektedir. Bu nedenle Türkiye'de yapılan kuşaklararası ayırım 1925-1945 arası için Sessiz Kuşağı; 1946-1964 arası için Bebek Patlaması Kuşağını (Baby Boomers); 1965-1979 arası için X kuşağını; 1980-1999 arası için Y kuşağını ifade ederken, 2000 ve sonrasını da M (ya da Z) kuşağı olarak ayrılmaktadır (Altuntuğ, 2012; Ayhün, 2013; Kuran, 2012; Mesutoğlu, 2013; Şenbir, 2004).

III.1. Bebek Patlaması kuşağı (1946-1964)

İkinci dünya savaşı sonrasına denk gelen bu kuşak savaş sonrası yaşanan hızlı doğum oranından dolayı bu adı almıştır. 2014 yılı itibarıyla 50 ile 68 yaşları arasında olan bu kuşak, büyümenin, refahın ve çeşitli mal ve hizmetlere hasret duygusu olan ve bu nedenle harcamaya ve eğlenmeye eğilimli bir kuşaktır (Şenbir, 2004). Daha iyimser bir yaşam dönemine girme isteği ile doğu ve batı arasındaki ikilem içinde doğmuş ve büyümüş olan bu kuşak X kuşağını yaratmıştır (Tolbize, 2008). Bebek patlaması kuşağının en belirgin özelliği 68 kuşağı da dediğimiz X kuşağının mimarları olması yanında kanaatkar ve duygusal olmaları, sadakat duyguları yüksek, otoriteye bağlı, gerektiği zaman teknolojiyi kullanan gelenek ve kültürlerine bağlı bir kuşak olmalarıdır. İş hayatında çok çalışıp az üreten, idealist ve rekabetçi yapıya sahip bu kuşak tek bir yerde uzun süre çalışmış ve "çalışmak için yaşamak" felsefesini benimsemiş emeklilik sonrası bile çalışmayı sürdüren bir yapıya sahiptir (Benlisoy, 2008).

III.2. X kuşağı (1965-1979)

Bebek Patlaması Kuşağının çocukları olarak dünyaya gelen bu kuşak 2014 yılında 34 - 49 yaş aralığına mensup bireyleri ifade etmektedir. Türkiye nüfusunun %22 (TİK, 2013) kadarını temsil eden bu kuşak iş hayatında çalışanların büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Bebek Patlaması Kuşağının refah içinde yaşamasının faturası ile yüz yüze gelen bu grup, refah artışının maliyetleri ve bunları devletlerin karşılayamaması, ayrıca 70'li yıllarda yaşanan petrol krizinin sebep olduğu sıkıntılarla büyümüştür. Kayıp kuşak diye de adlandırılan bu kuşağın temel karakteristik özellikleri gelecek korkusu ve kaygısı taşımaları, bu nedenle çok çalışmaya, para kazanmaya ve kariyer yapmaya odaklanmalarına sebep olmuştur (Altuntuğ, 2012:104). Ayhün (2013)'e göre bu kuşak iş yaşamında "iyimserlik, takım çalışması, bireysel başarı, sağlık, kişisel gelişim, dinamiklik, çalışma ve bağlılık özellikleri" ile öne çıkmaktadırlar. Bir diğer en belirgin özellikleri cinsiyet eşitliğine önem vermeleri ve bağımsız olmalarıdır (Karp, 2002).

III.3. Y kuşağı (1980-1999)

