

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN ÖRGÜT İÇİ
FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Aylin NALÇACI İKİZ

Ankara, 2011

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN ÖRGÜT İÇİ
FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aylin NALÇACI İKİZ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yasin BOYLU

Ankara, 2011

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Aylin NALÇACI İKİZ'in “Otel İşletmelerinde İç Girişimciliği Etkileyen Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Bir Araştırma” başlıklı tezi 10.06.2011 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı	İmza
Üye : (Tez Danışmanı) Yrd. Doç. Dr. Yasin BOYLU :	
Üye: Doç.Dr. Akyay UYGUR :	
Üye: Yrd. Doç. Dr. Serdar TARAÇCIOĞLU :	

ÖZET
OTEL İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN ÖRGÜT İÇİ
FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

NALÇACI İKİZ, Aylin

Yüksek Lisans, Turizm işletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yasin BOYLU

Haziran, 2011

Otel işletmelerinde iç girişimcilik algısını belirlemek amacıyla Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların görüşlerine başvurularak hazırlanan bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümde, girişimcilik ve girişimci kavramlarının tanımları, girişimcinin özellikleri, girişimciliğin avantaj ve dezavantajları, girişimcilik türleri, iç girişimcilik ve iç girişimci kavramlarının tanımları, girişimci ile iç girişimcinin karşılaştırılması, iç girişimciliğin boyutları, iç girişimcilik kültürü ve iç girişimciliği etkileyen faktörler ile turizm kavramının tanımı, konaklama işletmelerinin sınıflandırılması, otel işletmeleri ve özellikleri hakkındaki bilgilere ayrılmış ve turizm sektöründe girişimcilik ve iç girişimcilik faaliyetlerine yönelik genel bilgiler verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise, Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen uygulamalı bir araştırma yer almaktadır.

Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı 10 otel işletmesinde 302 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; işletmelerde uygulanan iç girişimcilik faaliyetlerinin yeterli düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada, işletmelerin iç girişimciliğe verdikleri önem konusunda, çalışanların algılarında yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenleri açısından farklılıklar gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Girişimcilik, İç girişimcilik.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE INTER ORGANIZATIONAL FACTORS AFFECTING THE INTRAPRENEURSHIP TREND IN HOTEL BUSINESSES

NALÇACI İKİZ, Aylin

Graduate, Department of Tourism Business Training

Thesis Adviser: Asst. Prof. Yasin BOYLU

June, 2011

The purpose of this research is to determine the trend to intrapreneurship activities in hotel businesses and so as to achieve this aim, the opinions of the employees working in five-star hotel businesses have been sought. The study consists of two main parts.

In the first part, some general information about the concepts of entrepreneurship and entrepreneur, and the characteristics of the entrepreneur have been handled in accordance with the advantages and the disadvantages of intrapreneurship. Other significant subjects pointed out in these parts can be stated as the comparison of the entrepreneur and the intrapreneur, the dimensions of intrapreneurship and intrapreneurship culture, and the factors influencing intrapreneurship. In addition to all these topics, the definition of the concept of tourism, the classification of accommodation and hotel businesses, and their characteristics have been mentioned in this study performed. In the second part of this research, an applied survey conducted on the employees of five-star hotel businesses operating in Ankara is provided.

According to the results of the survey conducted with 302 employees working in 10 five star hotels operating in Ankara it has been determined that the intrapreneurship activities implemented in the businesses were not at an adequate level. Additionally, in the study, it has been observed that regarding the importance the businesses place on intrapreneurship there are differences in employee perceptions based on their ages, sex, marital status and education level.

Key Words: Hotel Businesses, Entrepreneurship, Intrapreneurship.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Girişimci Kavramına Ait Bazı Tanımlar	7
Tablo 2: Geleneksel Yönetici, Girişimci ve İç Girişimci profillerinin karşılaştırılması	25
Tablo 3: İç Girişimcilik Boyutlarının Sınıflandırılması	27
Tablo 4: Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	49
Tablo 5: Turizm Belgesi Verilebilen Yatırım Türleri.....	52
Tablo 6: Araştırmaya Katılanlarla İlgili Tanıtıcı Bilgiler	60
Tablo 7: İç Girişimciliği Etkileyen Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar	62
Tablo 8: İç Girişimciliğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	64
Tablo 9: Yaş Gruplarına Göre Faktörlerin Farklılaşması	65
Tablo 10: Cinsiyete Göre Faktörlerin Farklılaşması.....	66
Tablo 11: Medeni Hal Durumuna Göre Faktörlerin Farklılaşması.....	67
Tablo 12: Eğitim Durumuna Göre Faktörlerin Farklılaşması.....	68
Tablo 13: Turizm Eğitimi Alıp Almama Durumuna Göre Faktörlerde Farklılaşma.....	68
Tablo 14: Alınan Turizm Eğitiminin Türüne Göre Faktörlerde Farklılaşma	69
Tablo 15: Kıdem Yılına Göre Faktörlerde Farklılaşma.....	70
Tablo 16: Görev Yapılan Bölüme Göre Faktörlerde Farklılaşma	71
Tablo 17: Görev Yapılan Pozisyona Göre Faktörlerde Farklılaşma.....	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Girişimciliğin Avantajları ve Dezavantajları.....	13
--	----

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
İÇİNDEKİLER	vi
1.Giriş.....	1
1.1.Problem	3
1.2.Alt Problemler.....	3
1.3.Araştırmanın Amacı.....	4
1.4.Araştırmanın Önemi.....	4
1.5.Araştırmanın Varsayımları.....	4
1.6.Araştırmanın Sınırlılıkları	4
BİRİNCİ BÖLÜM	6
KURAMSAL VE KAVRAMSAL BİLGİLER.....	6
1.1.Girişimcilik Kavramı	6
1.2.Girişimci Kavramı.....	7
1.3.Girişimcinin Özellikleri	9
1.4.Girişimciliğin Avantajları ve Dezavantajları	12
1.4.1.Girişimcilik Avantajları	13
1.4.2.Girişimciliğin Dezavantajları	14
1.5.Girişimcilik Türleri	16
1.5.1. Kamu Girişimciliği.....	17
1.5.2. İç Girişimcilik	17
1.5.3. Sosyal Girişimcilik.....	17
1.5.4. Kadın Girişimciliği.....	17
1.5.5. Çevreci Girişimcilik	18
1.5.6. Fırsat Girişimciliği	18
1.5.7. Yaratıcı Girişimcilik.....	18
1.5.8. Teknik Girişimcilik	18
1.5.9. Orijinal Girişimcilik	19
1.5.10. Girişimci Girişimciliği	19
1.6.İç Girişimcilik Kavramı	19
1.7.İç Girişimci Kavramı	21

1.8. Girişimci ile İç Girişimcinin Karşılaştırılması	22
1.9. İç Girişimciliğin Boyutları	26
1.9.1. Yenilik Boyutu	27
1.9.2. Risk Alma Boyutu	28
1.9.3. Proaktiflik Boyutu	29
1.9.4. Özerklik Boyutu	30
1.9.5. Yeni İş Girişimleri Başlatma Boyutu	30
1.9.6. Kendini Yenileme Boyutu	31
1.9.7. Rekabetçi Girişkenlik Boyutu	31
1.10. İç Girişimcilik Kültürü	32
1.11. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler	34
1.11.1. Organizasyonun İç Çevresine İlişkin Faktörler	35
1.11.1.1. Örgüt Yapısı	35
1.11.1.2. Örgüt Kültürü	36
1.11.1.3. Yönetmel Destek	37
1.11.1.4. Ödüllendirme Sistemi	38
1.11.1.5. İşletme Kaynaklarının Erişilebilirliği	39
1.11.1.6. İletişim	40
1.11.1.7. Çalışanlara İnisyatif Kullanma Ortamı Sağlanması	40
1.11.2. Organizasyonun Dış Çevresine İlişkin Faktörler	41
1.12. Turizm Sektöründe Girişimcilik ve İç Girişimcilik	42
1.12.1. Turizm Kavramı	43
1.12.2. Konaklama İşletmeleri	46
1.12.2.1. Asli Konaklama İşletmeleri	46
1.12.2.2. Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri	47
1.12.3. Otel İşletmeleri	48
1.12.4. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	49
1.12.5. Otel İşletmelerinin Özellikleri	50
1.12.6. Turizm Sektöründe Girişimcilik ve İç Girişimcilik	51
İKİNCİ BÖLÜM	57
OTEL İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN ÖRGÜT İÇİ	
FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	57
2.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	57
2.2. Örneklem Seçimi	58
2.3. Veri Toplama Tekniği	58
2.4. Verilerin Toplanması	59

2.5.Güvenilirlik Analizi	59
2.6.Araştırma Bulguları.....	60
2.6.1.Araştırmaya Katılan İş Görenlere İlişkin Bulgular	60
2.6.2.İç Girişimciliği Etkileyen Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Bulgular	61
2.7.Sonuçlar	73
2.8. Öneriler	75
KAYNAKÇA.....	78
EKLER	86
EK 1: ANKET FORMU	86

GİRİŞ

1.Giriş

Girişimcilik kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğunu düşünmek ne kadar doğruysa da, konunun öneminin ancak 1990'lardan itibaren kavranabildiğini söylemek mümkündür. Girişimcilik ve özellikle de iç girişimcilik, literatürde sürekli gelişen ve giderek yaygınlaşan dinamik bir araştırma alanı haline gelmiştir. Bu durum, girişimcilik denildiğinde yalnızca yeni bir işletme kurma düşüncesinden öte; bireylerdeki girişimcilik ruhu ve girişimcilik eğilim ve davranışlarının işletme kurulduktan sonra da sürdürülebilir olduğu ve rekabet avantajı sağladığı konusunda yaygın bir görüş birliğinin ortaya çıkması ile pekişmektedir.

İlk çağlardan itibaren, ihtiyaçların karşılanması için gerçekleştirilen üretim faaliyetleri, nihayetinde girişimcilik olgusunu ortaya çıkarmıştır. Girişimciliğe yönelik gelişmeler, modern üretim tekniklerine ulaşıncaya kadar çeşitli evrelerden geçmiştir (Dolgun, 2003; 9). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte girişimcilik, insanın düşünsel emeğinin ekonomik değerlere dönüşmesi olarak ifade edilmekte ve üretim faktörleri arasında yer almaktadır. Basit anlamıyla girişimcilik, “bir faaliyeti ya da işletmeyi kâr amacıyla kullanmak” olarak tanımlanabilir. Bu tanım, daha geniş anlamda düşünüldüğünde ise girişimciliğin; piyasa koşulları içinde, yatırılacak sermayeye en yüksek geliri sağlayacak mal ve hizmetlerin üretimini öngören ve bu amaçla sermayenin üretim sürecine katılma faaliyeti şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Acı, 2010)

Fransız iktisatçı J. B. Say'dan itibaren girişimcilik, dördüncü üretim faktörü olarak kabul edilmiştir. Böylece klasik üretim faktörleri olan emek, sermaye, tabiat faktörlerine girişimcilik de eklenmiştir.

Konunun bu noktadaki önemi, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçme sürecinde daha fazla hissedilmiştir. Zira bu süreçte insanın fiziki gücünün ekonomik değeri azalmış ve fikir emeğinin ekonomik değeri artmıştır (Kızıltay, 2010:26).

Girişimciliğin önemi; girişimcilerin toplum içerisindeki imkânları etkin bir şekilde kullanarak refah artışı yaratmalarından kaynaklanmaktadır. Böylece girişimcilerin, içinde bulundukları ekonomik sistem açısından da önemli fonksiyonlara sahip oldukları söylenebilir. Bu fonksiyonları; yeni ürünler üretmek, yeni üretim biçimleri geliştirmek, yeni organizasyonlar kurmak, yeni pazar ve pazar kanalları bulmak şeklinde belirtmek mümkündür. Özlüce; girişimcilerin yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulamasını hızlandırarak içinde bulundukları sektörleri geliştirdikleri ve bu sayede verimliliği artırdıkları söylenebilir.

Çağdaş uygarlığın gelişmesinde girişimcilik unsuru hemen her dönemde önemli bir işleve ve yere sahip olmuştur. Girişimsel faaliyetler işletmeleri yenilemekte, bu yenilenme sayesinde işletmeye kaynaklar, farklı yetenekler ve kabiliyetler kazandırmakta; yeni ürünler, süreçler ve örgütsel sistemleri üretmekte, örgütün bilgi tabanını gözden geçirmesini sağlamakta, kârlılık ve büyümeyi sağlayan yabancı pazarlarda kullanılan yeni rekabetçi yaklaşımların geliştirilmesine imkân vermektedir (Zahra and Garvis, 2000:471).

Değişen iş yaşamının şartları, girişimcilik olgusunun sınırlarının da genişlemesini beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede üzerinde önemle durulması gereken nokta, girişimciliğin mevcut organizasyonlar içinde de gerçekleştirebilecek bir süreç olmasıdır. Yani girişimcilik, bireysel seviyede ele alındığı kadar organizasyonel seviyede de ele alınması gereken bir kavramdır (Kozak ve Yılmaz, 2010:85). Bu nedenle bir organizasyonda girişimsel faaliyetlerde bulunabilme kabiliyetinin, başarıyı ve kazanmayı belirleyen temel faktör olduğu söylenebilir (Naktiyok, 2004:34).

Örgüt içerisinde yapılan her türlü girişimcilik faaliyeti “iç girişimcilik” olarak tanımlanmaktadır (Soyşekerci, 2001:16). Rekabet

ortamında ayakta kalmak ve avantaj elde etmek isteyen firmalar; yenilikçi, yaratıcı ve uyarlayıcı olabilmek için iç girişimciliği teşvik etmenin zorunluluğunu anlamakta (Emre, 2007:30) ve gün geçtikçe iç girişimciliğe daha çok önem vermektedirler.

1.1.Problem

“Otel işletmelerinde iç girişimcilik faaliyetleri konusunda, işletme çalışanlarının görüşleri nelerdir?” sorusu, bu araştırmanın problem cümlesi olarak belirlenmiştir.

1.2.Alt Problemler

- Otel çalışanlarının yaş değişkenleri ile iç girişimcilik önem düzeyi algıları arasında fark var mıdır?
- Otel çalışanlarının cinsiyetleri ile iç girişimcilik önem düzeyi algıları arasında fark var mıdır?
- Otel çalışanlarının medeni hal durumları ile iç girişimcilik önem düzeyi algıları arasında fark var mıdır?
- Otel çalışanlarının eğitim durumları ile iç girişimcilik önem düzeyi algıları arasında fark var mıdır?
- Otel çalışanlarının turizm eğitimi almış olma durumları ile iç girişimcilik önem düzeyi algıları arasında fark var mıdır?
- Otel çalışanlarının aldıkları turizm eğitimi türü ile iç girişimcilik önem düzeyi algıları arasında fark var mıdır?
- Otel çalışanlarının kıdem yılı ile iç girişimcilik önem düzeyi algıları arasında fark var mıdır?
- Otel çalışanlarının görev yaptıkları bölüm ile iç girişimcilik önem düzeyi algıları arasında fark var mıdır?
- Otel çalışanlarının görev yaptıkları bölümlerdeki pozisyonları ile iç girişimcilik önem düzeyi algıları arasında fark var mıdır?

1.3.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; “Otel işletmelerinde uygulanan iç girişimcilik faaliyetleri konusunda, işletme çalışanlarının görüşleri nelerdir?” sorusuna cevap aramaktır. Otel işletmelerinin iç girişimcilik ile ilgili çalışma yapıp yapmadıkları, yapıyorlar ise ne tür çalışmalar yaptıkları, işletmelerde iç girişimciliğin geliştirilmesi için yapılması gerekenlerin ve iç girişimcilik algısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi de araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

1.4.Araştırmanın Önemi

İşletmeler açısından büyük öneme sahip olan girişimcilik ve iç girişimcilik konularında yerli ve yabancı literatürde çeşitli çalışmalar yapılmıştır, ancak girişimciliğin daima güncel bir konu olması nedeniyle ve yapılmış olan çalışmaların daha çok girişimcilik ile ilgili olması iç girişimciliğe (özellikle de hizmet sektöründe) pek değinilmemiş olması böyle bir çalışmayı gerek kılmıştır.

1.5.Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın yapılacağı işletmeden ve çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgiler gerçeği yansıtmaktadır.

İşletme çalışanları girişimcilik ve iç girişimcilik konuları hakkında bilgi sahibidirler.

İşletme çalışanları görüşlerini hür iradeleri doğrultusunda objektif olarak ortaya koymaktadırlar.

1.6.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın uygulama bölümü Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Anketi cevaplayan kişilerin çeşitli nedenlerden ötürü soruları aynı derecede anlayamadıkları ve gelişigüzel cevapladıkları görülmektedir. Bu da istenen bilgilerin elde edilmesinde hatalı durumların

ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kuğu, 2003:5). Bu nedenle toplam sayısal verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleri ile sınırlıdır.

Bu çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, konuyla ilgili teorik çerçeveden oluşmaktadır. Bu bölümde girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları detaylı olarak incelenmiş, daha sonra çalışmanın ana konusunu oluşturan turizm sektöründen genel olarak bahsedilmiş otel işletmelerinin tanımı, sınıflandırılması ve özelliklerine yer verilmiştir. Son bölümde ise Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir araştırma ile otel işletmesi çalışanlarının işletmelerinde uygulanan iç girişimcilik faaliyetleri ile ilgili görüşlerinin analizi yapılmış ve genel bir değerlendirme ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL VE KAVRAMSAL BİLGİLER

1.1.Girişimcilik Kavramı

Girişimciliğin tanımı konusunda farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, bütün tanımlardaki genel eğilimin, yenilikçilik ve değer yaratma düşüncesi olduğu söylenebilir. Girişimciliğin; risk ve belirsizlik koşulları altında kazanç elde etme ve büyüme amacı ile yenilikçi bir ekonomik organizasyon oluşturmak (Dilsiz ve Kölük, 2005:9); gerekli zaman ve çabanın harcanarak ekonomik, fiziksel ve sosyal riskler alınması sonucunda, bireysel tatmin ve ekonomik ödüller elde etmeyi içeren farklı bir değer yaratma süreci (Akpınar, 2009:14); bir fırsatın değerlendirilmesi için eşsiz bir kaynak paketinin bir araya getirilmesi ve bu sayede değer yaratma süreci (Morris and Sexton, 1996:5) v.b şekillerde ele alındığı görülmektedir.

Girişimci kavramı; iş adamı, iş bilen, yönetici, patron, kendi işini kendi kurma çalışma çabası içinde bulunan anlamlarında kullanılmaktadır. Kendi işini kurmaya çalışan kişinin işin özellikleri hakkında bazı yeteneklerinin olması gerekir. Bu yetenek sayesinde girişimci, başkalarının göremediği fırsatları görüp, onları birer iş fikrine dönüştürebilme becerisi ve yeteneği gösterir (Tutar ve Küçük, 2003:160). Yani girişimcilik; hali hazırda var olan işletmelerin büyümek, gelişmek, kazanmak veya lider olabilmek için yapmaları gereken faaliyetleri de içermektedir (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006:78).

Bir toplumsal yapıda girişimciliğin önemi, o toplumdaki girişimcilerin toplumun nelere ihtiyaç duyduğunu belirleyip bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik yatırım yapmalarına ve sonraki süreçte de, toplumsal refahı sağlamadaki aktif rol oynamalarından kaynaklanmaktadır. Çünkü toplumda gerçekleştirilen yatırım sonucunda istihdam ve gelir

düzeyi artarken, bu da bireylerin genelde refah düzeylerinin artmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla girişimcilik, herhangi bir toplumsal yapı için gelişmenin en önemli etkenlerinden birisidir (Şimşek, 2008:116).

Öte yandan; girişimcilik sadece yeni bir işletme kurmak anlamına gelmemektedir. Girişimcilik bir süreçtir. Girişimcilik işletmelere çeşitli yenilikler getirmekte, var olan süreçlerini iyileştirmelerine yardımcı olmakta ve rakiplerinin arasından sıyrılmalarını sağlayacak rekabet avantajları sağlamaktadır.

1.2.Girişimci Kavramı

Girişimcilik kavramı köken itibariyle Fransız Cantillon'un kullandığı “entre” (girmek) ve “prendre” (almak, üstlenmek) sözcüklerinden oluşmakta ve bir şey yapan anlamına gelen kişiyi temsil etmekte kullanılan “entreprendre” (girişimci) terimine dayanan bir sözcüktür. 1755’de Fransız Cantillon bu terimi, ekonomik parametreler içerisinde, kazanç elde etmeyi ve belirsizliği göğüslemeye arzulu, önsezi ve yaratma yeteneği olan bireyi tanımlamak için kullanmıştır (Apak, Taşçıyan ve Aksoy, 2010;24). Fransız Cantillon’dan itibaren uluslararası literatürde yer alan girişimci tanımları Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1: Girişimci Kavramına Ait Bazı Tanımlar

1934 J.Schumpeter	Girişimci, yenilik yapan ve yeni teknoloji geliştiren kimsedir.
1961 David McClelland	Girişimci, faal ve ılımlı riskler alan kimsedir.
1964 Peter Drucker	Girişimci, fırsatları en üst düzeye çıkaran kişidir.
1975 Albert Shapero	Girişimci örgütün sosyal ve ekonomik işleyişinde inisiyatif kullanan ve muhtemel başarısızlık riskini üstlenen kişidir.
1985 Robert Histrich	Girişimci zaman ve gayret sarf ederek farklı değerler üreten, çeşitli riskleri üstlenen ve sonunda maddi ya da manevi karşılık alan kişidir.
1995 Peter Drucker	Girişimci, elindeki kaynakları düşük verimlilik alanlarından, yüksek verimlilik alanlarına aktaran ve orada tutmayı başarabilen kişidir.
1999 Jeffrey Timmons	Girişimci, çağdaş önderlikle dengelenmiş davranış ve düşünüş biçimine sahip, dürüstlük ve samimiyetle doğruların inşasını yapan kişidir.
2001 P. A.Wickham	Girişimci, projeyi kendi girişimcilik anlayışıyla geliştiren kişidir.
2002 G. Brenkert	Girişimci, piyasa ekonomisinin vazgeçilmez kişisidir.
2003 L.W. Busenitze	Girişimci, ekonomik refahın oluşmasında başrol oynayan kişidir.

Kaynak: Apak v.d., Girişimcilik ve Sermaye Tedarik Yöntemleri. 2010:26.

Giriřimci; bir iři dūřūnen, planlayan ve etkin řekilde yūrūten, dięer ūretim faktōrlerini uygun bięimde birleřtirerek halkın eęilimlerine ve tercihlerine gōre ūretimi organize eden ve riski ūstlenen ūretim faktōrū (Ūnlūōnen ve Tayfun, 2005:22) ve “risk alarak yenilik yapan kiři” (Hisrich, Peters and Shepherd, 2005:6) řeklinde belirtilmektedir. Bu aęıdan bakıldıęında; giriřimcilerin genellikle projeleri bařlatan ve geliřtiren; bir řeylerin olması ięin beklemeyen, aksine sorunları ve doęabilecek sonuęlarını gōren ve kontrol eden kiřiler olarak kabul edildięi de dikkat ēekmektedir (Koēel, 2010:55).

Giriřimcilięin ēaędař toplumdaki ōnemi, ardı arkası kesilmeyen yenilikleri gerēekleřtirmek řeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu aęıdan modern giriřimin gūcū yenilik yapma ve yaptıęı yenilikleri iř dūnyasında somut ticari ūrūnlere dōnūřtūrebilme kapasitesine dayanır. Bu bakımdan giriřimci, sūrekli yenilik yapan kiři anlamında da kullanılmaktadır (Tutar ve Kūēek, 2003:161).

Girişimci; fīrsatları belirleyen, bu fīrsatları şekillendirip geliştiren ve başarılı bir girişim içinde bu fīrsatları yōneten kişi olup (Thornberry, 2001:527); riskleri tanımlayarak zarara uğrama ihtimalini minimize ederek yenilik yapma fīrsatlarını sistemli analizle belirleyip fīrsatlara yōneltir (Ōktem v.d., 2003:172).

J. B. Say’ın giriřimci tanımına gōre de giriřimci yeni bir refah oluřturmak amacıyla ūretimi gerēekleřtirmekte kullanılan būtūn araēları bir araya getirerek, kendisince ūretilmesinde bir kıymetin olduęunu dūřūndūęu bir malı ūreten ve bundan saęlayacaęı kar ięinde riski gōze alabilen kimse olarak ifade edilmektedir (řimřek, 2008:117).

Girişimci ile ilgili yapılan tanımlardaki ortak noktalardan hareketle, girişimci bireylerin sahip olması gereken temel ōzellikler belirlenebilmektedir.

1.3.Girişimcinin Özellikleri

Girişimcilik özellikleri kuşkusuz her birey için farklılıklar arz etmektedir. Bireyin kişilik özelliklerini belirleme sürecinin karmaşık olması ve ölçme işinin de subjektif unsurlar taşıması bu işi zorlaştıran en temel nokta olmaktadır. Bu sınırlayıcı unsurlar var olmakla birlikte, girişimcilik özellikleri ve başarılı girişimciyi diğeri bireylerden ayıran temel özellikler ilgi odağı olmuş ve bu konuda çeşitli araştırmacılar başarılı girişimcilerin profilini çizmeye yönelik çok sayıda araştırma yapmışlardır (Döm, 2006:26).

Yaratıcı Olma

Zimmerer ve Scarborough (2005) yaratıcılığı “yeni fikirler geliştirmek, fırsatları keşfetmek ve sorunlara yeni çözümler bulma yeteneğı” olarak, Sylvan (1997) ise, “hiç kimsenin görmediklerini görme, hiç kimsenin duymadıklarını duyma, hiç kimsenin düşünmediklerini düşünme ve hiç kimsenin yapmadıklarını yapma” şeklinde tanımlamıştır (Üstündağ, 2005:2).

Girişimci, pazardaki fırsatları görür, bu fırsatları geliştirir ve yeni değeriye dönüştürür, bu nedenle girişimcilerin en önemli özelliklerinden birisi de yaratıcılıktır. Naktiyok’un (2004) belirttiğı gibi; Girişimci mümkün olanı gerçeğıe dönüştüren, var olanla mümkün olan arasındaki açığı kapatan bireydir. Mümkün olanı gerçeğıe dönüştürmek yenilikçi ve yaratıcı olmayı gerektirmektedir.

Yenilikçi Olma

Giderek artan rekabet ortamı işletmelerin rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilmeleri için yaratıcı ve yenilikçi olmalarını zorunlu kılmaktadır. Yaratıcılık ve yenilikçilik bu anlamda birbirine en çok karıştıran kavramlardır. Zimmerer ve Scarborough (2005) bu iki kavramı birbirinden ayırt etmek için öncelikle yenilikçiliğı insanların yaşamlarını kolaylaştırmak ya da iyileştirmek için problemlere yaratıcı çözümler bulma yeteneğı” olarak tanımlamış ve bu iki kavramı “yaratıcılık yeni

fikirler düşünmek iken, yenilikçilik bu yeni fikirleri ortaya koymaktır” şeklinde birbirinden ayırmıştır.

Bireylerin sadece yaratıcı olması yani fikir üretmesi girişimci olarak tanımlanmaları için yeterli olmamakta aynı zamanda bu fikirlerini uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir. Çünkü yaratıcılığı yenilik izlediği zaman girişimci güç ortaya çıkmaktadır (Döm, 2006:10).

Risk Alma

Risk alma yapılan girişimci tanımlarında en dikkat çekici özelliklerden biridir. Risk bir belirsizlik halidir ve girişimciler risk alarak yenilik yapan veya geliştirme yapan kişiler olarak ifade edilebilir.

Girişimciler fırsatları kovalayan, onları hayata geçirmek için risk alan kişilerdir (Ağca ve Yörük, 2006:160), girişimciler riskli durumları diğerlerine göre daha iyimser algılamakta ve büyük fakat genellikle hesaplanmış riskler almaktadırlar (Thornberry, 2001:527, Apak v.d., 2010:26).

Vizyon ve Misyon Sahibi Olma

Vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmak, misyon ise işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini açıklamaktadır (Koçel, 2010:160).

Girişimci de hiçbir zaman maceracı bir tavır sergileyen kişi olmamakla beraber, amaçlarına ulaşmak için adımları hesaplayan (Yeniçeri, 2005:449) bir işe başlamadan önce en ince ayrıntısına kadar planlama yapan kişi olarak ortaya çıkmaktadır.

Başarma İhtiyacı

İnsan etkinliğinin önemli bir yönlendirici gücü olan başarı ihtiyacı, girişimsel davranışı da yönlendiren bir faktördür. Başarı yönlü girişimciler, mükemmele ulaşmak, kendilerinin belirledikleri standartları aşmak,

mücadele edici amaçlar belirlemek ve bu amaçlara ulaşmak için güçlü bir içsel arzu ile motive olurlar (Naktiyok, 2004:24).

Liderlik Özelliği Taşıma

Liderlik ve girişimcilik birbirlerine oldukça benzerler. İkisinin de takipçileri vardır. Liderlerin pes etmemeleri ve başarıyı sonuna kadar kovalamaları girişimciler için önemli bir özelliktir. Hedefleri takip etmek, karar verebilmek ortak özelliklerdir. Liderlerin insanları etkilemekteki başarıları, beden dillerini kullanmaları girişimcileri başarılı kılacak diğer etkenlerdir (Kızıltay, 2010:30).

İçsel Motivasyona Sahip Olma

Girişimci kişiler, kurdukları işi geliştirmek ve büyütmek adına zihinsel ve fiziksel güç harcamaya hazır ve uzun saatler boyunca çalışma sabrı gösterebilecek kişilerdir. Girişimciler öğrenirken başarısız olmaya hazır ve hayallerinin peşindeyken fazlasıyla inatçı ve kararlı (Thornberry, 2001:527) uzun saatler boyunca çalışma konusunda dışsal bir motivasyon içerisine girmeksizin kendi kendilerini motive eden, yüksek düzeyde içsel motivasyona sahip kişilerdir (Arıkan, 2004:49).

Sorumluluk Sahibi Olma

Girişimci, insanların ihtiyaçlarına yeni ve yaratıcı çözümler bulduğu için sosyal sorumluluk sahibi bir kişidir. Ayrıca başlattığı girişimde yerine getirmesi gereken yasal yükümlülüklerin (vergi yükümlülükleri, bildirimler v.b) ve çalışanlardan kaynaklanan yükümlülüklerin de (sigorta, ücret ödemeleri v.b) sorumluluğunu üstlenmekte ve bunun haricinde bir bütün olarak toplumun refahının korunması ve yükseltilmesi ile ilgili sosyal sorumluluklar üstlenmektedir (Apak v.d., 2010: 126).

Yönetim Becerilerine Sahip Olma

İnsanları aynı amaca doğru yönlendirmek, amaç konusunda motive etmek ve desteklemek yöneticinin görevidir (Güney, 2008:77). Girişimciler de strateji belirleme, planlama, pazarlama, proje yönetme,

zaman yönetimi ve mali beceriler gibi yönetsel becerilere sahip olduklarından dolayı yönetici özellikleri taşımaktadırlar.

İç Kontrol Odaklı Olma

Girişimci ve girişimci olmayanları birbirinden ayıran önemli özelliklerden birisi de kişilerin kontrol odaklıdır. İç kontrol odaklı bireyler kendilerinde hem olumlu hem de olumsuz olayları kontrol etme yeteneği görürler. Bu tip kişilerde başarı veya başarısızlıkların kaynağının kendileri olduğu yönünde güçlü bir inanç mevcuttur. Dış kontrol odaklı bireyler ise olayların oluşunda kontrolün hep şans, kader ve diğer insanlar gibi kendileri dışındaki faktörlerde olduğunu düşünürler. Özellikle iç kontrol odaklılık, çoğunlukla girişimciliğin önemli bir tahmin edicisi olarak nitelendirilmekte ve girişimci performansını tek başına etkileyen bir değişken olarak ifade edilmektedir (Basım ve Şeşen, 2008:55).

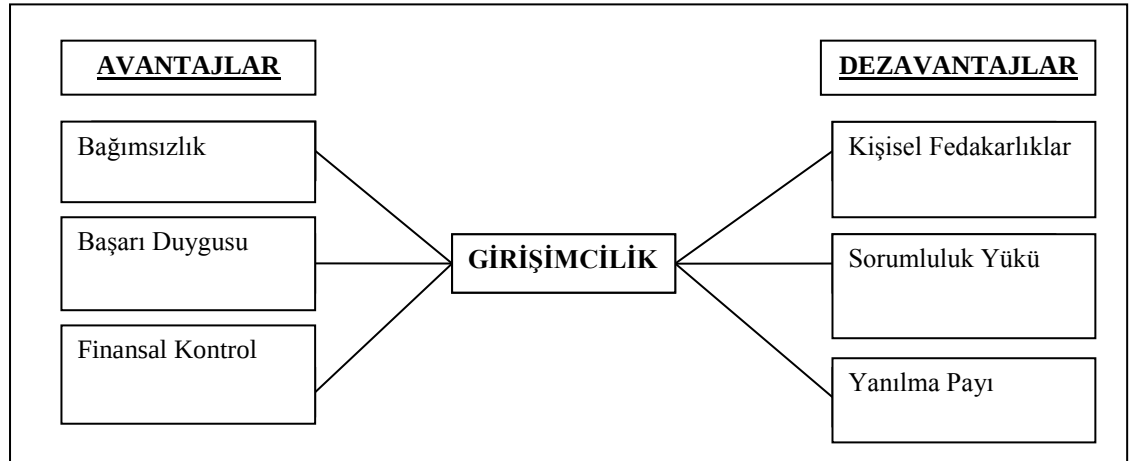
Basım ve Şeşen (2008) iç kontrol odaklı bireylerin dış kontrol odaklılarla karşılaştırıldığında daha yenilikçi, daha fazla risk alabilen ve fırsatlara odaklanabilen kişiler olabileceğini içsel odaklılık arttıkça girişimcilik özelliklerinin de arttığını belirtmişlerdir.

Girişimcilik niteliklerine sahip bir kimse yeterli sermayeye sahip olmadığı veya yeterli sermayeyi bir araya getiremediği için henüz fiili bir girişimci olmayabilir; fakat bu kişi potansiyel bir girişimcidir. Kendisine ait fonları biriktirmesi veya başkalarının fonlarını kendisine aktarabilmesi durumunda fiili girişimci konumuna geçecektir (Tutar ve Küçük, 2003:170). Fakat potansiyel girişimcilerin fiili girişimci olmadan yani yeni bir girişim başlatmadan önce girişimciliğin olumlu olduğu kadar olumsuz yönlerinin de olduğunun farkına varmaları ve bunları göz önüne aldıktan sonra girişimi başlatmaları önem taşımaktadır.

1.4.Girişimciliğin Avantajları ve Dezavantajları

Girişimciliğin bireye sağladığı sosyal, ekonomik ve psikolojik yönden birçok avantaj yanında dezavantajları da bulunmaktadır.

Şekil 1: Girişimciliğin Avantajları ve Dezavantajları



Kaynak: Lambing, P.A., Kuehl, C.R. (2003). *Entrepreneurship*. (3.Edition). New Jersey: Pearson Education, p.30.

Lambing and Kuehl (2003) tarafından belirlenen girişimciliğin avantajları ve dezavantajları Şekil 1’de görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere girişimciliğin avantajlarını; bağımsızlık, başarı duygusu ve finansal kontrol yetkisi oluştururken; dezavantajlarını kişisel fedakârlıklar, sorumluluk yükü ve yanılma payı olarak oluşturmaktadır.

1.4.1.Girişimcilik Avantajları

Girişimcilik bireye çeşitli fırsatlar sağlamaktadır. Girişimci olmanın iyi taraflarından ilki çalıştığının karşılığını aracısız olarak kendisinin almasıdır (Yurtsever v.d., 2006:7).

Girişimci bireyin en temel güdüsü bağımsızlıktır birçok girişimci için kendi işyerinin patronu olmak tatmin edici bir duygudur (Lambing and Kuehl, 2003:30).

Girişimcinin yakaladığı fırsatı ya da yeni bir fikrini uygulamaya dönüştürmesi ona başarıma duygusunu vermektedir. Girişimciler fikrin başarıya dönüşmesinin tek sorumlusunun kendileri olduğunu bilirler (Arıkan, 2004:70). Aynı zamanda girişimci yeni bir iş kurarak başarılı olduğunda aile, arkadaş ve iş çevresinde takdir edilmekte ve saygınlık kazanmaktadır.

Bireysel açıdan bakıldığında girişimcilik, kişiye kendi kaderini kontrol etme fırsatı ve tam potansiyele ulaşma imkânı verir. Bireyin kendi ifade etmesi ve gerçekleştirmesi, hoşlandığı şeyi yapması için bir araçtır (Naktiyok, 2004:23). Girişimci ortaya çıkan başarıya bağlı olarak özgüven sağlamakta ve kendi kapasitesinin farkına varmaktadır.

Öte yandan girişimci bireyin başarılı olmasına paralel olarak kurduğu işletme kar sağlamakta ve kendi finansal kontrolünü yapabilme yetkisine sahip olmaktadır (Lambing and Kuehl, 2003:30).

1.4.2.Girişimciliğin Dezavantajları

Yeni bir iş fikrinin başarılı bir şekilde uygulamaya konulması ve uygulamanın başarılı bir şekilde sürdürülmesinin önünde hem çevre koşullarından hem de girişimciden kaynaklanan bir takım sorunlar olabilir (Özpeynirci v.d., 2006:161). Girişimcinin bir girişim başlatırken katlanması gereken zorluklar girişimciliğin dezavantajlarını oluşturmaktadır.

Girişimcilikte yeni bir iş fırsatının yakalanması bunun hayata geçirilmesi ve başarılı olunması uzun bir süreci gerektirmektedir. Girişimci bu süreçte bir işi başarana kadar birçok başarısızlığa katlanmak zorunda kalmakta ve bu da girişimci bireyi maddi ve manevi olarak olumsuz yönde etkilemektedir.

Girişimcilerin tasarlamış oldukları iş fikirlerini pratiğe dökebilmeleri gerekli finansmanı sağlamış olmalarına bağlıdır. İşletmenin yeni kuruluyor olması, güvensizlik, kredi imkanlarının kısıtlı olması gibi nedenlerden ötürü girişimciler gerekli olan finansman kaynağına ulaşmakta sorunlar yaşayabilmektedirler (Özpeynirci v.d., 2006:162).

Yeni bir iş kurmak isteyen girişimci, birçok kuruma birçok belge sunmak zorundadır (Doğan v.d., 2010:20). İşletmenin kuruluşunda ve devamında ortaya çıkan prosedürleri, talimatları ve kontrolleri içeren bürokratik zorlukların üstesinden gelebilme, gelir belirsizliği, yatırımları kaybetme riski, özellikle işletmenin büyümesine bağlı olarak ortaya çıkan yeni talepleri karşılayabilme, yasal işlemleri zamanında yerine getirebilme,

var olan kaynaklar ile hayal edilen iş arasında denge sağlayabilme çabası, sürekli ayakta durmayı, koşturmayı ve uzun çalışma saatlerini gerektirmekte ve bunlar da fiziksel rahatsızlıklar yanında nedeni stres olan birçok rahatsızlığa yol açmaktadır.

İşletmenin kuruluş aşamasında girişimci neredeyse haftanın yedi günü çalışmak zorundadır. Bu nedenle kişisel uğraşları, hobileri ve aileleri için zaman ayıramaz hale gelirler. Bunların sonucunda toplumdan kopmalar meydana gelmekte, aile içi gerilimler ve bol miktarda stres oluşmaktadır (Doğan v.d., 2010:20).

Girişimciliğin tek uygulaması bir işletme kurmak değildir. Bunun yanı sıra hali hazırda “kurulmuş bir işletmeyi devralma” ya da “franchising” uygulamaları da diğer girişimcilik şekilleridir (Güney, 2008:75). Var olan işletmeyi devralma ya da franchising yoluyla girişimde bulunmanın da avantaj ve dezavantajları mevcuttur.

Kurulmuş bir işletmeyi devralmak her şeyden önce girişimciye zaman kazandırmaktadır. Kurulmuş ve piyasada belli bir yer ve imaj kazanmış olan işyerinin müşteri kitlesi de hazırdır. Girişimci devraldığı işin daha önce kurulmuş olan bağlantılarını kullanma imkanı bulabilmektedir (Arıkan, 2004:72). Ancak var olan bir işletmenin devralınmasında girişimci işletmenin eski sahibinin borçlarından sorumlu tutulabilmektedir. İşletmenin devralınması durumunda o işletmenin tüm problemleri de devralınabilmektedir (Doğan v.d., 2010:20).

Franchise (veya franchising), bir sistem ve markanın imtiyaz hakkı sahibinin, belirli süre, koşul ve sınırlar içinde, işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin sürekli disiplin ve destek sağlayarak, belirli bir bedel karşılığında, bağımsız yatırımcılara sistem ve markasını kullandırmasına dayanan, uzun vadeli ve sürekli bir iş ilişkisidir. Franchise, başarılı bir iş fikri etrafında toplanmış küçük girişimcilerin, büyük firma gibi davranmasını sağlar (Franchise, 2006).

Franchising almanın birçok olumlu yönü mevcuttur. Girişimci, franchising veren kuruluşun adını kullandığı için yeni iş kurma problemi,

müşteri bulma sorunu ve kredi temininde sorun yaşamamaktadır. Bütün işletmenin muhasebesi, satışı, stok düzeni franchising veren kuruluş tarafından kurulmakta ve kontrolü yapılmaktadır. Sürekli bir yönetim desteği işin başlangıcında ve devamında eğitim olanağı ve danışmanlık hizmetleri mevcuttur. Dizayn ve dekorasyon konularında franchising veren firmanın plan ve projelerinden yararlanmaktadır. Franchising verenin mali ve hukuk danışmanlarından yararlanma olanağı bulunmaktadır (Zimmerer and Scarborough, 2005:119). Reklam ve halkla ilişkiler faaliyetleri tek merkezden yönetileceği için bunun için bütçe kalemi oluşturmaya gerek kalmamaktadır (Franchise, 2006).

Franchising almanın olumlu yönlerinin yanında olumsuz yönleri de mevcuttur. Girişimci, franchising aldığı firmaya yüksek miktarda para ödemektedir. Franchising verenin koyduğu kurallara uymak zorunda kalmasından dolayı yaratıcılık ve yenilik yapma olanağı yoktur. Sözleşme aşamasında yeterli araştırma yapılmadığında karın önemli bir kısmını franchising veren firma almaktadır (Zimmerer and Scarborough, 2005:122).

Girişimciliğe böyle geniş bir açıdan bakıldığında, her bireyin girişimciliğini ortaya koymasının kendine özgü yolları olduğu söylenebilmektedir. Yeni bir makine icat eden bir mucidin, sanayicinin önündeki bir engeli ortadan kaldırmak için teklif geliştiren bir politikacının veya hasta randevu sisteminde iyileştirme yapan bir hastane görevlisinin girişimcilik gücünü değişik şekillerde ortaya koyduğunu söylemek mümkündür (Müftüoğlu ve Haliloğlu, 2009:12). Her bireyin girişimcilik yeteneğini yönlendirdiği alanlar farklılaşmaktadır. Bu da ortaya değişik girişimcilik türlerinin çıkmasını sağlamaktadır.

1.5.Girişimcilik Türleri

Gelişen ve değişen hayat şartlarıyla birlikte girişimcilikte de değişimler yaşanmakta ve girişimcilik klasik “yeni bir işletme kurma” tanımının dışında çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Girişimcilerin

yoğunlaştıkları alanlar ve yakaladıkları fırsatlar açısından girişimleri farklılık gösterebilmektedir.