Günümüzde nüfus olarak dünyadaki en kalabalık kuşağın bu kuşak olduğu ileri sürülmektedir (Tamer, 2013). Hâlihazırda tam olarak hangi yılların bu kuşağı temsil ettiği konusu halen tartışılmaktadır. 1977 ile 2000 arasında doğmuş kuşak için "ele avuca sığmaz" tabiri çok kullanılmaktadır (Kuran, 2012). Türkiye'de kuşaklar konusunda en çok çalışmada bulunanlardan biri olan Kuran (2013) Türkiye için 1980- 1999 yıllarında doğanları Y kuşağı olarak adlandırmaktadır. En belirgin özellikleri bir önceki kuşakların tersine dünyaya açık bir Türkiye içinde doğmuş olmalarıdır. Teknoloji ve bilgisayar yaşamlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Teknolojiyi iyi kullanabilen bu kuşak teknolojiyi iş ve hayatın bir parçası olarak görmekte oyun oynamak veya vakit geçirmek amacı ile kullanmadıkları iddia edilmektedir (Habib, 2013). Ancak teknolojiye bağımlı, değişime açık, sabırsız ve sadakatsiz, kolay tatmin olmayan, kendilerine güvenleri yüksek, emir almayı sevmeyen birden fazla işi aynı anda yapabilen hırslı

bir yapıya sahip oldukları da belirtilmektedir (Çatalkaya, 2008; Susuz, 2012). İş yaşamında yeniliklere açık, kendilerini göstermeyi seven, takdir edilmeyi ve ön planda tutulmaya meyilli, otoriteye karşı tepkili, çabuk yükselme isteği olan, kendi kariyerlerini ve ihtiyaçlarını organizasyonun üstünde tutan, kendilerine güvenleri son derece yüksek sık iş değiştirmeye hevesli olan bu kuşak iş yaşamında aşağı yukarı son 10 yıldır diğer kuşaklarla beraber çalışmaktadır (Özer, 2012; Etlican, 2012; Susuz, 2012). Diğer kuşakların aksine özellikle popüler yazında (Yetimoğlu, 2008) girişimcilik özellikleri ile sürekli gündeme gelen bu kuşak için aslında hiç te girişimci olmadıkları yönünde farklı görüşler de ileri sürülmektedir (Tobak, 2011; Schawbel, 2013). Tıp alanındaki gelişmeler yaşam beklentisini uzatmış ve aynı dönemlerde birlikte yaşayan ve çalışan nesillerin çalışabildiği iş ortamları artmaya başlamıştır. Aynı organizasyonda çalışan farklı kuşakların hayat ve çalışma tecrübeleri, aldıkları eğitimler ve sosyo-ekonomik hayattaki değişimden kaynaklanan rolleri ile çalıştıkları kurumlara katkıları da farklı düzeylerde gerçekleşmeye başlamıştır. Ancak hangi kuşağın içgirişimcilik eğiliminin daha yüksek olduğu konusu henüz tam olarak anlaşılamamıştır. Bu çalışma Türkiye'de iş yaşamında gördüğümüz üç kuşağın organizasyon içindeki içgirişimcilik eğilimlerini araştırmaya yöneliktir.

IV. HİPOTEZLER

İçgirişimcilik yazınında çalışanların davranışlarının alt boyutları olan yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, ve özerklik boyutları gibi pek çok açıdan incelenmiştir (Peltola, 2012; Antoncic ve Hisrich, 2003; Darling vd., 2007; Ağca ve Kurt, 2007; Lumpkin ve Dess 1996). Ancak yazında içgirişimcilik ile kuşaklararası farklılığın fazla incelenmediği, yapılan incelemelerin içinde ise daha çok X ve Y kuşaklarının içgirişimcilik özellikleri üzerinde durulduğu ve farklı sektörlerde farklı sonuçların ortaya çıktığı anlaşılmaktadır (Toensmann, 2012; Ahlrichs, 2007; Coulson - Thomas, 2000; Lindgren vd., 2005; Martin, 2005). Buna göre ilk hipotezimiz şu şekilde arz edilmiştir; H1. Kuşaklararası içgirişimcilik açısından fark vardır.

Eğitim düzeyi ile girişimcilik arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma vardır. Bunlardan Nyström'un 2012 yılında CESIS tarafından basılan Electronic Working Paper Series'deki bulguları çalışanların eğitim düzeyinin arttıkça içgirişimcilik özelliklerinin de arttığı yönündedir. Kuşaklararası eğitim düzeyleri ile içgirişimci olma yönündeki eğilimleri karşılaştıran bir yayına tarafımızdan rastlanılmamıştır. Buna göre ikinci hipotezimiz şu şekilde arz edilmiştir; H2. Kuşaklararası içgirişimciliği eğitim düzeyi etkilemektedir.