1.5.1. Kamu Girişimciliği

Kamu girişimcileri, genellikle katı bütçe kısıtlamaları ile siyasi otoritenin kararlarına bağlı olarak çalışırlar. Bir başka anlamda, kimi zaman ekonomik kısıtlamaların ağırlık kazandığı alanlarda; genellikle dışarıdan gelen dürtülerle karar veren, kendi yarattığı kaynakları değil de, hazır ya da kamunun ürettiği kaynakları kullanan kişilerdir (Güney, 2008:76).

1.5.2. İç Girişimcilik

Üretim veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren, büyük veya küçük ölçekli, yerel/ulusal/uluslar arası, kâr amacı güden ya da gütmeyen çeşitli organizasyonlarda girişimcilikten söz edilebilir. Bu kavram girişimcilik yazınında, “kurum içi girişimcilik (iç girişimcilik)” olarak ifade edilmekte (Müftüoğlu ve Haliloğlu, 2009:13) ve kısaca “mevcut işletme içerisindeki girişimcilik” olarak tanımlanmaktadır (Hisrich v.d., 2005:17).

1.5.3. Sosyal Girişimcilik

Toplunun değişiminde ve toplumsal refahın oluşmasında inovasyon ya da yenilikçi odaklı yaklaşımlara başlangıç olan, katkı yapan ya da yol gösteren sosyal temelli organize olmuş girişimlerdir. Sosyal değer yaratma bazlı olan sosyal girişimler kar odaklı çalışmamaktadırlar. Bu tür girişimler halen kazançlı olan işlerde ürün ve hizmetlerin daha etkin ve etkili üretilmesine odaklanmaktadırlar (Apak v.d., 2010:57).

1.5.4. Kadın Girişimciliği

Kendi işinin sahibi olan, tek başına çalışan ya da yanında işçi çalıştıran, mal veya hizmet üretilip satan, kredi kaynaklarını araştıran, iş ile ilgili acil problemlerin üstesinden gelebilen, yeni koşullara adapte olabilen ve alanında deneyim sahibi olmaya çalışan kadın “girişimci kadın” olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2006:32). Kadın ve erkek girişimciler arasında benzer özellikler bulunsa da kadın girişimciler farklı güdülere, iş

becerisine ve fırsat geçmişine sahiptirler. Erkek girişimciler ilk işlerini genellikle imalat sektöründe kurmalarına karşın, kadın girişimciler, hizmet sektöründe işlerini kurmaktadır (Hisrich v.d., 2005:71).

1.5.5. Çevreci Girişimcilik

İşletmeler mal ve hizmet üreterek bunun karşılığında kâr elde ederken toplumsal sorumluluklarını da dikkate almaktadırlar. Özellikle “sürdürülebilirlik” adı altında yapılan çalışmalar işletmelerin olumlu imaj yaratmalarına olanak sağlamaktadır. Yenilenemeyen enerji kaynakları (doğalgaz, kömür, petrol) yerine yenilenebilir enerji kaynaklarının (güneş, rüzgâr, dalga enerjisi vs.) verimli şekilde kullanılması, çevre kirliliğinin azaltılması, atıkların değerlendirilmesi, geri dönüşümlü ürünler kullanılması, ağaç kesimlerinin önlenmesi, çevreye zarar vermeyen yeni üretim tekniklerinin kullanılması gibi çevreci faaliyetler girişimcilere çevreci girişimcilik konusunda olanaklar sağlamaktadır.

1.5.6. Fırsat Girişimciliği

Fırsat girişimciliği temelde, pazardaki mevcut fırsatları görerek ya da potansiyel fırsatları sezinleyerek, mevcut olan bir mal veya hizmeti pazara sunmaktır. Bu fırsat, mevcut olan bir mal veya hizmetin pazara yeterince sunulamaması veya pazarda hiç olmaması, ya da mevcut işletmelerin istenilen kalitede hizmeti pazara sunamamalarından kaynaklanır (Tutar ve Küçük, 2003:171).

1.5.7. Yaratıcı Girişimcilik

Yeni bir fikir ya da buluşu ya da mevcut bir mal veya hizmeti yeniden dizayn ederek veya fiyat ve kalite gibi özelliklerde birtakım iyileştirmeler yaparak (Akpınar, 2009:48), kâr elde edilecek biçimde pazara sunulması faaliyetidir (Doğan v.d., 2010:14).

1.5.8. Teknik Girişimcilik

Teknik girişimci öngörü ve sezgi yeteneğiyle, pazar yaratma ve geliştirme becerisinin yanı sıra, teknoloji geliştirebilme ve inovasyon yapabilme konusunda da beceri sahibi kişidir (Tekno-girişimci, 2011). Teknolojiye dayalı girişimciler, yeni bilimsel gelişmelerden, özellikle de

bilişim teknolojisi, biyo-teknoloji ve mühendislik bilimi alanlarında avantaj sağlayan ve sağladıkları yararları geniş bir alana sunan kesim oldukları için, modern iş dünyasında özel önem taşırlar. Teknolojik girişimcilik kavramı özellikle Ar-ge süreçlerinin ileri düzeyde gerçekleştirildiği ABD, Japonya gibi ülkelerde dikkat çekmektedir (Apak v.d., 2010:63).

1.5.9. Orijinal Girişimcilik

Girişimcilerin öncelikle kendi güç, yetenek, algı, beceri, ustalık, deneyim ve bilgi gibi özelliklerine dayanarak hayallerini düşlerini gerçekleştirmek üzere eyleme geçtikleri ve ilk defa sıfırdan başlayarak kurdukları girişimlerdir (Göçmen, 2007:19). İlk defa ve orijinal olma özelliği bu girişimciliğin tanımlanmasında belirleyici ve ayırıcı etmendir. Girişimciler kendi işlerini yürütmek için en iyi yöntemi tek başlarına keşfeder ve uygularlar (Top, 2006:8).

1.5.10. Girişimci Girişimciliği

Özellikle hızlı büyüyen ve gelişen sektörlerde küçük girişimcilerin önünü kesmek durumunda olan rakiplerle mücadele etmelerinde olumlu görülen bir girişimcilik olan girişimci girişimciliği, birlikte iş yapmanın, iş birliği yapmanın ve ortak iş yapma kültürünün gelişmesine de katkı sağlamakta (Göçmen, 2007:20) ve dinamik olmayan çevrelerde faaliyet gösteren girişimlerde, sürekli birleşmeler yoluyla büyüme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Emre, 2007:27).

1.6.İç Girişimcilik Kavramı

İç girişimcilik kavramı ilk olarak 1985 yılında Gifford Pinchot tarafından intrapreneurship kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaya başlanmış ve “bağımsız girişimcilerin işletmeyi kurmak ve geliştirmek için kullandıkları düşünce yapısı, davranışlar ve niteliklerin, faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletme içinde kullanılması” olarak tanımlanmıştır (Kozak ve Yılmaz, 2010:86).

Pinchot'un yanı sıra Miller ve Friesen ve Kuratko ve Montagno konu üzerindeki çalışmalarında, firma içi girişimciliği, “firmanın kendi çalışanlarının yaratma kapasitelerini geliştirerek oluşturulan yeni girişimlerle firma başarısını arttırma” anlamında kullanılmaktadırlar (Güney, 2008:198).

Kirby'e göre iç girişimcilik, büyük organizasyonlarda girişimciliği geliştirme sürecidir (Kirby, 2003:299). Başka bir tanıma göre iç girişimcilik halihazırda çalışan büyük bir organizasyon içerisinde klasik bir girişimci gibi davranma veya böyle davranmaya özendirilme işidir (Naktiyok, 2004:35).

Bir başka yazar ise konuya daha farklı bir açıdan yaklaşmış ve iç girişimciliği; “bir çalışanın bir girişimci için ücretle çalışırken, kendi işini kurup hem dışarıya hem de girişimciye üretim yapması” olarak tanımlamıştır (Emre, 2007:30).

İç girişimcilik kavramının temelinde, girişimcilik düşüncesinin organizasyonun içine doğru çekilmesi yatmaktadır. İç girişimcilik, değişim yaparak fırsat yaratmanın, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmanın ve lider işletme olmanın temel yöntemidir (Göçmen, 2007:46).

Naktiyok (2004) iç girişimciliğin temelinde, özgürlük ve esneklik sağlayarak çalışanları girişimci gibi düşünmeye teşvik etmek, değer yaratmak, örgüte canlılık kazandırmak, aktif davranmak, risk almak ve yenilik yapmak olduğunu belirtmiştir. Kuşkusuz bu özellikleri sağlayamayan bir işletmede iç girişimcilikten bahsetmek mümkün olmamaktadır.

Gerek akademisyenlerin, gerekse uygulamacıların “iç girişimcilik” konusuna 1980'lerden itibaren ilgi gösterdikleri görülmektedir (Ağca ve Yörük, 2006:162). Rekabet koşulları, işletmelerin daha etkin ve verimli hale gelmek istemeleri, yetenekli personelin bulunduğu büyük ölçekli işletmeden ayrılarak küçük ölçekteki kendi işletmelerini kurmaya başlaması ve gelişen teknoloji iç girişimciliğe olan bu ilginin nedenini açıklamaktadır.

Sürekli bir şekilde fırsat ve tehditlerin ortaya çıkabileceği dönemde faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için hem fırsatlardan yararlanabilmeleri hem de tehditleri önceden fark ederek gerekli önlemleri alabilmeleri önemlidir.

Şiddetli rekabetin hâkim olduğu, belirsizlik ve karmaşık pazar koşulları ile karakterize edilen bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, yenilik yapmaktan geçer. Çünkü sadece yenilik yapan örgütler, pazar değişimine uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı geliştirebilmekte (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006:80) yenilik yapmayan işletmeler ise durgunluk, personel kaybı ve gerileme (Kuratko ve Hodgetts, 1998:55) gibi sonuçlarla karşılaşmaktadır.

İşletmelerin iç girişimcilikle sağladıkları yenilik ve farklılık kendilerine önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu farklılaşma; maliyet liderliği, değişme, adaptasyon, örgütsel öğrenme gibi farklı şekillerde kendini gösterebilir. İç girişimcilik sayesinde firmanın esneklik kabiliyeti artmaktadır. Rekabet ortamı açısından yaratıcılık, esneklik ve hız gibi konular önemli hale gelmiştir. Büyük örgütler hantal yapıları ve bürokrasi gibi nedenlerle bu konuları uygulamakta zorlanmaktadır. Bu nedenle iç girişimcilik, büyük örgütlere ölçeklerinden dolayı kaybettikleri esneklik ve yenilik yapma kabiliyetini kazanmalarında yardımcı olmaktadır (Hacısalıhoğlu, 2007:14).

Görüldüğü gibi iç girişimcilik; örgütlerin yeni kapasiteler kazanmalarında, performanslarını iyileştirmelerinde ve durgunluktan kurtulmalarında, dinamizm yakalayabilmelerinde, dış pazarlara açılmalarında ve performanslarını iyileştirmelerinde önemli fonksiyonları olan bir süreçtir (Naktiyok, 2004; 39).

1.7.İç Girişimci Kavramı

En basit tanımıyla iç girişimci var olan bir işletme içerisindeki girişimci olarak tanımlanmaktadır (Hisrich v.d., 2005:37). İç girişimciler; kâr amaçlı organizasyonlarda içeriği yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren, yeni fırsatları zorlayan,

girişimsel özellikler gösteren bireyler olarak tanımlanmaktadır (Ağca ve Yörük, 2006:162).

The American Heritage Dictionary of the English Language, iç girişimciyi “büyük bir firma içinde bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla kârlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır (Ağca ve Kurt, 2007:85).

İç girişimciler, yeni yatırımları, buluşları, fikirleri ve davranış biçimlerini geliştirip bu yenilikleri ürünlerde, servislerde, yönetim programlarında, yeni plan ve programlarda kullanabilen kişilerdir (Anadolu Üniversitesi: 2005).

1.8.Girişimci ile İç Girişimcinin Karşılaştırılması

Ağca ve Yörük’ün (2006) çalışmalarından yola çıkarak girişimcilik ile iç girişimcilik arasındaki en temel farkın tanımlarında olduğu söylenebilir. Girişimcilik, “yeni organizasyonlar yaratma süreci” olarak tanımlanmaktayken iç girişimcilik, “mevcut işletmelerdeki girişimcilik” olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilikten bahsederken genellikle bağımsız, herhangi bir kuruma bağlı olmadan yapılan bireysel girişimcilik çabaları akla gelirken iç girişimcilik faaliyet halinde olan işletmelerde ortaya çıkmaktadır.

Girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki temel farklardan birisi de kaynakların elde edilişi ile ilgilidir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için kullandıkları kaynaklar; fiziksel, finansal, teknolojik ve insani kaynaklar şeklinde sınıflandırılmaktadır. Kaynakların elde edilmesi her iki girişimcilik çabaları için hayati öneme sahiptir. Ancak kaynakların elde edilişi bakımından iki girişimcilik tipi arasında önemli farklar mevcuttur. İç girişimci için gerekli kaynaklar ana firma veya sponsor firma tarafından sağlanmaktadır, oysa bağımsız yeni girişimcilerin bu tip avantajları bulunmamaktadır. Bağımsız yeni girişimciler sermaye gereksinimlerini dış kaynaklardan karşılamak zorundadırlar (Ağca ve Yörük, 2006:166).

Girişimci ve i girişimci arasındaki bir diğer fark sorumluluk ve karar verebilme sınırlarından kaynaklanmaktadır. Her ikisinin de aldıkları risk sonucunda katlanmaları gereken kayıp ya da kazandıkları ödölün boyutları farklıdır. Bu farklılık aldıkları sorumluluk ve yetkiden kaynaklanmaktadır (Girişimci ve i girişimci,2009).

Morris ve Kuratko (2002) iki girişimcilik arasındaki farkı risk alma boyutunda ele almışlar ve girişimcinin katlandığı riskin işletmeyi, i girişimcinin katlandığı riskin ise kariyeri ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

Kirby (2003) girişimcilik ve i girişimciliğin benzer özelliklerini ve farklı yönlerini ortaya koymuştur. Benzer yönleri olarak; ikisinin de yeniliğe (yeni ürünler, süreçler ve yönetim teknikleri), katma değerli ürünler yaratılmasına odaklandığını ve sonucun kesin olmadığı riskli faaliyetlere yatırımı gerektirdiğini belirtmiştir. Farklı yönlerini ise řu şekilde sıralamıştır:

- İ girişimcilik onarıcı iken, girişimcilik geliştiricidir. Onarıcı girişimcilik organizasyondaki durgunluğu yok etmeye, girişimsel kültürü yenilemeye güdülenir; geliştirici girişimcilik ise yeni ürünler, süreçler ya da daha önce var olmayan bir girişim yaratır.
- Girişimciliğin düşmanı pazarken, i girişimciliğin düşmanı şirket kültürüdür. Girişimci pazardaki engellerin üstesinden gelmeye çalışırken, i girişimci daha iyiye yönelik şirket içi engellerin üstesinden gelmeye çalışır.
- Girişimci finansman sağlamada zorlanırken, i girişimci genellikle işletmenin finansmanını büyük ölçüde kullanabilir.

Ağca ve Yörük'ün (2006) alışmasında i girişimciğin kaynakları elde etme ve kullanma yeteneği bakımından bağımsız girişimcilikten farklı olduğu, bu iki tip girişimcilik dünyasında en başarılı işletmenin ya da organizasyonun genel girişimcilik ruhunu ve ilkelerini takip eden i girişimciler tarafından yönetilen organizasyonlar olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Girişimci ile iç girişimci kavramları arasında farklar ve benzerlikler olduğu gibi yönetici ile girişimci ve iç girişimci arasında da benzerlikler ve farklılıklar vardır. Tablo 2’de geleneksel yönetici, girişimci ve iç girişimci karşılaştırılmaktadır. Tablonun geneline bakıldığında iç girişimcinin bazı özelliklerinin geleneksel yöneticinin özellikleriyle, bazı özelliklerinin ise girişimcinin özellikleriyle uyum sağladığı görölmektedir.

İç girişimciler, geleneksel yönetici ve girişimci profilinin arasında bir profile sahiptirler. Temel güdüler açısından bakıldığında iç girişimciler geleneksel yöneticiler gibi kurum ödülleriine odaklanırken aynı zamanda girişimciler gibi bağımsızlık isteğindedirler.

Yöneticiler kısa dönemli planlamalara yoğunlaşırken, girişimciler uzun dönemlere odaklanmakta, iç girişimcilerde ise bunların arasında bir zaman yönelimi söz konusudur.

İç girişimci, faaliyet konularında geleneksel yönetici gibi temsilci olmak yerine girişimci gibi direkt katılımı tercih etmektedir.

İç girişimciler ve girişimciler katlanılabilir riskler alırken geleneksel yöneticiler risk alma konusuna daha temkinli yaklaşmaktadırlar.

Geleneksel yöneticiler hata ve başarısızlıklardan kaçınırken girişimciler hata ve başarısızlıklar ile ilgilenmekte iç girişimciler ise hazır olana kadar riskli projeleri saklama eğilimi göstermektedirler.

Tablo 2: Geleneksel Yönetici, Girişimci ve İç Girişimci profillerinin karşılaştırılması

	Geleneksel yöneticiler	Girişimciler	İç Girişimciler
Ana güdüler	Terfi ve diğer geleneksel ödülleri (büro, makam, personel, güç v.b.)	Bağımsızlık, yaratma fırsatı ve para kazanma	Bağımsızlık, terfi ve kurumsal ödül sağlayabilme
Zaman Yönelimi	Kısa dönemlidir. Bütçelerin ve kotaların gerçekleştirilmesi, kısa dönemli planlamalar.(haftalık, aylık, üç aylık,altı aylık, yıllık)	5-10 yıllık bir dönemde işletmenin hayatta kalması, başarması ve büyümesi	Girişimci ile geleneksel yönetici arasındadır. İşletmenin uzun zaman tablosuna ve durumun ciddiyetine bağlı olarak kendini kabul ettirmek
Faaliyet	Direkt katılımdan çok temsilci olma ve denetleme	Direkt katılım	Temsilci olmaktan çok direkt katılım
Risk durumu	Dikkatli	Kabul edilebilir riskleri üstlenen	Kabul edilebilir riskleri üstlenen
Statü	Statü sembolleri ile ilgili	Statü sembolleri ile ilgisi yok	Geleneksel kurum statü sembolleri ile ilgisi yok bağımsızlık arzusunda
Başarısızlık ve hatalar	Hata ve sürprizlerden kaçma çabası	Hata ve başarısızlıklar ile ilgili olma	Hazır olana kadar riskli projelerin üstüne gitmeme
Kararlar	Genellikle üst yönetimin kararları kabullenme	Karar almada hayalleri izleme	Hayalleri başarmada başkalarını ikna edebilme
Kimler için	Başkaları	Kendini ve müşterileri	Kendi, müşterileri ve sponsorları
Aile geçmişi	Büyük organizasyonlar için çalışmış aile bireyleri	Girişimci küçük işletmeler, mesleki profesyonel geçmişe sahip aile bireyleri	Girişimci küçük işletmeler, mesleki profesyonel geçmişe sahip aile bireyleri
Başkaları ile ilişki	Temelde hiyerarşik yapı	Temelde karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı	Hiyerarşi içerisinde karşılıklı ilişkiye dayalı

Kaynak: Hisrich v.d., Entrepreneurship, 2005:46.

Yöneticiler, karar alma sürecinde kişisel kararlarına yer vermemekte sadece üstlerin aldığı kararları uygulamaya koymaktadır. Girişimci ve iç girişimciler ise bu süreçte kendi kararlarını uygulamaya koymaktadırlar.

Yöneticilerin temel amaçları yaptıkları işlerde başkalarını memnun etmek iken girişimci ve iç girişimci kendilerini de memnun etmeye yapılan işlerden tatmin sağlamaya çalışmaktadırlar.

Yöneticiler, işletmelerin organizasyon şemalarında belirlenen ilişkilerin ötesine gitmez ve hiyerarşik yapıya önem verirken girişimciler anlaşmaya dayalı ilişkiler kurmakta iç girişimciler ise, hiyerarşik düzende karşılıklı anlaşmaya dayalı ilişkiler kurmaktadırlar.

1.9.İç Girişimciliğin Boyutları

Bir işletmenin girişimcilik eğilimine sahip olup olmadığını, iç girişimcilik seviyesini, örgüt yapısını ve örgüt kültürünün girişimcilik davranışlarına karşı tutumunu belirleyen çeşitli boyutlar söz konusudur (Ağca ve Kurt, 2007:91).

İç girişimcilik ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar bu boyutları çeşitli şekillerde ele almışlardır. Zahra ve Garvis (2000) yaptıkları çalışmada iç girişimcilik boyutlarını yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik özellikleriyle açıklayarak bu boyutların iç girişimciliği özetlediğini belirtmişlerdir.

Ağca ve Kurt (2007) çalışmalarında iç girişimcilik literatüründe tanımlanan boyutlardan hareketle iç girişimciliği yedi boyutlu kavramsal bir bütün halinde ele alarak iç girişimciliğin sadece girişimcilik eğilimini yansıtan yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutunda değil, aynı zamanda kendini yenileme, iş girişimleri başlatma ve rekabetçi girişkenlik yönlerini de ortaya koyarak iç girişimliliğin kurum içi girişimcilik yönünü ortaya koymuşlardır.