İş deneyiminin girişimciler açısından olumlu sonuçları ve bu girişimcilerin başlattıkları diğer girişimlerin başarı ile sonuçlanmasında deneyimin etkisi konusunda çalışmalar bulunmaktadır (Guerrero ve Peña-Legazkue, 2013; Marcinowski, 2010: s.3). İster bir şirkette geçirilen başarılı bir kariyer, isterse olumlu/olumsuz sonuçlandırılan girişimler olsun deneyim içgirişimciler için bir itici güç görevi görebilmektedir. Ancak deneyim ve kuşakların içgirişimcilik eğilimleri arasında nasıl bir ilişkinin olduğu konusu araştırılmamıştır. Buna göre üçüncü hipotezimiz şu şekilde arz edilmiştir; H3. Kuşaklararası içgirişimciliği çalışma yılı etkilemektedir.

Girişimcilik yazınında en çok çalışılan konular arasında kadın girişimciler konusunun yer aldığı söylenebilir. Cinsiyet farkından ortaya çıkan girişimcilik özellikleri yanında şirket içindeki eğilimleri de tartışılmakta olan konular arasındadır. Kadınları girişimciliğe iten nedenlerin başında iş yaşamından atılma ve geçim sıkıntısı gelmektedir (Yağcı ve Benner, 2005). Wadell (1983) buna ilaveten kadınların iş yaşamında ilerleyememeleri ve aile-iş dengesinde yaşanan sıkıntıların kadınları girişimciliğe itebildiğini ileri sürmektedir. Ancak iş yaşamında halen aktif olan kadınların şirket içindeki içgirişimcilik eğilimleri üzerine bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Buna göre dördüncü hipotezimiz şu şekilde arz edilmiştir; H4. Kuşaklararası içgirişimciliği cinsiyet farklılığı etkilemektedir.

V. YÖNTEM

Nicel araştırma deseni kullanılan araştırmada hipotez testleri gerçekleştirilmiş ve veri analizlerinde Kruskal Wallis, ANOVA, regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır.

V.1. Araştırma Ölçekleri

Anket formunda yer alan içgirişimcilik davranış eğilimi ölçeği Durmaz (2011) tarafından Naktiyok (2004) 'un geliştirdiği ölçekten yararlanılarak ilgili yazın taramasından sonra geliştirilmiştir. Ölçek dört temel boyuttan oluşmaktadır ve her soru için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve verilerin faktör analizine uygun olup olmadığına ilişkin olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi uygulanmıştır.

V.2. Örneklem

Bu çalışma, özel-kamu ilköğretim, lise ve dershanelerde görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Anket çevrimiçi paralı bir web sitesinde 06.01.2014 ile 05.02.2014 arasında yayınlanmış ve davet ile dolduran kişi sayısı toplam 140 olmuştur (N=140). Bu kişiler arasında, analize tabi tutulan anket sayısı 122'dir (%87). Katılımcıların %45,9'u erkek; %54,1'i kadın olarak gözlemlenmiştir. Bebek Patlaması Kuşağının % 40'ını kadın, % 60'ını erkek; X kuşağının % 51'ini kadın, % 49'unu erkek ve Y kuşağının % 60'ını kadın, % 40'ını ise erkek öğretmenler oluşturmaktadır.

VI. BULGULAR

VI.1. Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Faktör Analizi Sonuçları

KMO değeri 0,72 olup iyi seviye olarak değerlendirilebilir. Faktör analizinde sorunlu olan maddeler çıkarılarak, Durmaz'ın (2011) ölçeğinde birleştirilmiş olan Risk Alma ve Proaktiflik alt boyutları ayrılmıştır. Ankette "Yenilikçilik" dört ($\alpha=0.78$), "Risk Alma" üç ($\alpha=0.76$), "Özgüven" iki ($\alpha=0.65$) ve "Proaktiflik" iki ($\alpha=0.76$) madde olmak üzere toplam 11 madde yer almaktadır. Genel güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.76$ 'dır. Analiz sonucuna göre ölçek toplam değişikliğinin % 69,2'sini açıklamaktadır.

VI.2. Analiz Sonuçları

VI.2.1. Alt Boyutlara ait Ortalamalar

Tablo 3'te, girişimcilik alt boyut ortalamaları sunulmuştur. Buna göre, okullarda görev yapan öğretmenlerin en belirgin içgirişimcilik özelliği olarak, yenilikçilik (4,45) göze çarpmaktadır. Tablo incelendiğinde, bu faktörün diğerlerinden daha yüksek çıktığı görülmektedir. Belki de, girişimcilik özellikleri içinde en belirleyici olarak kabul edilebilecek bu faktör, örnekleme yer alan öğretmenlerin birtakım farklı uygulama ve teknolojiler yardımıyla derslerini ilginç kılma isteklerini yansıtmaktadır. Yenilikçilik boyutunu 3,84 ortalama ile risk alma izlemektedir. Ancak bu bulguyu ilginç kılan, özerklik alt boyut ortalamasının (2,97) daha düşük çıkmış olmasıdır. Risk alabilen bir çalışanın bir dereceye kadar özerk de davranabiliyor olması beklenir. Üçüncü en yüksek ortalama (3,45) proaktiflik alt boyutunda gözlenmektedir. Ölçeğin alt boyutlarına ait ortalamaları gösteren bu bulgulardan hareketle öğretmenlerin kuşak farkı gözetmeksizin içgirişimcilik eğilimlerinin ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir.

V.2.2. Hipotez Analizi Sonuçları

Birinci hipotez olan (Kuşaklararasıda içgirişimcilik açısından fark vardır) için yapılan analiz sonucunda içgirişimcilik ortalamaları bakımından kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir ($F=3,332$, $p<0.05$). Ortalaması ($X=4,21$) en yüksek kuşağın en yaşlı kuşak olan Bebek Patlaması Kuşağı olduğu görülmektedir. Burada dikkat çeken durum örneklemin % 0.08'ini oluşturmalarına rağmen göreceli kalabalık olan diğer iki genç gruptan daha yüksek ortalama sahip olmalarıdır. Ardından gelen kuşak X kuşağı olup ikinci en yüksek ortalama ($X=3,82$) sahiptir. Alt boyutları açısından kuşaklar arasında farklılık olup olmadığını test etmek için Kruskal-Wallis H testi yapılmış ve buna göre "yenilikçilik" alt boyutunda Bebek patlaması kuşağı, yani en yaşlı kuşak lehine anlamlı fark bulunmuştur, χ^2 (2, $N = 10$) = 9,443, $p < 0,009^{***}$. Benzer durum Bebek patlaması kuşağı lehine "Risk Alma" alt grubunda da gözlemlenmektedir, χ^2 (2, $N = 10$) = 5,022, $p < 0,081^*$. Diğer alt boyutlar incelendiğinde her ne kadar sıra ortalamaları açısından Bebek patlaması kuşağı en yüksek grubu oluştursa da bu durum istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

İkinci hipotez olan (Kuşaklararasıda içgirişimciliği eğitim düzeyi etkilemektedir) için yapılan Kruskal-Wallis H testleri analiz sonuçlarına göre her hangi bir anlamlı fark bulunamamıştır.