Tablo 3: İç Girişimcilik Boyutlarının Sınıflandırılması

Boyutlar	Tanımlar	Kaynaklar
Yenilik	Yeni ürünler, hizmetler, süreçler, teknolojiler ve metotlar yaratma süreci	Covin ve Slevin (1991); Lumpkin ve Dess (1996) ; Knight (1997); Antoncic ve Hisrich (2001); Morris ve Kuratko (2002).
Risk Alma	Kaybetme olasılığına rağmen yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamında yatırım kararı alma ve stratejik eylemlerde bulunma	Miller ve Friesen(1983); Covin ve Slevin (1991); Lumpkin ve Dess (1996-2001); Hornsby ve diğerleri (2002); Morris ve Kuratko (2002); Antoncic ve Hisrich (2003).
Proaktiflik	Özellikle üst yönetim başta olmak üzere, organizasyonun öncü davranma ve ilk girişim başlatma eğilimi	Miller ve Friesen (1983); Covin ve Slevin (1991); Lumpkin ve Dess (1996-2001); Knight (1997); Morris ve Kuratko (2002); Antoncic ve Hisrich (2003).
Özerklik	Bir bireyin, grubun ya da organizasyonun bir fikri ya da vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilediği bağımsızlık	Zajac v.d. (1991); Lumpkin ve Dess (1996); Culhane (2003).
Yeni İş Girişimleri Başlatma	Mevcut organizasyonlarda yeni ürünler, yeni işler ve yeni özerk birimler veya yarı özerk firmalar yaratma	Zahra (1991,1993,1995); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Zahra ve Covin (1995); Antoncic (2000); Antoncic ve Hisrich (2003).
Kendini Yenileme / Stratejik Yenilenme	Amaç ve stratejinin yeniden formüle edilmesi, iş konseptinin yeniden tanımlanması, reorganizasyon ve organizasyonel değişim	Guth ve Ginsberg (1990); Zahra (1991,1993); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Antoncic (2000); Antoncic ve Hisrich (2003).
Rekabetçi Girişkenlik	Rakiplere yönelik girişken (saldırgan) pozisyon alma veya pazarda doğrudan ve yoğun biçimde rakiplere meydan okuma	Covin ve Covin (1990); Lumpkin ve Dess (1996); Antoncic (2000); Antoncic ve Hisrich (2003).

Kaynak: Ağca ve Kurt. *İç girişimcilik temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve*. 2007:92

1.9.1.Yenilik Boyutu

Yenilik, insanların yaşam kalitesini geliştirecek ya da iyileştirecek yönde fırsat yaratma ve problemlere yaratıcı çözüm yolları uygulama becerisi (Döm, 2006:10), firmanın yeni ürünleri yaratma ve onları pazara başarılı bir şekilde tanıtmaya yeteneğidir (Zahra and Garvis, 2000:471) .

Pek çok kişinin girişimcilikle ilişkilendirdiği gibi (Lambing and Kuehl, 2003:109) yenilik, girişimcilik sürecinin anahtar fonksiyonu (Arıkan, 2004:114) ve girişimciliğin tüm biçimlerinin altında yatan ortak bir konudur (Kuratko and Covin, 2009:459). Girişimsel faaliyetler, yenilikçi ürün ya da süreçler önererek firmaların performanslarına etki etmektedirler (Zahra and Garvis, 2000:471).

Yenilik, girişimciliğin temelini oluşturduğu için örgütlerin yenilikçi olma derecesi, onların ne ölçüde girişimci olduklarını ortaya koymaktadır. Yenilikçi örgütlerin beş temel özelliği bulunmaktadır (Naktiyok, 2004:177);

1. Yenilikçi örgütler yeniliği bir yaşam biçimi olarak kurumsallaştırırlar,
2. Yenilikçi örgütler, yaratıcı ve işbirlikçi bir örgüt çevresi oluştururlar,
3. Yenilikçi örgütler, yenilikçi insanı işe alır ve mevcut çalışanlara yenilikçi düşünce aşılarlar,
4. Yenilikçi örgütler, yaratıcılığı tanır ve ödüllendirirler,
5. Yenilikçi örgütler, sürekli olarak yenilikçi hedef ve sonuçlara odaklanırlar.

İç girişimsel örgütler de yeniliği desteklemekte, iç girişimcilikte de girişimcilik yetenekleri ve yeni fırsatlar mevcut girişim içinde formüle edilmekte, sergilenmekte ve ortaya çıkan yeni fırsatlar yaşama geçirilmektedir (Top, 2006:9).

1.9.2.Risk Alma Boyutu

Genel anlamda risk, bir işin (girişimin) başarısızlığa uğrama olasılığı, fiziki ve işletme varlıklarının kayba uğrama tehlikesi, gerçekleşmiş bir kayıp değil kayba uğrama olasılığından kaynaklanan tehdit, girişilen veya girişilecek işle ilgili olarak beklentilerle gerçekleşenler arasındaki farktır (Top, 2006:59).

İnsanlar girişimcilerin her zaman yüksek riskler aldıklarına inanırlar ancak bu genellikle doğru değildir. Girişimciler riskleri erkenden

tanımlayarak nispeten büyüklüklerini en aza indiren (Lambing ve Kuehl, 2003:27), girişimci olmayanlara oranla hesaplanmış, tartılmış ve kabul edilebilir riskleri göze alan kişidir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:16).

İç girişimcilik de makul derece risk almayı gerekli kılmaktadır, çünkü örgütler büyümek, gelişmek ve başarılı olabilmek için stratejik planlar yapmalı mevcut durumlarını korumak yerine yenilik yapmaya yönelerek bir sistem oluşturmali yani risk almalıdır. Bu şekilde risk almaya açık bir örgüt yapısı içerisinde iç girişimcilik faaliyetleri ortaya daha rahat çıkmaktadır (Göçmen, 2007:84). Risk alma konusunda iç girişimcilerin örgütsel sınırlamaları dikkate alması gerekmektedir. Bu bağlamda iç girişimcilerin orta seviyede risk alabilecekleri ifade edilmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010:89).

1.9.3.Proaktiflik Boyutu

Yeni fırsatları belirleme ve kovalama gelişen pazarlara katılma bakımından öncü olma, firma seviyesindeki girişimcilik faaliyetleriyle yakından ilişkilidir. Böylece girişimciliğin bir yönünü ortaya koyan bu durum, genel olarak bir iç girişimcilik boyutu olan proaktiflik kavramıyla ifade edilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007:95).

Proaktiflik, potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek yapıdaki öncü ve aktif firmaların davranış biçimi olup (Göçmen, 2007:75), değişen çevresel koşullara uyabilmek ve bir adım öne geçebilmek amacıyla problem ortaya çıkmadan harekete geçme ve önlem alma olarak da ifade edilebilir (Koçel, 2010:159).

Zahra ve Garvis (2000), proaktifliği işletmenin güçlü bir odaklanma ile endüstri içerisindeki yenilikleri üstelenmede ilk olma becerisi ve pazardaki fırsatları kovalamadaki girişkenliği olarak tanımlamakta, öte yandan işletmenin pazarda başarılı bir performans yaratmasında yardımcı olduğunu belirtmektedirler.

1.9.4. Özerklik Boyutu

Özerklik; bağımsızlık, bireylerin ya da grupların dışarıdan gelen bir müdahaleden ya da mutlak belirleyicilik vasfına sahip bir tesirden bağımsız olarak hareket etmesi anlamına gelmektedir (Özerklik, 2011).

Bağımsızlık ihtiyacı ve karar verme özgürlüğü girişimcilerin en temel amaçlarındanıdır. Kişinin kendi kendisinin patronu olması pek çok girişimci için tatmin edici bir duygudur (Güney, 2008:73).

Özerklik, girişimciliğin olduğu gibi iç girişimciliğin de temel boyutlarından biridir. Çünkü yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesi ve uygulamaya geçirilebilmesi için bireylere ve ekiplere özerklik verilmesi gerekmektedir. Özellikle yeni fikirlerin uygulanmasında bireylerin sürecin akışını etkileyecek önemli kararları herhangi bir organizasyonel baskı olmaksızın alabilmeleri önemlidir (Kozak ve Yılmaz, 2010:90).

1.9.5.Yeni İş Girişimleri Başlatma Boyutu

İşletmeler var olabilmek, büyümek hatta ayakta kalabilmek için sürekli yenilenmelidirler ve bu yenilenmede anahtar, yeni iş girişimleri başlatmak olmaktadır.

Yeni iş girişimi başlatma boyutu, firmanın ürünlerinin veya hizmetlerinin yeniden belirlenmesi; mevcut iş kavramının, yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler geliştirmek yoluyla revizyonunu içermektedir. İşlerin revize edilmesi; firmanın portföyüne birleşmeler, satın almalar, ortak girişimler, içsel girişimler, yeni ürün sunumları veya yeni pazarlar geliştirilmesiyle yeni işlerin eklenmesini içermektedir (Ağca ve Kurt, 2007:97).

İç girişimsel örgüt çevresi yeni iş girişimleri yaratma çabalarını desteklemektedir. İşletme içinde iç girişimciliği desteklemek; yenilik ve değişimleri gerçeğe taşıyarak pazarda rekabet avantajı sağlamak, işletmenin sunduğu kaynaklarla daha avantajlı biçimde işletmenin yararına gerçekleştirmelerine olanak tanımadır (Hacısalıhoğlu, 2007:15).

1.9.6.Kendini Yenileme Boyutu

İşletmelerin, rekabet, küreselleşme, teknolojik yenilikler, krizler, yasal değişiklikler, müşteri beklentilerinin değişmesi gibi birçok nedenden dolayı süreçlerinde ve ürünlerinde sürekli yenilik ve değişiklikler yaparak hayatlarına devam edebilmeleri için değişim yönetimi sürecini uygulamaları gerekmektedir.

Değişim mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet, hız gibi en önemli performans ölçülerinde önemli gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasıdır (Aksu ve Ehtiyar, 2007:94).

Girişimci bir örgüt açısından değişim yönetimi süreci, değişim tohumları ekmeyi, büyümeyi, sürekli olarak gelişmeyi, yenilikçi olmayı ve kuruluşun yapısına ters düşen özellikleri ayıklamayı gerektirmektedir (Naktiyok, 2004:228).

Kendini yenileme boyutu; örgütsel ve stratejik değişim, iş içeriğinin yeniden tanımlanması, reorganizasyon ve yenilik için sistemde köklü değişiklik yapma gibi çalışmaları içerir. Başarılı bir firmanın bu ihtiyacı duyması, bu kapsamda değişim mühendisliği gibi uygulamaları hayata geçirmesi organizasyondaki iç girişimin varlığının bir göstergesidir (Akdoğan ve Cingöz, 2006:53).

1.9.7.Rekabetçi Girişkenlik Boyutu

Rekabetçi girişkenlik, bir firmanın pazara girişte veya pazardaki mevcut pozisyonunu güçlendirmede doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine meydan okuma eğilimine işaret etmektedir (Ağca ve Kurt, 2007:99). Lumpkinn ve Dess'in (1997) yaptığı çalışmada ise rekabetçi girişkenlik rakipleri bastırmaya yöneltilmiş güçlü bir saldırgan duruş olarak karakterize edilmekte ve tehditlere karşı bir tepki olarak açıklanmaktadır.

Ağca ve Kurt'un (2007) çalışmasında işletmenin yeni ürün ve fikir geliştirmede rakiplerinin önünde olmada güçlü bir eğilimi olmasının gerektiği, rakipleriyle mücadele ederken tipik olarak rakiplerinin pozisyonunu bozucu, yoğun ve girişken rekabet anlayışına sahip olması

gerektiğini ve yüksek getiri olasılılığına sahip belirsizlik durumlarında karar verirken, bekleme yerine cesur davranma eğiliminde olmaları gerektiğini belirtmiş ve iç girişimciliğin bir sonucu olarak firmalarda ortaya çıkan pozitif değişmelerin büyük bölümünün girişken rekabet çabalarına bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır.

İç girişimciliğe ait tüm boyutlar iç girişimsel sürecin gereklerini belirlemekte ve bu boyutların var olması iç girişimciliği bünyelerinde bulundurmamak, dikkate almak isteyen işletmeler için zorunluluk teşkil etmektedir.

1.10. İç Girişimcilik Kültürü

Girişimcilik süreklilik arz eden bir kavramdır, bireyler ya da işletmeler yenilik yaptıkça girişimci olurlar. Bu nedenle bireylerin kurdukları işyerlerinde sürekli yeni fırsatları koalamaları ve fırsatları yaratıcılıklarıyla birleştirerek işyerlerini büyütmeleri gerekmektedir. Büyük işletmelerin ise girişimciliği sürekli desteklemeleri, işverenlerine yeni girişimler başlatmaları için gerekli insani, finansal, teknolojik kaynağı sağlamaları, girişimciliğin önüne geçen ona engel olan tüm unsurları ortadan kaldırmaları gerekmektedir.

İşletmenin değişen koşullara ayak uydurmasını, rakipleri karşısında avantajlı duruma gelmesini sağlayan girişimcilik, işletme içerisinde iç girişimcilik faaliyetleri olarak ortaya çıkmaktadır.

İç girişimcilik faaliyetleri, işgörenlere yaratıcılık için gereken esnek ve teşvik edici ortamı sunma, onların önerilerine açık olma, fikir olarak ortaya çıkan yenilikçi projelere önem verme, belirli ölçüde riskleri göze alarak projelerin hayata geçirilmesini sağlama, başarılı işlerin bir anda ortaya çıkamayacağını göz önünde bulundurarak başarısızlıkları tolere edebilme ve başarılı projelere de gereken ödüllendirmeleri yaparak iş görenleri yeni projeler hususunda destekleme gibi faktörlerden oluşmaktadır.

Bir işletmede iç girişimsel bir ortamdan bahsedebilmek için işletmenin belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir (Hisrich v.d., 2005:48). İç girişimsel bir işletmede;

- İşletme, teknolojinin sınırlarında işler.
- Yeni fikirler desteklenir.
- Deneme-yanılma desteklenir.
- Başarısızlıklar hoş görülür.
- Mevcut kaynaklara kolay ulaşılabilir.
- Disiplinli takım çalışmaları söz konusudur.
- Uzun süreli ufka sahiptir.
- Gönüllük esastır.
- Uygun bir ödül sistemi mevcuttur.
- Sponsorlar ve destekçiler mevcuttur.
- İç girişimcilik üst kademe yöneticileri tarafından desteklenir

Bir işletmenin gerçekten iç girişimci olması bekleniyorsa şirketin bütün kültürü iç girişimsel yöntemlere uymak zorundadır. Bu sürecin gelişmesi normal olarak hemen gerçekleşmemekte, zaman alabilmektedir. Pinchot (1985), iç girişimsel kültür geliştirme sürecini 10 temel ilke ile açıklamaktadır (Kirby, 2003:303);

1. Kendi kendine seçim: İç girişimciler kendi fikirleri doğrultusunda giden kendi kararlarını uygulayan kişilerdir.
2. Müdahale söz konusudur: Girişimci, başından sonuna kadar projelerin geliştirilmesi sürecinde yer almaktadır. Dışarıdan başka kişiler getirilmiş olsa bile iç girişimci takım üyeliğini korumaktadır. Devamlı bir bağlılık söz konusudur.
3. İş yapan karar verir: Girişimciye projenin uygun olduğuna inandığı sürece devam etmesi için izin verilmelidir.
4. Kurumsal serbestlik: İç girişimcinin projesini hazırlarken ihtiyaç duyabileceği kaynakların proje için kanalize edilmesi anlamına gelmektedir.

5. Kısa sürede büyük kazançlar sağlama düşüncesini sonlandırma: Bütün projelerin büyük başarı sağlayamayacağının farkında olunmalıdır.
6. Risk, başarısızlık ve hatalar hoş karşılanmalıdır.
7. İç girişimsel işletmelerde geri dönüşünü hemen ummaksızın bir işe para yatırma gönüllüğü söz konusudur.
8. İşletme aynı amaçlar için çalışan takımların ailesi gibi görülmektedir. Grup olarak birlikte çalışma desteklenir. İşletme sahiplerinin istekleri dikkate alınmadan kaynaklar paylaşılır, fikirler değiş tokuş edilir, manevi destek sağlanır ve yardım verilir.
9. Departmanlar arası takımlar: iç girişimcilik için en iyi şekilde çalışmak üzere bireylere uzmanlık alanları ne olursa olsun takımlarda çalışmalarına izin verilmelidir. Farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerin projenin gelişiminde başından sonuna kadar birlikte çalışmak için desteklenmeleri gerekmektedir.
10. Çoklu Seçenekler: Bir proje hazırlanırken ihtiyaç duyulabilecek birden çok seçeneğin bulunması anlamına gelir.

Bir işletmede iç girişimcilik faaliyetlerinin başarıyla uygulanması ve iç girişimcilikten beklenen faydanın sağlanması çeşitli faktörlere bağlıdır. İşletmenin iç ve dış çevresinde iç girişimcilik faaliyetlerini destekleyen ya da engelleyen unsurlar söz konusudur.

1.11. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Literatürde iç girişimciliği etkileyen faktörlerin iki temel boyutta incelendiği görülmektedir. İlk boyutta organizasyonun iç çevresine ilişkin faktörler, ikinci boyutta ise organizasyonun dış çevresine ilişkin faktörler ele alınmaktadır.

1.11.1.Organizasyonun İç Çevresine İlişkin Faktörler

Faaliyet halindeki bir organizasyonda içsel ortam iç girişimcilik için gerekli fırsatçı bir organizasyon ortamının ve yapısının oluşumunu etkilemektedir. Bu nedenle, iç girişimliği engelleyen veya gelişmesini destekleyen organizasyon içi faktörlerin bilinmesi başarılı bir iç girişimcilik uygulaması için gerekli görülmektedir (Ağca ve Kurt, 2007:101).

Risk almayı, yaratıcılığı, öğrenmeyi, değişimi destekleyen örgüt kültürü, personel güçlendirme uygulamaları, bürokratik olmayan örgüt yapısı, yönetsel destek, etkin ödüllendirme sistemi, etkili iletişim ve kaynaklara kolay ulaşma gibi bir çok organizasyon içi faktör iç girişimciliğin başarısı için gereklidir (Akdoğan ve Cingöz, 2006:54). Aşağıda iç girişimciliğin başarısında etkili olan örgüt içi faktörler açıklanmaktadır.

1.11.1.1.Örgüt Yapısı

İşletme organizasyonu, işletmelerin amaçlarına uygun bir şekilde kimlerin hangi işlerde görev alacağını ve aralarındaki iş ilişkilerinin belirlenmesi, bütün iktisadi faaliyetlerin düzenlenmesidir (Ertürk, 2000:77).

İşletmelerin büyümesiyle faaliyetler artmakta, birçok iş kolu ortaya çıkmakta, bu faaliyetleri gerçekleştirmek üzere birçok insan işletmelerde çalışmaya başlamakta, bölümlere ayrılma ve yönetici sayısı hızla artmaktadır. Buna bağlı olarak işletme içerisinde çeşitli örgüt yapıları meydana gelmektedir.

Yapı, organizasyonun temel amaçları doğrultusunda personelin birbiri ile ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir (Koçel, 2010:73). İşletmelerin sahip olduğu örgüt yapıları işletme içindeki iletişimi, bilginin dağılımını, kişilerin karar verme sınırlılıkları gibi bir çok faaliyeti etkileyebilmektedir.

Geleneksel işletmelerde ortaya çıkan, astlık-üstlük hiyerarşisi olarak tarif edilen ve dikey yapılanma şeklinde adlandırılan (Varol,

1998:90) yapı esnek olmayan, gelişmelere engel teşkil eden (Akın, 2003:222), hız prensiplerine yabancı, yenilik ve yaratıcılığın büyük engellerle karşılaştığı, girişimcilik ve inisiyatif kavramlarına kapalı, kontrol ve denetimin üst yönetimin en önemli araçları haline geldiği, çalışanlar tarafından yapılan hataların çeşitli müeyyideler ve cezalarla karşılandığı yapılardır (Sokullu, 2011).

Özkara v.d. (2006) çalışmalarında katı hiyerarşik disiplin ve kesin sınırlarla çizilmiş görev tanımlarının bulunduğu örgütsel ortamlarda yaratıcılığın oluşturulamayacağını, aksine yaratıcı örgütlerin gevşek bir hiyerarşik yapıya sahip, görev tanımlarının katı ve kesin olmadığı, çalışanların özendirildiği ve takım çalışmalarının yapıldığı ortamlar olduğunu belirtmiştir.

İşletmenin, çalışanları arasında yaratıcılığı teşvik etmesi ve yeni iş fikirlerini desteklemesi, girişimciyi firma içinde kalmaya zorlamaktadır. Araştırma-geliştirme olanaklarına daha fazla sahip olan, bürokratik yapının daha esnek olduğu organizasyonlarda fikirlerin firma içinde uygulanma şansı daha fazla olmakta ve iç girişimciliğin oluşması daha kolay olmaktadır (Akpınar, 2009:49). Dikey yapılanmaya sahip işletmelerde esneklik, yaratıcılık ve risk alma konularındaki istek ve destek azaldığı gibi bu yapılar iç girişimsel faaliyetlerle uyum da sağlayamamaktadırlar (Göçmen, 2007:76).

1.11.1.2.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü sosyal normlar, paylaşılmış değerler, paylaşılan zihinsel modeller ve sosyal kimlikler aracılığıyla örgüt üyelerinin davranışlarını örgütleyip denetlemekte, böylece örgüt üyelerinin ortak amaçlar etrafında toplanarak benzer şekilde davranıp düşünmelerine yol açmaktadır (Durğun, 2006:118).

İşletmelerde amaçları destekleyen ve hedeflere ulaşmayı sağlayan bir ortam, bir sistem oluşturulmaya çalışılır. Politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, roller, tutum ve davranışlar, normlar ve gelenekler bu sistemin parçalarıdır. Bunlar işletme için bir “kimlik” oluşturur. İşletmenin her bir

üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu kimlik örgüt kültürüdür (Zeytinoğlu, 2011).

Örgüt kültürü iç girişimciliğin gelişmesinde veya körelmesinde etkin bir faktördür (Top, 2006:11). İşletme içerisinde girişimciliği destekleyici bir kültür yoksa yaratıcılık ve yenilik gelişmemektedir (Luecke, 2008: 201). Risk almayı, yenilikçi ve yaratıcı olmayı, öğrenmeyi, değişimi destekleyen ve çalışanların hata yaptıklarında cezalandırılmaktan korkmadıkları bir örgüt kültürü iç girişimcilik çalışmalarını pozitif yönde etkilemekte (Akdoğan ve Cingöz, 2010:54) ve böyle bir kültürde başarılı insanların önü açılmakta, kariyer olanakları sağlanmakta, insana değer verilmekte ve başarılar teşvik edildiği müddetçe yeni fikirler daha kolay ve daha rahat ileri sürülebilmektedir (Top, 2006:11).