Üçüncü hipotez analizi için (Kuşaklararasıda içgirişimciliği çalışma yılı etkilemektedir) Bebek Patlaması Kuşağı sadece "16 ve daha fazla" yıldan oluştuğu için analizlere dâhil edilmemiştir. Yapılan Kruskal-Wallis H testleri analiz sonuçlarına göre X kuşağında "risk alma" alt boyutunda öğretmenlik süresi açısından anlamlı fark bulunmuştur, χ^2 (3, $N = 57$) = 8,679, $p < 0,034^{**}$. Çalışma yılı sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek seviyeye sahip öğretmenlerin "16 ve daha fazla" öğretmenlik süresine sahip ($n = 30$, Sıra Ort. = 34,82) olduğu, bunu "11-15 yıl" ($n = 20$, Sıra Ort. = 23,93), "5 veya 5 yıldan az" ($n = 4$, Sıra Ort. = 21,00) ve "6-10 yıl" ($n = 3$, Sıra Ort. = 15,33) öğretmenlik süresine sahip öğretmenlerin izlediği görülmektedir. Y kuşağında ise sadece "yenilikçilik" alt boyutunda öğretmenlik süresi açısından anlamlı fark bulunmuştur, χ^2 (2, $N = 57$) = 8,218, $p < 0,016^{**}$. Çalışma yılı sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek seviyeye sahip öğretmenlerin "11-15 yıl" öğretmenlik süresine sahip ($n = 4$, Sıra Ort. = 49,50) olduğu, bunu "5 veya 5 yıldan az" ($n = 21$, Sıra Ort. = 27,43) ve "6-10 yıl" ($n = 30$, Sıra Ort. = 25,53) öğretmenlik süresine sahip öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Dördüncü ve son hipotez olan (Kuşaklararasıda içgirişimciliği cinsiyet farklılığı etkilemektedir) için yapılan analizlerde kuşaklar arası anlamlı bir fark bulunmamıştır.

VII. SONUÇ

Hipotez testlerinde en ilginç sonuç, en yaşlı kuşağın en yüksek içgirişimci eğilimi ortalamasında sahip olması ve bu grubun örneklem içerisinde en düşük sayıda temsil edilmesine ($n=10$, $X=4,21$) rağmen bu sonucun gözlenmesi olmuştur. Bu grubu X kuşağı ($n=59$, $X=3,82$) takip ederken yazında tartışılanların aksine en düşük içgirişimci eğilimine Y kuşağı ($n=53$, $X=3,77$) sahip gözükmemektedir. Bu bulguları destekleyen diğer bir sonuç ise "yenilikçilik" alt boyutunda çalışma yılları arasındaki en anlamlı farkın her ne kadar Y kuşağında olduğu görülüyorsa da bu kuşakta bile en uzun süre öğretmenlik yapanların daha yenilikçi oldukları anlaşılmaktadır. Buna göre çalıştıkları kurumlarda lokomotif görevi gören bu öğretmenlerin ancak belli bir olgunluğa ve deneyime eriştiklerinde ciddi bir katkı yapabildikleri söylenebilir. Gençlerin aksine bu deneyimli öğretmenler daha çok risk alabilmekte ve deneyimlerini mesleki yenilikler ile birleştirebilmektedir. Bu sonuçların son yıllarda popüler yazında da yapılan çalışmaların bulguları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir (Tobak, 2011; Schawbel, 2013).

KAYNAKÇA

- Ağca, V., Kızıldağ, D., "Linking Generational Involvement to Intrapreneurship Activities in Turkish Family Firms: An Empirical Study", *Business Management Dynamics*, 2(12), 2013, s. 47.
- Ağca, V., Kurt M., "İçgirişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal bir Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, Sayı 29, 2007, s.83, Erişim Tarihi: 12.03.2012, iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/vagca.pdf.
- Akdoğan, A., Cingöz, A., "İç Girişimcilik Düzeyine İlişkin Algılamalarının İşgörenlerin Tutumları Üzerine Etkileri: Kayseri İli'nde Bir Araştırma. 16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. İstanbul Kültür Üniversitesi (16-18 Mayıs 2008), Antalya.
- Anders, D.; Christensen, K. S.; Ulhøi, J.P., "Understanding Intrapreneurship By Means Of State-Of-The-Art Knowledge Management and Organisational Learning Theory", *Management and Enterprise Development*, Vol. 1, No. 2, 2004, Erişim Tarihi: 12.03.2012, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.8884&rep=rep1&type=pdf>.
- Antoncic, B., "Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study", *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 2007, s. 309, Erişim Tarihi: 11.04.2012, <http://www.pogc.ir/portals/0/maghalat/890706-20.pdf>.
- Antoncic, B., Hisrich, R.D., "Clarifying the Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Cilt 10, Sayı 1, 2003, s.7, Erişim Tarihi: 11.04.2012, doi: 10.1108/14626000310461187.
- Ahlrichs, N., "Managing the Generations Differently to Improve Performance and Profit-Ability", *Employment Relations Today*, 34(1), 2007, s.21-3, Erişim Tarihi: 11.04.2012, doi: 10.1002/ert.20138.
- Altıntuğ, N., "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 2012, s.203-212, Erişim Tarihi: 11.04.2013, http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/2012_1/nevriye_altintug.pdf.
- Antoncic, B., "Organizational Processes in Intrapreneurship: A Conceptual Integration", *Journal of Enterprising Culture*, 9(2), 2001, s.221-235.
- Arsenault, P. M., "Validating Generational Differences", *The Leadership and Organization Development Journal*, 25, 2, 2004, s. 59.
- Ayhün, S.E., "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), Haziran 2013, Erişim Tarihi: 23.01.2014, <http://eyad.mu.edu.tr/index.php/eyad/article/download/56/49>.
- Bulut, Ç.; Fiş, A.M.; Aktan, B.; Yılmaz, S., "Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine bir Tartışma", *Journal of Yaşar University*, 3(10), 2008, s.1389-1416, Erişim Tarihi: 11.02.2012, http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/no10_vol3_13_bulut_fis_aktan_yilmaz.pdf.
- Chen, H., "Advertising and Generational Identity: A Theoretical Model", *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 2010, s. 132.
- Coulson - Thomas, C., "Individuals and Enterprise: Creating Entrepreneurs for the New Millennium", *Multi Skills*, 1:9, 2000, s. 25.
- Darling, J.; Gabrielsson, M.; Seristo, H., "Enhancing Contemporary Entrepreneurship", *European Business Review*, 19(1), 2007, s. 4, Erişim Tarihi: 11.03.2012, doi: 10.1108/09555340710714126.
- Delahoyde T., "Generational Differences in Baccalaureate Nursing", May 2009, Erişim Tarihi: 26 Kasım 2013 <http://www.csm.edu/wfdata/files/Academics/Library/InstitutionalRepository/3.pdf>.
- Dess, G.G., Lumpkin, G. T., "Research Edge: The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship", *The Academy of Management Executive*, 9(1), 2005, s.147, Erişim Tarihi: 11.02.2012, <http://www.jstor.org/stable/4166159>.
- Drucker, Peter F., *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper Collins, 1985.
- Durmaz, I., *Psikolojik Güçlendirme Algısının İçgirişimcilik Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, 2011.
- Etlican, G., "X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması", *Yüksek Lisans Tezi*, BÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Fiş, A.M., Çetindamar, D., "Kurumsal Girişimcilik ve Performans İlişkisi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, s. 320.
- Fiş, A.M., Wasti, S.A., "Örgüt Kültürü Ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 2009, s. 127.
- Fitzsimmons, J.T.; Douglas, E.J.; Antoncic, B.; Hisrich, R.D., "Intrapreneurship in Australian Firms", *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 11(1), 2005, s. 17.
- Fortune, <http://corporate-entrepreneurs.com/blog1/entrepreneurship-services/research>.
- Gargiulo, M., Benassi, M., "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and the Adaptation of Social Capital", *Organization Science*, 11 (2), 2000, s.183.
- Guerrero, M., Peña-Legazkue, I., "The effect of Intrapreneurial Experience on Corporate Venturing: Evidence from Developed Economies", *Int Entrep Manag J*, 9(3), 2013 s.397.
- Gürel, E., Bulgurcu, B., "İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6, 2012, s. 37.
- Gürol, M.A., *Küresel Arenada Girişimci ve Girişimcilik*, Ekim Gazi Kitapevi Tic. Ltd. Şti., 2006s. 38.
- Habib D., "Y Kuşağını tanıyor musunuz?", *Şalom*, 2013, Erişim Tarihi: 14 Kasım 2013, <http://www.salom.com.tr/newsdetails.asp?id=87464#UoPNtflUHj4>.
- Hacıhasanoğlu, U., *Kurumsallaşma Algısı ile İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, GYTE, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2007.
- Hacker C. A., "Recruiting and Retaining Generation Y and X Employees", 2008, Erişim tarihi:14 Kasım 2013, <http://www.chartcourse.com/articlegenxhacker.html>.
- Hayton, J.C.; George, G.; Zahra, S.A., "National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research", *ET&P Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 4, Summer 2002, s. 33.
- Ihring, M.; zu Kynphausen-Aufseß Dodo; O'Gorman, C., "The Knowledge-Based Approach to Entrepreneurship: Linking the