Başar ve Tosunoğlu (2006) işletmelerin iç girişimciliğe yönelik düşünce yapısının yeniden şekillendirilmesi için yapılması gereken ilk şeyin yönetim felsefesini yeniden değerlemek olduğunu, eski yönetim yaklaşımlarının bırakılmasını, yeni değerlere sahip bir işletme kültürü oluşturulmasının gerekliliğini ve bu nedenle iç girişimcilik faaliyetlerinin artırılmasının zorunluluğunu belirtmişlerdir.

1.11.1.3.Yönetmel Destek

Değişen çevresel şartlar ve pazar şartlarıyla birlikte üst düzey yöneticiler rekabetin zorunlu kıldığı girişimsel zorunlulukların daha çok farkına varmakta (Goodale v.d., 2010:2) ve girişimciliği işletmelerinde bir süreç olarak uygulamanın gerekliliğini anlamaktadırlar.

Başarılı mal ve hizmetler bir anda ortaya çıkmayan, zamanla gelişen, uzun soluklu doğrularla ve hatalarla dolu, yoğun gayretlerin ürünüdür. Başarısızlığı tolere etmeyen, fırsat tanımayan geleneksel işletme yapısıyla yaratıcılığı ortaya çıkması ve yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi mümkün değildir. Yenilikçi ve başarılı olmuş işletmelerin ortak özelliklerinden biri yönetimin çalışanlarına olan tutumlarıdır (Döm, 2006:50).

Üst yönetim, çalışanları girişimsel davranışlar ve faaliyetler geliştirmeleri için desteklemeli, çalışanların ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamalı, onları sürekli yeni fikirler için teşvik etmeli (Goodale v.d., 2010:4), iç girişimcinin değerini anlamalı ve programa karşı istek duymalıdır. Şirket yöneticileri yeni fikirlere olumlu yaklaşıp ve başarılı olup olmadıklarına bakmaksızın insanları girişimlerinden dolayı onurlandırır, işletmedeki yeni fikirler ve ürünler çoğalacaktır. Başlangıçta süreç yavaş olabilmekte, ancak üst yönetimin desteği ile zamanla hızlanmaktadır (Güney, 2008:201).

İşletmelerde var olan yönetsel desteğin iç girişimsel faaliyetler üzerindeki etkileri ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Göçmen'in (2007) çalışmasında; özellikle üst yöneticiler ve dolayısıyla tüm örgüt proaktif, yenilikçi, risk almaktan korkmayan bir kültürü benimsemeleri gerektiği, böylece çevrede oluşan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçebilecekleri ve çevredeki değişimlerden yararlanabilecekleri, örgüt içerisindeki iç girişimsel faaliyetlerin artması için üst yönetimin özellikle de liderlerin girişimci lider olma yolunda kendilerini yetiştirmeleri gerektiği, üst yönetimin örgüt içindeki girişimsel faaliyetlere destek olması, özendirme gerekliliği belirtilmektedir.

Hacısalıhoğlu'nun (2007) çalışmasında ise şirket içi girişim ortamı boyutları ile orta kademe yöneticilerin firmalarına olan duygusal bağlılıkları arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur. Üst yönetim astlarına desteğini; yeni fikirleri destekleyerek, projelerinde firma stratejilerinde yer vererek, yenilikçi fikir ve projeleri için gerekli kaynak tahsisini sağlayarak, başarısız olmaları halinde cesaretlerini kırmadan tolereli olarak, cezalandırmayarak, başarılarını takdir ederek, önlerindeki engelleri kaldırarak verebileceği ve astlarının firmalarına olan bağlılıklarını arttırabileceği belirtilmiştir.

1.11.1.4.Ödüllendirme Sistemi

İç girişimci yeni girişimin yaratılması sürecinde çabası ve risk almada sarf ettiği enerjisi için uygun bir ödüllendirilmeye ihtiyaç duymaktadır (Hisrich v.d., 2005:49). İç girişimsel faaliyetleri destekleyen

bir işletmede çalışanların performanslarını arttırmak, yenilikçi yaklaşımları desteklemek ve işletmeyi rakiplerinden ayıracak çalışmaların ortaya çıkmasını sağlayan bir itici güç olarak ödüllendirme sistemi kurmak zorunludur.

Uygun olarak tasarlanmış bir ödüllendirme sisteminde üst yöneticiler iç girişimcilerin ihtiyaçları ve gereksinimleri doğrultusunda ödülleri düzenlemektedirler (Kirby, 2003:304). Kirby'e (2003) göre ödüllendirme sisteminde yer alan ödüller parasal ve parasal olmayan ödüller olarak iki gruba ayrılmaktadır:

- Parasal ödüller: Düzenli ücret ödemeleri, ikramiyeler, primler, kar paylaşımı, şirket kaynaklarının kullanımda özgürlük, projelerde kullanılmak üzere finansal kaynak sağlama.
- Parasal olmayan ödüller: İş güvencesi, terfi, sorumlulukları arttırma, destek gruplarının kurulması, çalışanlara projeleri gerçekleştirmek ve üzerinde çalışmalarını sağlamak üzere boş zaman verme, iş yüklerini azaltma.

Açık hedefler koyan ve sonuca odaklanmış bir ödüllendirme sistemi çalışanları risk alma konusunda motive etmektedir. Burada önemli olan, ödüllerin zamanında verilmesidir (Akdoğan ve Cingöz, 2006:55)

1.11.1.5.İşletme Kaynaklarının Erişilebilirliği

Firma kaynakları, firmaların stratejilerini oluşturmak ve uygulamak için kullanabildikleri güçlü yönlerini oluşturmaktadır. Bu konuda firmaların hedeflerine başarıyla ulaşmak için kullandıkları kaynaklar; finansal kaynaklar, insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, organizasyonel kaynaklar ve teknolojik kaynaklar olarak kategorize edilmektedir (Ağca ve Yörük, 2006:166).

İç girişimciler, tüm faaliyetlerinde mevcut organizasyonun finansal olanaklarını, üretim ve pazarlama yeteneklerini kullanma hakkına sahiptirler (Naktiyok, 2004:64). İç girişimcilere, projelerini pazara ulaştırmada ihtiyaç duydukları eğitimleri ve kaynakları sağlamak, iç

girişimcilik programlarının başarı şartlarından ve gereklerinden birisidir (Güney, 2008:202).

İç girişimsel iklime sahip bir işletmede yönetim, çalışanların ihtiyaç duyduğu fiziksel, insani ve finansal kaynaklara kolayca erişebilmelerini ve bu kaynakların her an ihtiyaç duyulabilecek şekilde hazır olmasını sağlamalıdır.

1.11.1.6.İletişim

İşletmelerin sinir ağı olarak ifade edilen iletişim ağı (Durğun, 2006:119) ile kişilerin bu ağ içinde kurdukları ilişkiler iyiye ortaya çıkan her yeni fikir ve fırsat daha iyi tanımlanabilmekte ve hayata geçirilebilmektedir (Top, 2006:11).

İletişim, bir taraftan yöneticilerin ve çalışanların yeni fikirlerini açığa çıkarırken, diğer taraftan dikkatlerin dış çevredeki fırsat ve tehditler üzerine odaklanmasını sağlamaktadır. Ayrıca iletişim farklı birimlerde çalışan kişileri uygun iç girişimcilik çalışmalarını gerçekleştirmeleri için bir araya getirmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006:54). İşletmelerde iletişimin açık ve kaliteli olması iç girişimcilik faaliyetlerini olumlu etkilemektedir.

1.11.1.7.Çalışanlara İnisiyatif Kullanma Ortamı Sağlanması

Herzberg'in çift faktör teorisine göre çalışanlara sorumluluk ve yetki verildiğinde kişilerin çalışma isteklerinin, normal çalışma hızlarının ve iş veriminin artacağı ortaya çıkmıştır (Ertürk, 2000:147). Ayrıca yetki ve sorumluluk bireylerin kendilerine olan özgüvenlerini arttırmakta ve işlerin daha doğru bir şekilde yapılması için yöntemlerin araştırılmasını sağlamaktadır (Yurtsever v.d., 2006:33).

Kaliteyi artırmak, yeni fırsatlardan yararlanmak ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek için çalışanların güçlendirilmesi gerekmektedir. Güçlendirilen insan iş yapmak isteyen, sorumluluk arayan insandır ve bu özellik, çalışanların işleriyle ilgili kendi kararlarını alabilmelerine olanak sağlayan bir ortamla desteklendiğinde, iç girişimcilik daha da etkili olarak gerçekleşmektedir (Akdoğan ve Cingöz,

2006:55). İç girişimcilik ortamının yaratılmasında çalışanlara karar verme inisiyatifinin sağlanması önemlidir. Böyle bir ortamın sağlanmaması iç girişimcilerin yaratıcılıklarını olumsuz yönde etkileyecektir.

1.11.2.Organizasyonun Dış Çevresine İlişkin Faktörler

İşletme yönetimi, işletmenin iç çevresinde yer alan bütün alt sistemleri ya da öğeleri kontrol edebilir, bunların yapı ve işleyişini değiştirebilir. Ancak, işletme yönetimi, işletmenin dış çevresinin yapı ve işleyişini değiştirme gücüne sahip değildir (Koparal, 2004:62).

Önceden tahmin edilememe anlamındaki belirsizlik, dinamiklik ve heterojenlik gibi bir dizi boyutla karakterize edilen çevre, organizasyonlar için belirsizlik unsuru olarak ele alınmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007:103). Nitekim Örgütlerin devamlılıklarını sürdürmesi, çevrelerine uyum kabiliyetlerine bağlıdır. Çünkü çevrede artan komplekslik ve değişim neticesinde oluşan belirsiz ortam, örgütler için, çevrelerine duyarlı olmayı ve daha büyük uyum kapasitesini gerektirmektedir (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006:82).

Başarılı işletmeler, kendi işlerine dışarıdan ve içeriden bakan işletmelerdir ve çevredeki karşılanmamış ihtiyaç ve istekleri görüp kendilerine kar sağlayacak şekilde bunları karşılarlar. İşletme, bu kontrol edilemeyen faktörleri izlemek ve bunlara uygun cevaplar vermek zorundadır (Meydan Uygur, 2007:93).

Dinamik bir dış çevre firmayı yenilik yapmaya ve farklı olmaya zorlarken bir taraftan da firmaya yeni fırsatlar sunmaktadır. Rekabetçi, dinamik, heterojen bir dış çevre iç girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir (Zahra, 1991:263).

Çevresel heterojenlikteki artış, firmaları iç girişimcilik faaliyetlerini uygulamaya hem itmekte hem de çekmektedir. Heterojenlik, firma tarafından hizmet sunulan müşteri beklentilerindeki farklılık ve farklı pazar alanları arasındaki beklentilerle ortaya çıkan farklılık anlamındadır. Bu ortaya çıkan farklılıklar firmalara ilave yenilikler yaratmak ve yeni pazar geliştirmek için pek çok yeni fırsatlar sunmaktadır.

Bu anlamda heterojenlik firmanın hizmet vereceği farklı özelliklere ve ihtiyaçlara sahip çok yönlü pazar segmentlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Ağca ve Kurt, 2007:104).

Dinamik bir dış çevre firmayı yenilik yapmaya ve farklı olmaya zorlarken bir taraftan da firmaya yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu unsurların yanında teknolojik ilerleme, endüstrinin büyümesi ve yeniliğe olan talebin artması gibi çevresel faktörlerin de şirket girişimciliğini olumlu yönde etkilediği söylenebilir (Hacısalıhoğlu, 2007:17).

İç girişimciliği etkileyen unsurlardan biri de teknolojik gelişmelerdir. Teknolojik gelişme çalışma koşullarını değiştirirken beraberinde bireylerin içinde çalıştıkları fiziksel ve ekonomik koşulları da etkilemekte, iş süreçleri yaratmakta (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:20), bireyleri yenilikleri takip etmeye hatta yenilik yapmaya zorlamaktadır. Ayrıca, teknolojik ilerlemeler örgütlerin, yeni organizasyon model ve süreçlerini uygulamasına imkan vermektedir (Göçmen, 2007:89). Tüm bu değişim ve ilerlemeler iç girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir.

Ağca ve Kandemir (2008) çalışmalarında işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrenin dinamiklik derecesi, çevredeki teknolojik fırsatların bolluğu, sektördeki büyüme algılaması ve yeni ürünlere olan talep gibi çevresel elverişliliklerin işletmelerin iç girişimcilikleri üzerinde daha fazla belirleyici etkiye sahip olduğunu ve bunun için sürekli olarak takip edilmesinin yanında, işletmelerin çevrelerindeki elverişsiz radikal değişimler, yoğun rekabet ve bazı yapısal değişimler gibi elverişsiz çevresel özelliklerden kurtulmak için de girişimsel faaliyetlerini hızlandırmaları onları daha avantajlı konuma getireceğini saptamışlardır.

1.12. Turizm Sektöründe Girişimcilik ve İç Girişimcilik

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan ekonomik, sosyal, kültürel, çevresel ve psikolojik değişimler, turizm alışkanlıkları ve ihtiyaçları üzerinde büyük etkiler yaratmış; bunun sonucu olarak uluslar arası düzeyde yaygın bir turizm hareketi doğmuştur (Usta, 2009:2). Bu değişimlerin yanı sıra boş zamanın artması, teknolojinin gelişmesi, gelir

düzeının yükselmesi, sosyal güvenlik, seyahat özgürlüğü hakları turizmin gelişmesine önemli katkılarda bulunmuş ve turizm sektörü dünyanın en önemli ve hızlı büyüyen sektörlerinden biri haline gelmiştir.

Turizmde meydana gelen bu gelişmelere paralel olarak tatil ihtiyacını karşılamak isteyen insanların konaklama, yeme-içme, eğlence ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan konaklama işletmelerine olan ihtiyaç da artmıştır. Türkiye’de turizm sektörü özellikle 1980’li yıllardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. 16.03.1982 tarihli resmi gazetede yayınlanan 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu ile birlikte turizm sektöründe yatırımların oranında büyük artışlar gözlenmiştir (Avcıkurt v.d., 2009:7). Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın istatistiklerine göre 1970 yılında Türkiye’de bulunan turizm işletmesi belgeli konaklama tesisi sayısı 292 iken, 2009 yılında bu sayı 2625’e, yatak kapasitesi 28354 iken 608765’e yükselmiştir (Tesis İstatistikleri, 2011).

Konaklama işletmelerin sayısının artmasıyla rekabet de kendini göstermeye başlamış rakiplerinden farklı olmak ve değişen koşullara uyum sağlamak adına işletmeler yenilikçi ve yaratıcı çözümlere yönelmişlerdir. Böyle bir ortamda girişimciliğin önemi daha çok anlaşılmıştır.

Bu nedenle tezin çalışma alanını ve bu alanın özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla turizmin tanımı, turizm sektörü içerisinde hizmet veren konaklama işletmelerinin sınıflandırılması, otel işletmelerinin tanımı, sınıflandırılması ve turizm sektöründe girişimcilik ile ilgili bilgilere yer verilmesi faydalı olabilecektir.

1.12.1.Turizm Kavramı

Turizm kavramının kökenini, Latince’de dönme hareketini ifade eden “tornus” sözcüğü oluşturmaktadır. İngilizce’deki “touring” deyimini ile “tour” deyimleri de bu sözcükten türemiştir. Özetle “tour” hareket edilen yere dönmek şartıyla yapılan kısa ya da uzun süreli seyahatleri ifade eder (Ünlüönen v.d., 2007:16).

Turizm olayını veya kavramını belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar XIX. yüzyılın sonlarına kadar uzanmaktadır. Guyer-Feuler

tarafından 1905 yılında ilk turizm tanımı ortaya atılmıştır. Bu tanıma göre; “Turizm, gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteğine; doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan ve özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi ve ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak ulusların ve toplulukların birbirlerine daha çok yaklaşmasına olanak veren modern çağa özgü bir olay”dır (Kozak v.d., 2001:1).

Turizm, sürekli yaşanan yer dışında, ticari kazanç dışı nedenlerle yapılan ve yirmi dört saati aşan veya en az bir gecelemeden oluşan geçici seyahat ve konaklamaların ortaya çıkardığı ekonomik ve sosyal nitelikli tüketim, olay ve ilişkilerin bütünü şeklinde tanımlanabilir. Turizm, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünya ekonomisinin en hızlı büyüyen sektörlerinden biri haline gelmiş, ülkelerin kalkınmasında ve gelişmesinde gün geçtikçe daha da önemli olmaya başlamıştır (Usta, 2009:2).

Turizm sektörü kalkınmakta olan birçok ülke tarafından cazip bir kalkınma aracı olarak görülmektedir. Ülkeye gelen turistlerin gereksinimlerini karşılamak için yaptıkları her türlü harcamalar, o ülkenin dış turizm gelirini oluşturmakta ve ödemeler dengesi üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır.

Turizm endüstrisi gelişme süreci içinde yeni yatırımların artmasına, böylece ekonominin bu yatırımların sağlayacağı katkılarla gelişmesine neden olmaktadır (Usta, 2009:68). Ayrıca turizm gelişmelerine paralel olarak ülkedeki alt ve üst yapı da gelişmektedir.

Turizm sektörü emek yoğun bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle turistik tüketim harcamaları turizm sektöründeki istihdam olanaklarını arttırmaktadır. Sonuçta turizmin yarattığı genel istihdam etkisi ile ülkedeki toplam istihdam hacmi de olumlu etkilenmektedir.

Turizm sektörü turistik ihtiyaçları karşılarken diğer sektörlerin üretmiş olduğu mal ve hizmetlerden faydalanmaktadır. Buna paralel olarak

o sektörlerin de gelişmesine katkı sağlamaktadır (Ünlüönen v.d., 2007:170).

Turizm yatırımlarının işlevi, az gelişmiş bölgelerin gelişmesini sağlamak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü tarım ve sanayi bakımından yeterli kaynaklara sahip bulunmayan, gelir düzeyi düşük ve ekonomik gelişme şansı zayıf olan bölgeler, turizm yatırımları sayesinde belirli bir gelişmişlik düzeyine ulaşabilmektedir (Usta, 2009:70). Böylece turizm bölgeler arası dengesizliği ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır.

Bir ülkede turizmin gelişmesi toplumsal gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. Turistler gittikleri yerlerde sosyal iletişime geçerek hem farklı kültürlerden etkilenmekte hem de gittiği yerlerdeki kültürleri etkilemektedirler. Bu etkileşim sonucunda farklı kültürler tanınmakta bu da toplumsal hoşgörüye katkı sağlamaktadır (Kozak v.d., 2001:95)

Turizmin gerçekleştiği yöre halkı tarihi ve kültürel dokuya daha fazla sahip çıkmaktadır. Yöre halkı turistlerle daha fazla iletişimde bulunabilmek için ana dillerinden farklı diller öğrenmeye başlamakta, ülkesi, çevresi ve diğer ülkeler hakkında daha fazla bilgi edinmeye çalışmakta bu da onların bilgi düzeyinin artmasını sağlamaktadır.

Turizm, çevre bilincinin arttırılmasını, tarihi ve kültürel yapının korunmasına özen gösterilmesini, eski yapıların restorasyon çalışmalarıyla korunmasını, parkların, tabiat alanlarının koruma altına alınmasını sağlamaktadır.

Turizmin ekonomik, sosyal ve çevresel alanlarda ülkelere sağladığı faydalar turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Turizm işletmeleri konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, seyahat işletmeleri, rekreasyon işletmeleri ve diğer işletmeler (hediyeelik eşya dükkanları, fuar ve kongre organizasyonu yapan işletmeler v.b.) şeklinde sınıflandırılmaktadırlar.

1.12.2.Konaklama İşletmeleri

Konaklama endüstrisi; insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetleridir (Olalı ve Korzay,1993:5).

Konaklama endüstrisi içinde yer alan işletmeler asli konaklama işletmeleri ve yardımcı konaklama işletmeleri şeklinde iki kısma ayrılmaktadır.

1.12.2.1.Asli Konaklama İşletmeleri

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe göre asli konaklama işletmeleri oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller ve hostellerden oluşmaktadır (Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, 2011).

Oteller: Asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, 2011).

Moteller: Yerleşim merkezleri dışında karayolu güzergahı veya yakın çevrelerinde inşa edilen ve motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme – içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az 10 odalı konaklama tesisleridir (Aras, 1993:7).

Tatil Köyleri: Doğal güzellikler içerisinde veya arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı dağınık yerleşme düzenindeki en fazla üç katlı yapılardan oluşan, en az 60 odalı konaklama tesisleridir (Şener, 2001:8).

Pansiyonlar: Konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilen; yönetimi basit, müşteriye yeme – içme hizmeti veren veya müşterilerin yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı bulunan en az 5 odalı konaklama tesisleridir (Kantarçioğlu ve Yörükoğlu, 1998:14).

Kampingler: Karayolları ile rahatça ulaşılacak deniz, göl, nehir, dağ gibi doğal güzellikler ile tarihi ve turistik özelliği olan yerlerin civarında kurulan, kampçıların çadır ve karavanları ile geceleme, yeme-içme, dinlenme gibi günlük ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri en az 20 üniteli tesislerdir (Can ve Güner, 1992:19).

Apart Oteller: turizm belgeli bir otelin veya tatil köyünün bünyesinde yer alan, müşterilerini kendi yeme – içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılmış, bağımsız apartman veya villa tipinden konut olarak inşa edilmiş ve donatılmış fakat otel gibi işletilen konaklama tesisleridir (Kantarçioğlu ve Yörükoğlu, 1998:15).

Hosteller: Gençlik turizmine yönelik olarak faaliyet gösteren en az 10 odalı konaklama ve yeme – içme hizmeti sunan tesislerdir (Kozak v.d., 2001:57).