- Entrepreneurial Process to the Dynamic Evolution of Knowledge", International Journal of Knowledge Management Studies, Number: 1, 2006, s. 41.
- Ingelstedt, J.; Jönsson, M.; Sundman, H., Intrapreneurship and Corporate Entrepreneurship: Attractive Concepts for Generation Y?, Thesis within Business Administration, Jönköping University, International Business School, 2009, Erişim Tarihi: 15.01.2013, <http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:285451/FULLTEXT01>.
- Karp H., Fuller C., Sirias D., Bridging The Boomer Xer Gap : Creating Authentic Teams For High Performance At Work. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub, 2002.
- Kuran, E. (2012). "Yaşasın Y Kuşağı", Hürriyet Gazetesi, Hürriyet Magazin Hattı Ayşe Arman Röportajı, Erişim Tarihi: 09.06.2013, www.hurriyet.com.tr/magazin/magazinhatti/23448012.asp.
- Kuran, E. (2013). "Türkiye'de İşveren Markalama ve Y Kuşağı", Erişim Tarihi: 27.01.2012, <http://www.evrimguran.com/default.aspx?pid=45622&nid=63907>
- Kyles D., "Managing Your Multigenerational Workforce", Strategic Finance, 87:6, 2005, s. 52.
- Lindgren, M.; Lüthi, B.; Fürth, T., The Me We Generation – What Businesses and Politics Must Know about the Next Generation. Värnamo: Fälth & Hässler, 2005.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G., "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", Academy of Management Review, 21 (2), 1996, s.135.
- Lower, J. "Brace Yourself Here Comes Generation Y", Critical Care Nurse, 28:5, 2008, s. 80.
- Martin, C.A., "From High Maintenance to High Productivity, What Managers Need to Know About Generation Y", Industrial and Commercial training, 37(1), 2005, s. 39.
- Manion J., "Managing the Multi-Generational Workforce: Managerial and Policy Implications", International Centre for Human Resources in Nursing, 2009, Erişim Tarihi: 26.10.2013 http://www.ichrn.com/publications/policyresearch/Multigen_Nsg_Wkforce-EN.pdf
- Ma, H., Tan, J., Key Components and Implications of Entrepreneurship: A 4-P Framework, Journal of Business Venturing, 21 (5), 2006, s. 704.
- Maranville, S., "Entrepreneurship in the Business Curriculum", Journal of Education for Business, 68/1, 1992, s. 27.
- Marcinowski, R., "Academic Advisory, Q&A with Ray Marcinowski, Intrapreneurial Intent, A Newsletter for Innovators at Large Companies, 2010, Erişim Tarihi: 26.01.2014. <http://france.emc.com/collateral/newsletter/csg7544-intrapreneurial-intent-newsletter.pdf>
- McGrath, R. Gunther-MacMillan, L., "The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty", Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 2000.
- Mesutoğlu N., "Çekilin yoldan z kuşağı geliyor!" Erişim Tarihi:17 Kasım 2013, <http://www.kigem.com/cekilin-yoldan-z-kusagi-geliyor.html>.
- Miner, J.B., The 4 Routes to Entrepreneurial Success, San Francisco, CA, Berret-Koehler Publishers, Inc., 1996.
- Moss, S. (2010). "Generational Cohort Theory". Psychlopedia, Key theories, Developmental Theories, Erişim Tarihi: 27.01.2014. <http://www.psych-it.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=374>
- Naktiyok, A. ve Bayrak, Kök, S., "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİ.B.F. Dergisi, VIII, 2, 2006, s.77.
- Nyström, K., "Entrepreneurial Employees: Are they Different from Independent Entrepreneurs?" CESIS Electronic Working Paper Series, Paper No. 281, September, 2012.
- Sa.am Webinar, "Generation Y – Perfectly Suited to be Intrapreneurs?", GAIA Insights, August 12th, 2013, Erişim Tarihi: 22 Ekim 2013, <http://sa.am/wp-content/uploads/2013/08/Webinar-SAAM-Gen-Y-Intrapreneurs-Handout.pdf>
- Schawbel, D., "New Research Reveals Baby Boomers Taking More Risk, Bringing More Entrepreneurial Spirit to the Workforce than Gen-Y", 2013, Erişim Tarihi: 22.10.2013 <http://millennialbranding.com/2013/03/multi-generational-entrepreneurship-study/>
- Staub, S., "Program Changes from Small Business Development to Entrepreneurship: North Carolina Entrepreneurship Programs", ICE, Celal Bayar Üniversitesi, 2012.
- Şenbir H., "Z Son İnsan mı?", Okuyan Us Yayınları, İstanbul, 2004.
- Peltola, S., "Can an old firm learn new tricks? A Corporate Entrepreneurship Approach to Organizational Renewal", Business Horizons, 55, 2012, s. 43.
- Özer M E., "Y KUŞAĞI 3", 2012, Erişim Tarihi: 14 Kasım 2013, <http://www.alto.org.tr/en/component/k2/item/1427-%E2%80%9C9C%E2%80%9Dku%C5%9Fa%C4%9Fi-3.html?tmpl=component&print=1>
- Tamer, M., "Y kuşağı gençleri ve Avrupa'nın ekonomik krizi", Erişim Tarihi: 15.09.2013, <http://ekonomi.milliyet.com.tr/y-kusagi-gencleri-ve-avrupa-nin/ekonomi/ydetay/1763735/default.htm>
- Taylor, J.C. (2008). "Whither March the Cohorts: The validity of Generation Theory as a Determinant of the Socio Cultural Values of Canadian Forces Personnel", Canadian Forces College – Collège Des Forces Canadiennes, Nssp 10 - Pesn 10. <http://www.cbsnews.com/8301-505125162-28248762/why-gen-y-entrepreneurship-will-be-a-disaster/>
- Tobak, S., "Why Gen Y Entrepreneurship Will Be a Disaster", 2011, Erişim Tarihi: 07.05.2013. <http://www.cbsnews.com/8301-505125162-28248762/why-gen-y-entrepreneurship-will-be-a-disaster/>
- Toensmann, L., "Intrapreneurship: the answer to Generation Y Engagement?", Erişim Tarihi: February 27, 2012. <http://futureconsiderations.com/2012/02/intrapreneurship-the-answer-to-generation-y-engagement/>
- Tolbize A., "Generational Differences in the Workplace", Research and Training Center on Community Living at the University of Minnesota, 2008 Erişim tarihi 10.11.2013. http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
- TIK, Türkiye İstatistik Kurumu Adrese Dayalı Nüfus Sistemi Veri Tabanı, 2013.
- Wadell, F.T. (1983). Factors Affecting Choice, Satisfaction and Success in the female Self-Employed. Journal of Vocational Behaviour-23, 294-304.

Yağcı, F., Benner, O. "Girişimci Kadınların Demografik ve Genel Karakteristikleri ile Kadınların Girişimcilige Motive Eden Faktörler", BİLİG, Sayı 33, Bahar, 2005.

Yetimoğlu, S., "Y Kuşağı Start-Up'çı Çıktı", 2008, Erişim Tarihi: 09.10.2012. selinyetimoglu.com/y-kusagi-start-upci-cikti/?goback=gde_1548977_member_173056867.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