1.12.2.2.Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri

İnsanlara turizme katıldıkları süre boyunca hizmet veren asli konaklama tesisleri dışındaki konaklama tesisleri tamamlayıcı konaklama işletmeleri olarak sınıflandırılmaktadır.

Oberjler: Kırsal kesimde kurulan, kış sporları yapmak, avlanmak, doğal güzelliklerden yararlanmak amacı ile planlanmış işletmelerdir. Oberjlerin en belirgin özelliği fiziki görüntüsünün çevre ile bütünlük sağlayacak şekilde düzenlenmesidir (Çakır, 2002:13).

İkincil Konutlar: Bağımsız ünitelerde tatil yapmak isteyenlere cevap veren yazlık evlerdir.

Yüzer Tesisler: Turizm amaçlı olarak konaklama ve yeme – içme hizmeti verebilecek nitelikteki kendiliğinden hareket etme kabiliyetine sahip veya bir römorkör vasıtasıyla çekilen deniz araçlarıdır (Şener, 2001:9).

Karavanlar: Asıl fonksiyonları müşterilerin karayollarında seyahat ve geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme – içme için yardımcı ve tamamlayıcı üniteleri de bünyesinde bulunduran en az 2 yatak kapasiteli araçlardan oluşan gezici konaklama tesisleridir (Kantarcıoğlu ve Yörükoğlu, 1998:15).

Spor ve Avcılık Tesisleri: kuruluş amacına uygun olan imkanları sağlayan ve en az bir yıldızlı konaklama tesisi özellikleri taşıyan konaklama tesisleridir (Aras, 1993:8).

1.12.3.Otel İşletmeleri

Ortaçağ döneminde ücretli konaklama düşüncesiyle gelişen hanlar, otel işletmelerinin öncüsü olmuş (Usta, 2009:42) ve otel işletmeleri konaklama işletmeleri içerisinde en eski ve en yaygın olan işletmeler (Şener,2001:3) konumuna gelmiştir. Bu konuda araştırma yapan birçok araştırmacı otel işletmesinin tanımını farklı şekillerde yapmıştır. Bu nedenle literatürde birçok otel tanımı bulmak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Uluslar arası turizm akademisi tarafından yapılan tanıma göre “otel, insanların seyahat boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir” (Maviş, 1992:41).

Olalı ve Korzay’a göre oteller; “yapısı teknik donanımı, konfor ve bakım koşulları gibi maddi sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında temin eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış işletmelerdir” (Olalı ve Korzay, 1993:25).

Asıl işlevleri konukların geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme – içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen ticari nitelikli işletmelerdir (Tunç Hussein ve Saç, 2008: 48).

Otel işletmeleri turizmde meydana gelen değişmelere ve insanların zevk ve gereksinimlerindeki değişmeye bağlı olarak sürekli gelişmekte ve farklı şekiller almaktadır. Buna bağlı olarak otel işletmeleri farklı özellikler bakımından sınıflandırılabilir.

1.12.4.Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Tunç Hussein ve Saç otel işletmelerini Tablo 4’te belirtilen ölçütlere göre sınıflandırmışlardır (Tunç Hussein ve Saç, 2008:49).

Tablo 4: Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Kuruluş yeri ve amacı bakımından oteller	• Termal oteller • Resort oteller • Kongre-iş otelleri • Spor otelleri
Ulaşım araçlarıyla bağlantıları bakımından oteller	• Terminal otelleri • Gar otelleri • Karayolu-kavşak otelleri • Havaalanı otelleri
Yönetim ve mülkiyet bakımından oteller	• Yönetici-sahip oteller • Kamu otelleri • Karma oteller • Franchising (imtiyaz) oteller
Kapasiteleri bakımından oteller	• Çok küçük ölçekli oteller (0-50 oda) • Küçük ölçekli oteller (50-100 oda) • Orta büyüklükte oteller (100-299 oda) • Büyük oteller (300 ve üstü oda sayısı)
Belgelerine göre oteller	• Turizm belgeli oteller • Belediye belgeli oteller
Yıldız sistemine göre oteller	• 1 yıldızlı oteller • 2 yıldızlı oteller • 3 yıldızlı oteller • 4 yıldızlı oteller • 5 yıldızlı oteller

1.12.5.Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel işletmeleri taşıdıkları çeşitli özelliklerden dolayı mal ve hizmet üreten diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır:

- Otel işletmeleri konuklarının konaklama ve yeme- içme ihtiyaçlarının yanında sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını da karşılamaktadır (Yörükoğlu, 1998:7). Otel işletmeleri diğer konaklama işletmeleri gibi konukların konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamamanın yanında eğlence, spor ve sağlık gibi gereksinimlerini de karşılamakta ve konuklarına psikolojik ve sosyal tatmin sağlamayı amaçlamaktadırlar.
- Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Otel işletmelerinde otomasyon ve makineleşme ile yapılacak işler sınırlıdır. Otellerde hizmeti sunan temel unsur insandır (Şener, 2001:10).
- Otel işletmeleri günün 24 saati ve haftanın yedi günü faaliyet gösterirler (Aras, 1993:5). Otel işletmelerinin temel amacı konuklarına rahat ve huzurlu bir ortam sunmaktır. Günün herhangi bir saatinde ortaya çıkabilecek sorunları önlemek ya da konukların ihtiyaçlarını karşılamak için otel işletmeleri 24 saat faaliyet göstermektedirler.
- Otel işletmeleri riskli işletmelerdir (Usta, 2009:43). Turistik talep ekonomik, sosyal ve politik faktörler gibi birçok değişkene bağlı olarak esneklik göstermektedir bu nedenle talep önceden belli olmamakta ve bu da işletme riskini artırmaktadır.
- Otel işletmeleri çalışanlar arasında yakın işbirliğini gerektirir (Şener, 2001:11). Otel işletmesine gelen bir konuğun memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğinden sadece bir bölüm sorumlu tutulmamakta otelin bütün departmanları etkilenmektedir. Otel işletmelerinin temel amacı konuklarını memnun etmek olduğu için tüm çalışanlar bu amaç doğrultusunda işbirliği yapmalıdırlar.

- Otel işletmelerinde standardizasyona gitmek oldukça zordur (Usta, 2009:43). Otel işletmelerinin odağında insan vardır. Hizmeti sunan da alan da insandır. Konuk ihtiyaç ve beklentilerinin farklılığı ve çalışanların kişiliklerinin, yeteneklerinin, eğitimlerinin ve hizmet sunum şekillerinin çeşitliliği otel işletmelerinde sunulan ürünlerin standartlaştırılmasını zorlaştırmaktadır.

1.12.6. Turizm Sektöründe Girişimcilik ve İç Girişimcilik

Turizm yalnız döviz girişi açısından değil, iç ekonomik faaliyetlerin hacmi açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle turizm sektörü, kalkınmakta olan birçok ülke tarafından cazip bir kalkınma aracı olarak nitelendirilmektedir. Sektörün istihdam düzeyini de artırdığı, böylece turist çeken birçok ülkede ekonomik yapıyı önemli ölçüde değiştirdiği gözlenmektedir. Özellikle ekonomileri belirli birkaç temel ürün ihracına dayalı olan kalkınmakta olan ülkelerde bu durum daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bu katkılardan dolayı her geçen yıl turizme verilen önem daha çok artmakta ve turizmin gelişmesi için turizm girişimcilerine devlet tarafından çeşitli destekler verilmektedir.

Turizm yatırımları, geri dönüşü uzun vadeli, sermaye oranı yüksek, siyasal, sosyal, doğal ve ekonomik olaylara oldukça hassas, dolayısıyla da girişimciler için cazibesi fazla olmayan, riskli yatırımlardır. Turizmde başarılı ülkelerde, turizm yatırımları hükümetler tarafından özendirilmekte, özellikle turizm yatırımlarına hibe kredi, faiz ve vergi sübvansiyonları gibi nakdi teşvik araçları yoğun olarak uygulanmaktadır (8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2011).

Türkiye’de konaklama ve yan hizmet dallarına yatırımlar yapmak, turizm alanında yapılacak yatırımlara kredi vermek amacıyla Bakanlar Kurulunun 23.6.1955 tarih ve 4/5413 sayılı kararıyla kurulmasına izin verdiği Türkiye Turizm Bankası Anonim Şirketi, turizm konusunda ilk defa faaliyete başlayan bankadır (Şener, 2001:7). Turizm tesisi türlerinin gelişmesine olanak sağlanması, mevcut turizm yatırım ve işletmelere ait tesislerin geliştirilmesi adına turizm girişimcilerine sağlanan teşvikler devam etmektedir.

Tablo 5: Turizm Belgesi Verilebilen Yatırım Türleri

Asli Konaklama İşletmeleri	Oteller Moteller Tatil köyleri Pansiyonlar Kampingler Apart Oteller Hosteller
Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri	Lokantalar Kafeteryalar(müstakilen belgelendirilememektedir) Eğlence Yerleri (müstakilen belgelendirilememektedir)
Sağlık ve Spor Tesisleri	Termal Turizm Tesisleri Termal Konaklama Tesisleri Termal Kür Tesisleri Sağlıklı Yaşam Tesisleri Yüzme Havuzları Spor Tesisleri Golf Tesisleri
Kongre ve Sergi Merkezleri	
Rekreasyon Tesisleri	Eğlence Merkezleri Temalı Parklar Günübirlik Tesisleri Kış Sporları ve Kayak Merkezleri Mekanik Tesisleri
Kırsal Turizm Tesisleri	Çiftlik Evi – Köy Evi Yayla Evi Dağ Evi
Özel Tesisler	Özel Tesisler (Tescilli Kültür Varlığı niteliğindeki yapılarda gerçekleştirilenler dışındaki özel tesislere Turizm Yatırım Belgesi verilmez) Butik Oteller
Bileşik Tesisler	Turizm Kentleri Turizm Kompleksleri Tatil Merkezleri Zincir Tesisler Personel Eğitim Tesisleri
Diğer Tesisler	Mola Noktaları Yüzer Tesisler Tatil Siteleri ve Villaları (Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgelerinde veya Turizm Merkezleri içinde yer almayan tatil sitelerine Turizm Yatırımı Belgesi verilmez).
Yat Turizm Tesisleri (Yat Turizmi kapsamında)	Yat Yatırımı ve İşletmeciliği Yat Limanları Yatırımı ve İşletmeciliği
Seyahat Acentaları (1618 Sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu kapsamında)	

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı (kultur.gov.tr). 2011.

1982 yılında kabul edilen Turizm Teşvik Kanunun amacı turizm sektörünü düzenleyecek, geliştirecek, dinamik bir yapı ve işleyişe kavuşturacak tertip ve tedbirlerin alınmasını sağlamaktır. Turizm sektöründe; Turizm Teşvik Kanununda yer alan teşvik tedbirleri ile istisna,

muafiyet ve haklardan yararlanabilmek için Bakanlıktan, turizm yatırımı belgesi veya turizm işletmesi belgesi alınması zorunludur (Turizmi Teşvik Kanunu, 2011). Turizm belgesi verilebilen yatırım türleri Tablo 5'te görülmektedir.

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu, yürürlük tarihinden bugüne turizm sektörünün ülke gündeminde kalmasına, turizm için olmazsa olmaz olan konaklama, yeme-içme-eğlence gibi alanları kapsayan sektörel gelişime katkı sağlamaktadır. Örneğin; 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun yürürlüğe girdiği 1982 yılından bugüne, Türkiye'ye gelen turist sayısında yaklaşık 20 kat, turizm gelirlerinde ise yaklaşık 60 kat artış kaydedilmiştir. Söz konusu rakamlarda turizm işletmelerine sağlanan teşvik ve destekler önemli bir paya sahiptir (Turizm teşvikleri, 2011).

Turizmi Teşvik Kanunun 13'üncü maddesi hükümlerine istinaden turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelere, Turizmi Teşvik Kanunu'nun 8 inci maddesine göre, hazine ve orman arazilerinin kanunda belirtilen sürelerde turistik tesis yatırımlarına tahsisi sağlanması, ormanlarda yer alacak turizm yatırımı belgeli tesislerin, 6831 sayılı Orman Kanununun Ek-3 üncü maddesinin (c) fıkrası uyarınca ödemek zorunda oldukları bedel, tahsis tarihini takip eden üçüncü yıldan itibaren, beş yıl vade ve beş eşit taksitte alınması, Turizmi Teşvik Kanunu'nun 16. maddesine göre turizm belgeli yatırım ve işletmelerin elektrik tüketimlerine, mesken ve sanayi tarifesinden hangisi daha düşükse o tarifenin uygulanmasına başlanması, belgeli yatırım ve işletmelerin telefon ve teleks taleplerine ilişkin her türlü işlem ve tahsis öncelikle yapılması ve belgeli işletmelerde, Bakanlık ve İçişleri Bakanlığının görüşü alınarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca verilen izinle yabancı uzman personel ve sanatkârlar çalıştırılabilmesi gibi teşvik ve destekler sağlanmaktadır.

Turizm Teşvik Kanunun sağladığı teşvik ve desteklerin yanı sıra turizm girişimciliğine destek veren çok sayıda kuruluş bulunmaktadır. KOBİ kapsamında değerlendirilen işletmelere yönelik olarak KOSGEB başta olmak üzere kamusal ve özel destek, teşvik ve hibeler

bulunmaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı tarafından KOBİ kapsamındaki işletmelere eğitim, bilişim, kredi, pazar geliştirme gibi geniş yelpazede destekler sağlanmaktadır.

Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı kapsamında işletmelere sigorta primi işveren desteği, yatırım yeri tahsis, gümrük vergisi muafiyeti, KDV istisnası gibi destek unsurları sağlanmaktadır. Turizm işletmeleri 1319 sayılı Emlak Vergisi Kanunu'nun hükümlerine göre turizm müessesesi belgesinin alındığı yılı takip eden bütçe yılından itibaren 5 yıl süre ile geçici emlak vergisi muafiyetinden faydalanmaktadır.

Türk Eximbank, çalışmalarını çeşitlendirerek sürdürmek amacıyla “Turizm Kredis” programını uygulamakta, ayrıca Avrupa Yatırım Bankası (AYB) ile Türk Eximbank arasında imzalanan Kredi Anlaşması çerçevesinde, imalat sanayii, turizm ve lojistik sektörlerindeki işletmelerin, ihracata ve döviz kazandırıcı hizmetlere yönelik olarak yurt içinde gerçekleştirecekleri yeni yatırım ve modernizasyon projelerinin finansmanı amaçlanmaktadır.

4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu'nun 3 üncü maddesi uyarınca “uluslararası anlaşmalar ve özel kanun hükümleri tarafından aksi öngörülmedikçe; yabancı yatırımcılar tarafından Türkiye'de doğrudan yabancı yatırım yapılması serbest hale gelmiştir.

Tüm bu teşvik ve desteklerin yanında, kamu ve özel bankaların “turizm destek paketi” ve benzeri isimler altında çeşitli finansman destekleri bulunmaktadır.

Turizm girişimcilerine sağlanan bu desteklerin sonucunda sayısı hiç de azımsanmayacak kadar çok işletme turizm sektöründe faaliyet göstermeye başlamıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı İstatistikleri'ne göre 1970 yılında Türkiye'de bulunan turizm işletmesi belgeli konaklama tesisi sayısı 292 iken, 2009 yılında bu sayı 2625'e yükselmiştir (Türkiye'de Turizm Sektörüne Sağlanan Destek ve Teşvikler, 2009).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sayısının artması beraberinde rekabeti de getirmiştir. İşletmelerin bu zorlu rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri değişen koşullara uyum sağlamalarıyla mümkün olmaktadır. Böyle bir ortamda girişimciliğin önemi gittikçe daha çok anlaşılmaktadır.

Yenilikçilik ve yaratıcılık girişimciliğin temel özelliklerindendir. Turizm sektöründe artan rekabet ortamı ve birbirine benzeyen işletmelerin faaliyet göstermeye başlaması, girişimciliği zorunlu hale getirmektedir. İşletmelerin bu çekişmeli ortamda tüketicilerin ilgisini çekmek için yeni ve yaratıcı fikirlere, yenilikçi süreçlere ihtiyaçları vardır. Her yenilik; işletmeyi rakiplerinden ayıracak tüketiciler tarafından fark edilip tercih edilmesini sağlayacak avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlara da ancak girişimcilik özelliği gösteren işletmeler sahip olabilmektedir.

Turizm sektörü yaratıcı ve yenilikçi fikirleri uygulamaya koymak için en elverişli sektörlerden biridir. İnsanlar giderek turizm faaliyetlerine daha çok katılmakta ve artan tüketici sayısı ile birlikte tüketici ihtiyaç, istek ve beklentileri de çeşitlenmektedir. Girişimcilerin bu istekleri iyi analiz etmesi, pazarda karşılanamayan ihtiyaçları belirlemesi, girişimcilik için yeni fırsatlar yaratmasına olanak sağlamaktadır.

Turizm sektöründe girişimde bulunulabilecek birçok alan vardır. Konaklama tesisleri kurmanın yanında, sadece konukların yeme- içme ihtiyacını gidermekle kalmayıp, onların prestijlerinin ifadesi ve sosyalleşme aracı haline gelen yiyecek içecek işletmeleri açmak, yöresel kültürün tanıtılabileceği hediyelik, el işi eşyaların sunulduğu dükkanları açmak, eski ve tarihi evleri restore ederek konukların gezip görmesi için hizmete açmak, kamping alanları düzenlemek, rehberlik hizmetleri vermek, konukların spor ihtiyaçlarının karşılanması için spor merkezleri kurmak, konukların çevreyi gezmesinde kullanacakları araçları temin etmek için araç kiralama firmaları kurmak, fayton turları düzenlemek, yöresel özellikler taşıyan eğlenceler düzenlemek bu girişim alanlarına örnek verilebilir.

Turizm ekonomik, sosyal ve çevresel değişimlere duyarlılık gösteren bir sektördür. İşletme içerisinde çevreyi sürekli izleyen ve değişimi yönetme becerisine sahip olan, çevresel tehditlerin yanında fırsatları görebilen stratejik hareket kabiliyeti olan girişimci bireylerin var olması değişimlere uyum sağlamak açısından önemlidir.

Turizm öznesi insan olan ve karmaşık, rasyonel olmayan insan davranışları etrafında şekillenen bir olaydır. Turizm sektöründe hizmeti talep eden de bu hizmeti sağlayan da insandır, dolayısıyla çalışanlar ve tüketiciler arasında yoğun bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşim beklenmeyen etkiler yaratabilmekte ve işletme için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Yöneticilerin girişimci kişilik özellikleri göstererek belirsizliklere karşı hazırlıklı olması, hızlı düşünebilmesi, yaratıcı fikir ve çözüm yolları ile olumsuzlukların üstesinden gelebilmesi gerekmektedir.

Turizm sektöründe fark yaratmak hizmetin sunumuyla ilgilidir. Hemen hemen aynı hizmeti sunan turizm işletmelerini birbirinden ayırmak ancak hizmetlerinin sunum şekilleriyle mümkün olmaktadır. Bu nedenle çalışanların üretim sürecini geliştirecek, ürün sunumunu farklılaştıracak ve ürünü yenileyecek fikirlerinin desteklenmesi, bu fikirlerini açıklayabilecekleri açık iletişim imkânlarının sağlanması, fikirlerini paylaşp geliştirebilecekleri ekip çalışmalarının ve projelerinin desteklenmesi, projeleri hazırlama aşamasında iş yüklerinin hafifletilmesi, projeler için gereken insani, fiziksel ve finansal kaynağın sağlanması kısacası iç girişimsel faaliyetlerin desteklenmesi son derece önemlidir.

Türkiye’de turizm sektöründe iç girişimcilik faaliyetlerini inceleyen araştırma sayısının oldukça sınırlı olduğu gözlenmiştir. Bu konuda incelenen “Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği” adlı çalışmada otel yöneticileri açısından bakıldığında örgütsel açıdan iç girişimcilik kültürünün olmadığını, otellerde yeni iş girişimi başlatmaya yönelik faaliyetlere destek verilmediği saptanmışlardır. Ayrıca otel yöneticilerinin en fazla önem verdikleri iç girişimcilik boyutlarının, yenilik yapma ve stratejik yenilenme olduğu belirtilmiştir (Kozak ve Yılmaz, 2010).

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

2.1.Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı: Ankara’da bulunan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının iç girişimcilik algılarını incelemektir. Bu amaç çerçevesinde Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına anket uygulanmış ve aşağıda belirlenmiş hipotezler doğrultusunda araştırma sonuçları incelenmiştir.

Hipotez 1: Araştırmaya katılan otel çalışanlarının yaş değişkenleri ile iç girişimcilik önem düzeyi algısı arasında fark vardır.

Hipotez 2: Araştırmaya katılan otel çalışanlarının cinsiyetleri ile iç girişimcilik önem düzeyi algısı arasında fark vardır.

Hipotez 3: Araştırmaya katılan otel çalışanlarının medeni hal durumları ile iç girişimcilik önem düzeyi algısı arasında fark vardır.

Hipotez 4: Araştırmaya katılan otel çalışanlarının eğitim durumları ile iç girişimcilik önem düzeyi algısı arasında fark vardır.

Hipotez 5: Araştırmaya katılan otel çalışanlarının turizm eğitimi almış olma durumları ile iç girişimcilik önem düzeyi algısı arasında fark vardır.

Hipotez 6: Araştırmaya katılan otel çalışanlarının aldıkları turizm eğitimi türü ile iç girişimcilik önem düzeyi algısı arasında fark vardır.

Hipotez 7: Araştırmaya katılan otel çalışanlarının kıdem yılı ile iç girişimcilik önem düzeyi algısı arasında fark vardır.

Hipotez 8: Araştırmaya katılan otel çalışanlarının görev yaptıkları bölüm ile iç girişimcilik önem düzeyi algısı arasında fark vardır.

Hipotez 9: Araştırmaya katılan otel çalışanlarının görev yaptıkları bölümlerdeki pozisyonları ile iç girişimcilik önem düzeyi algısı arasında fark vardır.

2.2.Örneklem Seçimi

Bu çalışmanın ana kütesini Ankara’da bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Beş yıldızlı otel işletmelerinin tercih edilme nedenleri beş yıldızlı otellerin diğerlerine göre daha profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olduklarının varsayılması ve bu otellerde iç girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli kaynakların var olduğunun düşünülmesidir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan alınan bilgilere göre 2011 yılı itibariyle Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi sayısı 13’tür. 13 otel işletmesinden üç tanesi yönetim anlayışlarından dolayı ankete katılmayı kabul etmemiş, 10 otel işletmesi ankete katılmayı kabul etmiş ve bu 10 otel işletmesinde çalışan personele anket uygulanmıştır.

2.3.Verİ Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anketle veri toplama yöntemi gerek düşük maliyetli olması gerekse bilginin kolayca özetlenmesi açısından sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Uygulanan anket formunun hazırlanmasında, Nakliyok (2004) tarafından geliştirilen anket formundan ve iç girişimcilik ile ilgili literatürde yer alan çalışmalardan yararlanılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde araştırma kapsamında yer alan işletmelerde çalışan personelin özelliklerinin belirlenmesi amacıyla 9 soru yer almıştır. İşletmelerde iç girişimcilik üzerinde etkisi olduğu düşünülen örgütsel faktörlerin tespiti

amacıyla 25 ifadeden oluşan beşli likert skalası ise anket formunun ikinci bölümünü oluşturmuştur. Ek 1’de verilen anket formunun ikinci bölümünde yer alan 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25. ifadeler işletmenin “kaynak tahsisi ve risk alma”; 13, 14, 15, 16, 17. ifadeler “ödüllendirme”; ve 1, 2, 3, 4, 5’inci ifadeler ise “yönetimsel ve örgütsel destek sağlama” özelliğini ölçmektedir. İfadeler değerlendirilirken 1 ile 5 arası puan verilmiştir ve puanlara verilen değerin artması işletmelerin iç girişimcilik özelliğinin de arttığını göstermektedir.

2.4.Verilerin Toplanması

Anket uygulaması 15 Ocak - 15 Nisan 2011 tarihleri arasında yapılmıştır. Anket formu hazırlandıktan sonra Ankara’da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinden bir tanesine pilot uygulama olarak anketler uygulanmış, geri dönen anketlere göre sorular tekrar düzenlenmiş ve eksiklikler giderilmiştir. Anket formu düzenlendikten sonra Ankara’da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin tümüyle görülmüş anketlerin objektif ve amacına uygun olarak cevaplandırılmasını sağlamak amacıyla araştırmanın amacı ve bilgilerin gizli kalacağı hakkında bilgi verilmiştir. Ankete katılmayı kabul eden işletmelere çalışan sayıları kadar anket bırakılmıştır. Geri dönüşü gerçekleşen 348 anketten eksik ve hatalı doldurulduğu tespit edilen 46 tanesi değerlendirme dışı bırakılmış, kalan 302 anket değerlendirmeye alınmıştır.

2.5.Güvenilirlik Analizi

İç girişimcilik ölçeklerinin güvenilirliğini belirlemek için “Cronbach Alpha istatistiği” hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değişen sayısal bir değerdir ve bu değer 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Bu çalışmada Cronbach Alpha değeri 0,965 olarak bulunmuştur. Bu rakam, çalışmada kullanılan anket formunun güvenilirliği konusunda olumlu bir sonuca işaret etmektedir.

2.6.Araştırma Bulguları

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Yapılan analizler aşağıda açıklanmaktadır.

2.6.1.Araştırmaya Katılan İş Görenlere İlişkin Bulgular

Araştırmada katılan otel çalışanlarının; yaş grubu, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, işletmede görev yaptıkları bölüm, bu bölümdeki pozisyonu ve görev yılları ile ilgili temel bulgular Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılanlarla İlgili Tanıtıcı Bilgiler

Yaş grubu	N	%	Görev yapılan bölüm	n	%
24 yaş ve altı	49	16,2	Yiyecek-içecek	128	42,4
25-34 yaş	153	50,7	Kat hizmetleri	53	17,5
35-44 yaş	83	27,5	Ön büro	46	15,2
45 yaş ve üstü	17	5,6	Muhasebe	27	9,0
Toplam	302	100	Güvenlik	15	5,0
Cinsiyet			İnsan kaynakları	11	3,6
Kadın	107	35,4	Halkla ilişkiler	9	3,0
Erkek	195	64,6	Teknik servis	7	2,3
Toplam	302	100	Yönetim	6	2,0
Medeni hal			Toplam	302	100
Evli	168	55,6	Görev yapılan bölümdeki pozisyon		
Bekar	134	44,4	Üst düzey yönetici	7	2,3
Toplam	302	100	Orta ve alt düzey yönetici	43	14,2
Eğitim durumu			Operasyonel işgörenler	252	83,4
İlköğretim	32	10,6	Toplam	302	100
Orta öğretim	142	47,0	Görev yılı		
Ön lisans	68	22,5	0-2 yıl	104	34,4
Lisans	56	18,5	3-5 yıl	83	27,5
Lisans üstü	4	1,3	6-8 yıl	51	16,9
Toplam	302	100	9-11 yıl	24	7,9
Turizm eğitiminin türü			12 yıl ve üstü	40	13,2
Lise	15	5,0	Toplam	302	100
Ön lisans	52	17,2	Turizm eğitimi alma durumu		
Lisans	15	5,0	Almış	149	49,3
Hizmet içi kurs	67	22,2	Almamış	153	50,7
Turizm eğitimi almamış	153	50,7	Toplam	302	100
Toplam	302	100			

Araştırmaya katılanların % 16,2’si 24 yaş ve altı, % 50,7’si 25-34 yaş arası, % 27,5’i 35-44 yaş arası ve % 5,6’sı 45 yaş ve üstü grupta yer almaktadırlar. Araştırmaya katılanların % 35,4’ü kadın ve % 64,6’sı erkektir. 302 çalışanın %55,6’sı evli ve %44,4’ü bekârdır. Araştırmaya

katılanların % 47'si orta öğretim mezunu, % 1,3'ü lisansüstü eğitim mezunudur (Tablo 6).

Tablo 6'ya göre; araştırmaya katılanların % 49,3'ü turizm eğitimi almış, % 50,7'si turizm eğitimi almamıştır. Turizm eğitimi türüne göre katılımcıların % 22, 2'si hizmet içi kurslar yoluyla turizm eğitimi almış olup, % 17,2'si turizm ve otelcilik ön lisans programından, % 5'i üniversitelerin 4 yıllık turizm programlarından, % 5'i de meslek liselerinin turizm programlarından mezun olmuştur.

Araştırmaya en yüksek katılımı % 42,4 ile yiyecek içecek bölümü çalışanları oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla % 17,5 ile kat hizmetleri, %15,2 ile ön büro, % 9 ile muhasebe, % 5 ile güvenlik, % 3,6 ile insan kaynakları, % 3 ile halkla ilişkiler, % 2,3 ile teknik servis ve % 2 ile yönetim bölümü personeli takip etmektedir. Araştırmaya katılan 302 kişiden 7'si üst düzey yönetici, 43'ü orta ve alt düzey yönetici ve 252'si operasyonel işgörenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 34,4'ü 0-2 yıl arası, % 27,5'i 3-5 yıl arası, %16,9'u 6-8 yıl arası, % 7,9'u 9-11 yıl arası ve %13,2'si 12 yıl ve daha fazla süredir bulundukları işletmelerde görev yapmaktadırlar.

2.6.2.İç Girişimciliği Etkileyen Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Bulgular

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu **işletmelerinde işlerin yapılmasına ilişkin yeni metotların daima değerlendirildiğini** düşünmektedir. Bu konuda, araştırmaya katılanların ifadelerine ilişkin ortalamaların 3,55 düzeyinde olduğu gözlenmiştir. Ayrıca katılımcılar İşletmelerinde yeni fikirlerin oluşum ve uygulanma aşamalarında ekip çalışmalarının daima desteklendiğini (3,54), İşletmelerinde yöneticilerinin önerilerine daima açık ve saygılı olduğunu (3,54) düşünmektedirler. Araştırmaya katılanların, “İşletmemizde fikir ve projelerimizi geliştirebilmemiz için iş yükümüz azaltılır” ifadesine %25,2 ile alt düzeyde bir katılım göstermektedir. “İşletmemizde açık iletişim söz konusudur” ifadesine katılımcıların % 23,8'i üst düzeyde bir katılım gösterirken % 9,6'sı en alt düzeyde katılım göstermektedir. “İşletmemizde

başarılı projeler sunan bireylere ikramiye verilir” ifadesi 2,69 ile en düşük ortalamaya sahip ifadedir.

Tablo 7: İç Girişimciliği Etkileyen Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar

İFADELER	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	ort	ss
İşletmemizde yeni ve yaratıcı fikirlerimiz daima desteklenir.	302	7,3	16,6	32,1	22,5	21,5	3,3444	1,19549
İşletmemizde yeni fikirlerin oluşum ve uygulanma aşamalarında ekip çalışmalarımız daima desteklenir.	302	4,6	12,6	29,5	29,8	23,5	3,5497	1,11878
İşletmemizde işlerin yapılmasına ilişkin yeni metotlar daima değerlendirilir	302	6	14,2	22,8	32,5	24,5	3,5530	1,17653
İşletmemizde yöneticilerimiz önerilerimize daima açıktır ve saygılıdır.	302	8,9	10,3	27,8	23,2	29,2	3,5464	1,26130
İşletmemizde açık iletişim söz konusudur.	302	9,6	10,9	24,8	30,8	23,8	3,4834	1,23544
İşletmemizde yeni fikirlerimizi uygulamaya koyarken izin almak zorunda kalmayız.	302	25,2	16,2	28,1	18,5	11,9	2,7583	1,33364
İşletmemizde proje takımlarının oluşturulmasına izin verilir.	302	9,9	15,2	30,1	26,8	17,9	3,2748	1,20931
İşletmemizde yeni fikirlerin oluşum ve uygulanması aşamasında bölümler arası fikir alışverişleri desteklenir	302	7,3	12,3	31,5	29,1	19,9	3,4205	1,15219
İşletmemizde fikir ve projelerimizi geliştirebilmemiz için gereken süre verilir.	302	10,6	12,9	30,5	27,8	18,2	3,3013	1,21395
İşletmemizde fikir ve projelerimizi geliştirebilmemiz için iş yükümüz azaltılır.	302	25,2	18,2	24,2	20,2	12,3	2,7616	1,35278
İşletmemizde yeni fikirlerimiz ve projelerimiz uygulanırken mümkün olan en üst düzeyde bürokratik engeller ortadan kaldırılır.	302	18,5	18,2	28,5	19,5	15,2	2,9470	1,31583
İşletmemizde projelerimizi uygularken inisiyatif kullanacağımız bir ortam mevcuttur.	302	14,2	15,2	34,1	19,9	16,6	3,0927	1,25675
İşletmemizde yeni fikir ve proje geliştirenler için bir ödüllendirme sistemi mevcuttur.	302	23,2	16,6	23,8	17,2	19,2	2,9272	1,42637
İşletmemizde ödüllendirme sistemi etkin bir şekilde çalışmaktadır.	302	25,8	15,6	23,2	16,9	18,5	2,8675	1,44524

Tablo 7'nin devamı

İşletmemizde başarılı projeler sunan bireylere ikramiye verilir.	302	34,8	10,3	21,2	18,2	15,6	2,6954	1,48746
İşletmemizde başarılı projeler sunan bireyler terfi ettirilir.	302	27,5	14,6	23,2	22,2	12,6	2,7781	1,38829
İşletmemizde yeni fikirlerimiz ve projelerimiz için aldığımız ödül ve sorumluluklar gösterdiğimiz başarıya bağlıdır.	302	20,5	12,6	25,8	21,2	19,9	3,0728	1,39814
İşletmemiz yeni projeler uygulanırken başarısızlık riskini göze alır.	302	19,2	17,5	29,8	21,2	12,3	2,8974	1,28086
İşletmemizde bireyler yenilik yapmak için risk almaya cesaretlendirilirler.	302	16,9	19,5	30,1	23,5	9,9	2,9007	1,22409
İşletmemizde hazırlanan projeleri yürüten bireyler başarısız olsalar dahi yeni projeler hazırlamaları için desteklenirler.	302	20,2	16,9	27,5	24,8	10,6	2,8874	1,28131
İşletmemizde hazırlanan projeleri yürüten bireyler başarısız olsalar dahi hata ve başarısızlıklarına hoşgörüyle yaklaşılır.	302	15,9	17,9	31,5	23,2	11,6	2,9669	1,23029
İşletmemizde hazırlanan projeleri yürüten bireyler karar verme ve sorumluluk kullanma yetkileri verilmektedir.	302	15,6	16,2	31,5	24,5	12,3	3,0166	1,23476
İşletmemizde başarılı projeler sunan kişi ve ekiplere gereken insani kaynaklar tahsis edilir.	302	18,9	16,9	24,8	27,2	12,3	2,9702	1,30005
İşletmemizde başarılı projeler sunan kişi ve ekiplere gereken fiziksel kaynaklar tahsis edilir.	302	15,9	15,9	32,1	23,5	12,6	3,0099	1,24020
İşletmemizde başarılı projeler sunan kişi ve ekiplere gereken finansal kaynaklar tahsis edilir.	302	22,5	16,2	24,5	23,8	12,9	2,8841	1,34553

Ölçek: 1 en alt düzeyde, 5 en üst düzeyde katılımı ifade etmektedir.

İç girişimciliği etkileyen örgüt içi faktörlere ilişkin temel boyutları belirlemek için toplam 25 adet değişkene temel bileşenler analizi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu KMO 0,956 küresellik derecesi ise 6264,940: $p < ,000$ çıkmıştır. Bu sonuçlar, verilere betimleyici faktör analizi uygulanabileceğini ve bu verilerden anlamlı faktörler çıkabileceğini göstermiştir.

Tablo 8: İç Girişimciliğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Öz Değer	A. Varyans	C. Alpha
Faktör 1: Kaynak Tahsisi ve Risk Alma		13.602	28,943	,953
İşletmemizde yeni fikirlerimizi uygulamaya koyarken izin almak zorunda kalmayız.	,455			
İşletmemizde proje takımlarının oluşturulmasına izin verilir.	,549			
İşletmemizde yeni fikirlerin oluşum ve uygulanması aşamasında bölümler arası fikir alışverişleri desteklenir	,579			
İşletmemizde fikir ve projelerimizi geliştirebilmemiz için gereken süre verilir.	,633			
İşletmemizde fikir ve projelerimizi geliştirebilmemiz için iş yükümüz azaltılır.	,551			
İşletmemizde yeni fikirlerimiz ve projelerimiz uygulanırken mümkün olan en üst düzeyde bürokratik engeller ortadan kaldırılır.	,559			
İşletmemizde projelerimizi uygularken inisiyatif kullanacağımız bir ortam mevcuttur.	,652			
İşletmemiz yeni projeler uygulanırken başarısızlık riskini göze alır.	,726			
İşletmemizde bireyler yenilik yapmak için risk almaya cesaretlendirilirler.	,658			
İşletmemizde hazırlanan projeleri yürüten bireyler başarısız olsalar dahi yeni projeler hazırlamaları için desteklenirler.	,687			
İşletmemizde hazırlanan projeleri yürüten bireyler başarısız olsalar dahi hata ve başarısızlıklarına hoşgörülle yaklaşılır.	,746			
İşletmemizde hazırlanan projeleri yürüten bireyler karar verme ve sorumluluk kullanma yetkileri verilmektedir.	,724			
İşletmemizde başarılı projeler sunan kişi ve ekiplere gereken insani kaynaklar tahsis edilir.	,724			
İşletmemizde başarılı projeler sunan kişi ve ekiplere gereken fiziksel kaynaklar tahsis edilir.	,734			
İşletmemizde başarılı projeler sunan kişi ve ekiplere gereken finansal kaynaklar tahsis edilir.	,679			
Faktör 2: Ödüllendirme		2,079	19,652	,921
İşletmemizde yeni fikir ve proje geliştirenler için bir ödüllendirme sistemi mevcuttur.	,761			
İşletmemizde ödüllendirme sistemi etkin bir şekilde çalışmaktadır.	,733			
İşletmemizde başarılı projeler sunan bireylere ikramiye verilir.	,828			
İşletmemizde başarılı projeler sunan bireyler terfi ettirilir.	,787			
İşletmemizde yeni fikirlerimiz ve projelerimiz için aldığımız ödül ve sorumluluklar gösterdiğimiz başarıya bağlıdır.	,615			
Faktör 3: Yönetmel ve Örgütsel Destek		1,165	18,789	,891
İşletmemizde yeni ve yaratıcı fikirlerimiz daima desteklenir.	,812			
İşletmemizde yeni fikirlerin oluşum ve uygulanma aşamalarında ekip çalışmalarımız daima desteklenir.	,809			
İşletmemizde işlerin yapılmasına ilişkin yeni metotlar daima değerlendirilir	,812			
İşletmemizde yöneticilerimiz önerilerimize daima açıktır ve saygılıdır.	,754			
İşletmemizde açık iletişim söz konusudur.	,652			

Faktör analizi sonucu toplam varyansın % 67,384'ünü açıklayan 3 faktör elde edilmiştir. Faktörlerden birincisi toplam varyansın % 28,943'ünü, ikinci faktör % 19,652'sini ve 3. Faktör de % 18,789'unu açıklamaktadır.

Maddelerle ilgili tanımlanan üç faktörün ortak varyanslarının 0,455 ile 0,810 arasında değiştiği gözlenmektedir. Faktör 1; kaynak tahsisi ve risk alma olarak adlandırılmış ve toplam 15 değişkenden oluşmuştur. 5 değişkeni ifade eden Faktör 2; ödüllendirme olarak adlandırılmış, Faktör 3 ise yine 5 değişkenden oluşmuş ve yönetsel ve örgütsel destek olarak adlandırılmıştır.

Tablo 9: Yaş Gruplarına Göre Faktörlerin Farklılaşması

Faktörler	Yaş grupları	N	Mean	Std. deviation	F	P
Faktör 1: Kaynak Tahsisi ve Risk Alma	24 yaş ve altı	49	2,8653	,98775	2,909	0,35
	25-34 yaş	153	3,1612	,92583		
	35-44 yaş	83	2,8779	1,03373		
	45 yaş ve üstü	17	2,6392	1,08425		
	Toplam	302	3,0060	,98470		
Faktör 2: Ödüllendirme	24 yaş ve altı	49	2,6694	1,36110	1,925	,126
	25-34 yaş	153	3,0366	1,13542		
	35-44 yaş	83	2,7181	1,32335		
	45 yaş ve üstü	17	2,6588	1,37798		
	Toplam	302	2,8682	1,24660		
Faktör 3: Yönetsel ve Örgütsel Destek	24 yaş ve altı	49	3,3388	1,08413	,839	,474
	25-34 yaş	153	3,5634	,93624		
	35-44 yaş	83	3,5012	1,05847		
	45 yaş ve üstü	17	3,3059	1,03951		
	Toplam	302	3,4954	1,00055		

Araştırmaya katılanların yaş grubu değişkenine göre, işletmelerinin iç girişimciliğe ve iç girişimciliğin faktörlerine verdikleri öneme ilişkin fark incelendiğinde, faktörler arasında istatistiksel olarak, 0,05 önem düzeyinde Faktör 1'de anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna karşın Faktör 2 ve Faktör 3'te anlamlı farklılıklar görülmemiştir (Tablo 9).

Araştırmaya katılan ve yaşları 25-34 arası değişen otel çalışanlarının diğer yaş grubunda bulunan çalışanlara göre, işletmelerinde

iç girişimcilik faktörlerinden kaynak tahsisi ve risk almaya yönelik faaliyetlere önem verildiğini düşündükleri söylenebilir.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda; hipotez 1 yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo 10: Cinsiyete Göre Faktörlerin Farklılaşması

Faktörler	Cinsiyet	N	Mean	Std. deviation	t	P
Faktör 1: Kaynak Tahsisi ve Risk Alma	Kadın	107	2,9975	,93871	-,110	,037
	Erkek	195	3,0106	1,01139	-,113	
Faktör2: Ödüllendirme	Kadın	107	2,8729	1,18270	,048	,093
	Erkek	195	2,8656	1,28328	,049	
Faktör 3: Yönetmel ve Örgütsel Destek	Kadın	107	3,5626	1,01019	,865	,623
	Erkek	195	3,4585	,99590	,861	

Tablo 10’da araştırmaya katılanların cinsiyet değişkenleri açısından işletmelerin iç girişimciliğe ve iç girişimcilik faktörlerine verdikleri öneme ilişkin fark incelendiğinde, 0,05 önem düzeyinde Faktör 1’de anlamlı farklılıklar görülürken, Faktör 2 ve Faktör 3’te 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Araştırmaya katılan erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre, işletmelerinde iç girişimcilik faktörlerinden kaynak tahsisi ve risk almaya yönelik faaliyetlerin desteklendiğini düşündükleri söylenebilir.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda; hipotez 2 yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo 11: Medeni Hal Durumuna Göre Faktörlerin Farklılaşması

Faktörler	Medeni hal durumu	N	Mean	Std. deviation	t	P
Faktör 1: Kaynak Tahsisi ve Risk Alma	Evli	168	2,9734	1,04647	-,643	,032
	Bekâr	134	3,0468	,90354	-,653	
Faktör2: Ödüllendirme	Evli	168	2,8393	1,31764	-,451	,038
	Bekâr	134	2,9045	1,15523	-,458	
Faktör 3: Yönetmel ve Örgütsel Destek	Evli	168	3,5071	1,08045	,229	,005
	Bekâr	134	3,4806	,89413	,234	

Medeni hal durumuna göre, araştırmaya katılanların görev yaptıkları işletmelerin iç girişimciliğin faktörlerine verdikleri öneme ilişkin farklar incelendiğinde; 0,05 önem düzeyinde tüm faktörlerinin anlamlı farklılıklar taşıdığı görülmektedir (Tablo 11).

Tablo 11’de kaynak tahsisi ve risk alma ile ifade edilen faktör1 ve ödüllendirme olarak adlandırılan Faktör 2’de bekâr katılımcıların evli katılımcılara oranla işletmelerinde iç girişimsel faaliyetlere daha çok önem verildiğini düşündükleri, buna karşın yönetmel ve örgütsel destek sağlama konusunda evli olanların bekâr katılımcılara oranla işletmelerinde iç girişimsel faaliyetlere daha çok önem verildiğini düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda; hipotez 3 yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre işletmelerindeki iç girişimsel yönelimlerin gösterildiği Tablo 12’de Faktör 1: kaynak tahsisi ve risk alma ve Faktör 3: yönetmel ve örgütsel destek Faktörlerinde 0,05 önem düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Eğitim Durumuna Göre Faktörlerin Farklılaşması

Faktörler	Eğitim Durumu	N	Mean	Std. deviation	F	P
Faktör 1: Kaynak Tahsisi ve Risk Alma	İlköğretim	32	2,6833	1,11104	2,735	,029
	Orta öğretim	142	2,9019	1,05516		
	Ön lisans	68	3,1706	,89535		
	Lisans	56	3,2607	,75961		
	Lisansüstü	4	2,9167	,51171		
	Toplam	302	3,0060	,98470		
Faktör 2: Ödüllendirme	İlköğretim	32	2,4937	1,42148	2,182	,071
	Orta öğretim	142	2,7704	1,27473		
	Ön lisans	68	3,1235	1,22512		
	Lisans	56	3,0571	1,02671		
	Lisansüstü	4	2,3500	1,17047		
	Toplam	302	2,8682	1,24660		
Faktör 3: Yönetmel ve Örgütsel Destek	İlköğretim	32	3,1250	1,13678	3,645	,006
	Orta öğretim	142	3,3707	1,04724		
	Ön lisans	68	3,6618	,92091		
	Lisans	56	3,8071	,77878		
	Lisansüstü	4	3,7000	,88694		
	Toplam	302	3,4954	1,00055		

Faktör 1 ve Faktör 3'te araştırmaya katılanlar arasında ilköğretim, orta öğretim, ön lisans ve lisans mezunları arasında eğitim düzeyi arttıkça işletmelerinde iç girişimcilik faaliyetlerine daha çok önem verildiğini düşündükleri görülmektedir (Tablo 12).

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda; hipotez 4 yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 13: Turizm Eğitimi Alıp Almama Durumuna Göre Faktörlerde Farklılaşma

Faktörler	Turizm eğitimi alma durumu	N	Mean	Std. deviation	t	P
Faktör 1: Kaynak Tahsisi ve Risk Alma	Turizm eğitimi almış	149	3,2327	,90490	4,048	,038
	Turizm eğitimi almamış	153	2,7852	1,01163	4,054	
Faktör2: Ödüllendirme	Turizm eğitimi almış	149	3,0416	1,18716	2,404	,075
	Turizm eğitimi almamış	153	2,6993	1,28332	2,407	
Faktör 3: Yönetmel ve Örgütsel Destek	Turizm eğitimi almış	149	3,7114	,87654	3,784	,005
	Turizm eğitimi almamış	153	3,2850	1,06960	3,794	

Araştırmaya katılanların turizm eğitimi alma durumuna göre, işletmelerinin iç girişimciliğe ve iç girişimciliğin faktörlerine verdikleri öneme ilişkin fark incelendiğinde, faktörler arasında istatistiksel olarak, 0,05 önem düzeyinde Faktör 1 ve Faktör 3'te anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna karşın Faktör 2 ve anlamlı farklılıklar görülmemiştir (Tablo 13).

Tablo 13'de kaynak sağlama ve risk alma ve yönetsel ve örgütsel destek faktörlerinde araştırmaya katılanlardan turizm eğitimi alanların almayanlara göre işletmelerinde iç girişimsel faaliyetlere daha çok önem verildiğini düşündükleri görülmektedir.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda; hipotez 5 yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 14: Alınan Turizm Eğitiminin Türüne Göre Faktörlerde Farklılaşma

Faktörler	Turizm eğitimi türü	N	Mean	Std. deviation	F	P
Faktör 1: Kaynak Tahsisi ve Risk Alma	Lise eğitimi	15	2,8844	,75570	4,691	,001
	Ön lisans eğitimi	52	3,2256	,85692		
	Lisans eğitimi	15	3,2622	,76073		
	Hizmet içi kurs eğitimi	67	3,3095	,99553		
	Eğitim almamış	153	2,7852	1,01163		
	Toplam	302	3,0060	,98470		
Faktör2: Ödüllendirme	Lise eğitimi	15	2,7333	,97297	1,724	,145
	Ön lisans eğitimi	52	3,1231	1,11963		
	Lisans eğitimi	15	3,0400	,83905		
	Hizmet içi kurs eğitimi	67	3,0478	1,34709		
	Eğitim almamış	153	2,6993	1,28332		
	Toplam	302	2,8682	1,24660		
Faktör 3: Yönetsel ve Örgütsel Destek	Lise eğitimi	15	3,3467	,78364	4,304	,002
	Ön lisans eğitimi	52	3,7192	,86615		
	Lisans eğitimi	15	3,9333	,72768		
	Hizmet içi kurs eğitimi	67	3,7373	,92652		
	Eğitim almamış	153	3,2850	1,06960		
	Toplam	302	3,4954	1,00055		

Turizm eğitimi alan çalışanların işletmelerinde iç girişimsel faaliyetlere daha çok önem verildiğini düşündüklerinin ortaya çıktığı Tablo

13'ten yola çıkarak alınan turizm eğitiminin bu farklılıkların ortaya çıkmasında önemi olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analizde Tablo 14'de elde edilen sonuçlar ortaya çıkmıştır. Buna göre Faktör1'de ve Faktör 3'te, 0,05 önem düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Tablo 14).

Tablo 14'te kaynak tahsisi ve risk alma ile ifade edilen Faktör 1 ve yönetsel ve örgütsel destek sağlama olarak adlandırılan Faktör 3'te alınan turizm eğitiminin düzeyi arttıkça çalışanların da işletmelerinde iç girişimsel faaliyetlere verilen önem algılarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. En yüksek algı düzeyi hizmet içi kurs eğitimi alan katılımcılarda görülmüştür.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda; hipotez 6 yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 15: Kıdem Yılına Göre Faktörlerde Farklılaşma

Faktörler	Kıdem yılı	N	Mean	Std. deviation	F	P
Faktör 1: Kaynak Tahsisi ve Risk Alma	0-2 yıl	104	3,0519	,90077	,365	,834
	3-5 yıl	83	3,0281	1,14168		
	6-8 yıl	51	3,0235	,85737		
	9-11 yıl	24	2,9722	,78511		
	12 yıl ve üstü	40	2,8383	1,12144		
	Toplam	302	3,0060	,98470		
Faktör2: Ödüllendirme	0-2 yıl	104	2,8519	1,25721	2,225	,066
	3-5 yıl	83	3,1253	1,23830		
	6-8 yıl	51	2,9137	1,03248		
	9-11 yıl	24	2,6333	,97028		
	12 yıl ve üstü	40	2,4600	1,52464		
	Toplam	302	2,8682	1,24660		
Faktör 3: Yönetsel ve Örgütsel Destek	0-2 yıl	104	3,6154	,96369	1,328	,260
	3-5 yıl	83	3,4458	1,08035		
	6-8 yıl	51	3,5608	,77976		
	9-11 yıl	24	3,4917	1,02487		
	12 yıl ve üstü	40	3,2050	1,13362		
	Toplam	302	3,4954	1,00055		

Tablo 15'de araştırmaya katılanların kıdem yıllarına ilişkin gruplar açısından işletmelerin iç girişimciliğe ve iç girişimciliğin faktörlerine verdikleri öneme ilişkin fark incelendiğinde, 0,05 önem düzeyinde anlamlı farklılıklar görülmemiştir.

Yapılan istatistiksel analizlerin sonuçlarına göre; hipotez 7 yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo 16’da araştırmaya katılanların görev yaptıkları bölümler ile işletmenin iç girişimsel faaliyetlerinden hangilerine daha çok önem verildiğini düşündüklerini tespit etmek amacıyla yapılan analiz bulgularına göre katılımcıların görev yaptıkları bölümler arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Tablo 16: Görev Yapılan Bölüme Göre Faktörlerde Farklılaşma

Faktörler	Bölüm	N	Mean	Std. deviation	F	P
Faktör 1: Kaynak Tahsisi ve Risk Alma	Yiyecek- içecek	128	2,9990	1,02750	,476	,873
	Kat hizmetleri	53	3,0654	1,21546		
	Ön büro	46	2,9725	,87405		
	Muhasebe	27	2,7556	,88906		
	Güvenlik	15	3,0178	,76820		
	İnsan kaynakları	11	3,0000	,83958		
	Halkla ilişkiler	9	3,2741	,53897		
	Teknik servis	7	3,1619	,73015		
	Yönetim	6	3,4111	,53900		
	Toplam	302	3,0060	,98470		
Faktör2: Ödüllendirme	Yiyecek- içecek	128	2,7922	1,31745	,520	,841
	Kat hizmetleri	53	2,9472	1,32209		
	Ön büro	46	3,0478	1,09234		
	Muhasebe	27	2,5630	1,27586		
	Güvenlik	15	2,9467	1,12241		
	İnsan kaynakları	11	2,9455	1,17334		
	Halkla ilişkiler	9	3,0889	1,06354		
	Teknik servis	7	3,2000	1,07083		
	Yönetim	6	2,7333	1,14310		
	Toplam	302	2,8682	1,24660		
Faktör 3: Yönetimsel ve Örgütsel Destek	Yiyecek- içecek	128	3,5828	1,02727	1,342	,222
	Kat hizmetleri	53	3,5698	1,13842		
	Ön büro	46	3,4174	,90316		
	Muhasebe	27	3,1259	1,01246		
	Güvenlik	15	3,1600	,79355		
	İnsan kaynakları	11	4,0000	,74833		
	Halkla ilişkiler	9	3,8000	,83666		
	Teknik servis	7	3,4000	,85635		
	Yönetim	6	3,8667	,54650		
	Toplam	302	3,4954	1,00055		

Yapılan istatistiksel analizlerin sonuçlarına göre; hipotez 8 kanıtla desteklenememiştir.

Görev yapılan bölümlerdeki pozisyonlara göre, çalışanların işletmelerin iç girişimciliğin faktörlerine verdikleri öneme ilişkin farklar incelendiğinde, 0,05 önem düzeyinde faktörler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Tablo 17).

Tablo 17’de Faktör 3’te (yönetmel ve örgütsel destek) anlamlı farklılıklar olduğu görölmektedir. Araştırmaya katılanlardan üst düzey yönetici olanların yönetmel ve örgütsel destek sağlama konusunda işletmelerinde iç girişimcilik faaliyetlerine önem verildiğini düşündükleri görölmektedir. Üst düzey yöneticileri sırasıyla orta ve alt düzey yöneticiler ve operasyonel işğörenler izlemektedir.

Tablo 17: Görev Yapılan Pozisyona Göre Faktörlerde Farklılaşma

Faktörler	Pozisyon	N	Mean	Std. deviation	F	P
Faktör 1: Kaynak Tahsisi ve Risk Alma	Üst düzey yönetici	7	3,6286	,57717	1,586	,206
	Orta ve alt düzey yönetici	43	3,0667	,97123		
	Operasyonel işğören	252	2,9783	,99236		
	Toplam	302	3,0060	,98470		
Faktör2: Ödüllendirme	Üst düzey yönetici	7	3,4857	1,20475	,904	,406
	Orta ve alt düzey yönetici	43	2,8140	1,26596		
	Operasyonel işğören	252	2,8603	1,24479		
	Toplam	302	2,8682	1,24660		
Faktör 3: Yönetmel ve Örgütsel Destek	Üst düzey yönetici	7	4,1143	,59841	4,857	,008
	Orta ve alt düzey yönetici	43	3,8465	,86061		
	Operasyonel işğören	252	3,4183	1,01502		
	Toplam	302	3,4954	1,00055		

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda; hipotez 9 yeterli kanıtla desteklenememiştir.

2.7.Sonuçlar

Girişimcilik kavramının temelinde her ne kadar yeni bir işletme kurma düşüncesi yatsa da girişimcilik her türlü yenilik ve değişim faaliyetini içermektedir. Bu nedenle girişimcilik yeni bir işletme kurmanın yanında var olan işletmelerde; işletmelerin büyümesi, değişmesi ve gelişmesi için yapılan yenilikçi, yaratıcı faaliyetleri de kapsamaktadır.

İşletmelerin rekabet ortamında hayatta kalabilmek için tüm çalışanlarıyla birlikte değişen koşullarda mücadele etmesi gerekmektedir. Bu mücadele için ise, çalışanların fikirlerinin değerlendirilmesi ve onlara değer verildiğinin gösterilmesi gerekmektedir. Ekip ruhunun yakalanabilmesi ve işletmelerin değişen durumlara daha dirençli olabilmesinin şartı iç girişimsel faaliyetlerin gerektiği şekilde uygulanabilmesinden geçmektedir.

İç girişimcilik “iş yapısı içinde var olan girişimcilik” olarak tanımlanmakta, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, özerklik, yeni iş girişimleri başlatma, kendini yenileme, rekabetçi girişkenlik gibi boyutlarda incelenmekte ve işletmelerin piyasa değerlerinin arttırılmasında önemli bir yer teşkil etmektedir.

İç girişimciliğin uygulamaya geçirildiği işletmelerin örgütsel ortamı iç girişimciliği önemli ölçüde etkilemektedir. İç girişimcilik faaliyetlerini uygulamak isteyen işletmelerin öncelikle düşünce yapısını değiştirmesi, eski yönetim yaklaşımlarından uzaklaşarak yeni değerlere sahip bir işletme kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Bunu uygulayabilmek için çalışanlara yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını sağlayacak esnek bir ortam sunulmalı, çalışanların yenilikçi fikirleri desteklenmeli, bu fikirlerin uygulamaya geçebilmesi için gereken kaynaklar sağlanmalı, başarısız olan uygulamalara toleranslı davranarak yeniden denenmesi için destek verilmeli, başarılı olanlara ise ödüllendirme yapılmalıdır. Ancak bu şekilde bir işletmede iç girişimcilikten söz edilebilmektedir.

Temel amacı turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin iç girişimcilik faaliyetlerini uygulayıp uygulamadıklarını incelenmek olan bu araştırma; Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş, çalışanların iç girişimcilik için gerekli olan örgütsel faktörlerin kendi işletmelerinde var olup olmadığına yönelik algıları incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu işletmelerinde işlerin yapılmasına ilişkin yeni metotların daima değerlendirildiğini, yeni fikirlerin oluşum ve uygulanma aşamalarında ekip çalışmalarının daima desteklendiğini, işletmelerinde açık iletişimin söz konusu olduğunu, proje takımlarına izin verildiğini, bölümler arası fikir alışverişlerinin desteklendiğini yani işletmelerinde iç girişimcilik faaliyetlerinden yaratıcı ve yenilikçi olmaya önem verdiklerini buna karşın, yeni fikir ve projelerini uygularken izin almak zorunda kaldıklarını, yenilikçi fikirlerini geliştirebilmeleri için iş yüklerinin azaltılmadığını, gerekli sürenin verilmediğini, projelerin yeteri kadar kaynakla desteklenmediğini ve uygun bir ödüllendirmenin yapılmadığını belirtmişlerdir.
- Araştırmaya katılan ve yaşları 25-34 arası değişen otel çalışanları diğer yaş grubunda bulunan çalışanlara nispeten, işletmelerinde iç girişimcilik faktörlerinden kaynak tahsisi ve risk almaya yönelik faaliyetlere önem verildiğini belirtmişlerdir.
- Araştırmaya katılan erkek katılımcılar, kadın katılımcılara nispeten, işletmelerinde iç girişimcilik faktörlerinden kaynak tahsisi ve risk almaya yönelik faaliyetlerin desteklendiğini belirtmişlerdir.
- Araştırmaya katılan bekâr çalışanların evlilere oranla işletmelerinde iç girişimsel faaliyetlere daha çok önem verildiğini buna karşın yönetsel ve örgütsel destek sağlama konusunda evli olanların bekâr katılımcılara oranla işletmelerinde iç girişimsel faaliyetlere daha çok önem verildiğini belirttikleri gözlenmiştir.

- Araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri yükseldikçe işletmelerinde iç girişimcilik faaliyetlerine daha çok önem verildiğini düşündükleri gözlenmiştir.
- Araştırmaya katılanlardan turizm eğitimi alanların almayanlara göre işletmelerinde kaynak sağlama ve risk alma ve yönetsel ve örgütsel destek faktörlerinde iç girişimsel faaliyetlere daha çok önem verildiğini düşündükleri belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılanların aldıkları turizm eğitiminin düzeyi arttıkça işletmelerinde iç girişimsel faaliyetlere verilen önem algılarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. En yüksek algı düzeyi hizmet içi kurs eğitimi alan katılımcılarda görülmüştür.
- Araştırmaya katılanlardan üst düzey yönetici olanların yönetsel ve örgütsel destek sağlama konusunda işletmelerinde iç girişimcilik faaliyetlerine önem verildiğini düşündükleri ve üst düzey yöneticileri sırasıyla orta ve alt düzey yöneticiler ve operasyonel işgörenlerin izlediği belirlenmiştir.

2.8. Öneriler

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- Müşteri memnuniyetinin çok önemli olduğu turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hayatlarına devam etmeleri sağladıkları tüketici tatminine bağlıdır. Girişimciler bu sektörde sadece yeni bir girişim başlatmakla yetinmemeli girişimciliği bir süreç olarak ele alarak değişen müşteri ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda sürekli kendini yenilemeli, ihtiyaçlara zamanında cevap verebilmelidir.

- İç girişimsel faaliyetlerin başarısı için; işletme çalışanlarının işlerin yapılmasına ilişkin ve işletmeye avantaj sağlayacak alanlarda yeni fikirlerinin desteklenmesi önem arz etmektedir.
- İç girişimsel kültürün oluşturulabilmesi için departmanlar arası fikir alışverişlerinin ve takım çalışmalarının desteklenmesi yararlı olacaktır.
- İşletme içerisinde yeni fikirlerin geliştirilebilmesi için açık iletişimin sağlanması önemlidir.
- Yeni fikirleri uygulanmaya koyarken çalışanlara karar verme ve sorumluluk alma yetkisi verilmesi gereklidir.
- Fikirlerin geliştirilmesi aşamasında çalışanların iş yükünün azaltılması ve çalışanlara ihtiyaç duyacakları gerekli zamanın verilmesi önerilmektedir.
- Yeni fikir ve proje geliştiren çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda uygun bir ödüllendirme sisteminin kurulması ve bu sistemin etkin şekilde çalışmasının sağlanması iç girişimsel faaliyetlerin başarısı için gereklidir.
- Çalışanların yeni fikirlerini uygulamaya koyarken ihtiyaç duyabilecekleri insani, fiziksel, teknolojik ve finansal kaynaklara kolayca erişimlerinin sağlanması önemlidir.
- Hata ve başarısızlıklara hoşgörüyle yaklaşmak, çalışanları yaratıcılığa ve risk almaya teşvik etmek açısından önem arz etmektedir.

Otel işletmelerinde iç girişimcilik algısını incelemek üzere hazırlanan bu çalışma ve iç girişimcilik konusuna ilişkin yapılacak benzer çalışmalar, insan ilişkilerinin yoğun olduğu otel işletmelerinde gerek yöneticilere gerekse çalışanlara bir ön fikir vermekle birlikte olumlu yönde katkılarda bulunabilir.

Bu araştırma, daha geniş ölçekli gerçekleştirilecek yeni çalışmalarla geliştirilerek derinlemesine incelenebilir.

Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarının görüşleriyle sınırlı olan bu çalışmanın, değişik evrenler üzerinde ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde aynı konunun incelenmesine

yönelik yapılacak araştırmalarda karşılaştırma imkânı sunması bakımından faydalı olacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V., Kandemir, T. (2008). Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar’da bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 209-230.
- Ağca, V., Kurt, M. (2007). İç girişimcilik temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 29, 83-112.
- Ağca, V., Yörük, D. (2006). Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: Kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 155-173.
- Akdoğan, A.A, Cingöz, A. (2006). *İç girişimciliğe verilen önem düzeyi ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin belirlenmesine yönelik Kayseri ilinde bir araştırma*. Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi: 11, Bişkek.
- Akın, A. (2003). Bilgi çağı işletmelerinde yeni örgütsel yapılanma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 17(3), 221-238.
- Akoğlu Kozak, M.,Gül Yılmaz, Esra. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1),85-97.
- Akpınar, S. (2009). *Girişimciliğin Temel Bilgileri*. Kocaeli: Umuttepe Kitabevi.
- Aksu, A.A., Ehtiyar, V.R. (2007). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. (1.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Anadolu Üniversitesi. (2005). *Girişimcilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Apak, S., Taşçıyan, K.H., Aksoy, M. (2010). *Girişimcilik ve Sermaye Tedarik Yöntemleri*. (1.Basım). İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.

- Aras, H. (1993). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek – İçecek Maliyet Kontrolü*. Ankara: T. C Turizm Bakanlığı (Devran Matbaa).
- Arıkan, S. (2004). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Avcıkurt, C., Köroğlu, A., Sarioğlu, M. (2009). Türk Turizminin Dünya Turizmindeki Yeri. Ş. Çavuş, Z. Ege ve O.E. Çolakoğlu. (Editörler). *Türk Turizm Tarihi*.1.Baskı. Ankara. Detay Yayıncılık, ss.1-14.
- Basım, N., Şeşen, H. (2008). Çalışanların kontrol odaklarının örgüt içi girişimcilik tutumları ile ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 63(3), 49-64.
- Başar, M., Tosunoğlu, B.T. (2006). Değer yaratımında iç girişimciliğin değişen boyutu: Bilgi girişimcilerinin rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 123-134.
- Can, H., Güner, S. (1992). *Turizm Hukuku ve Mevzuatı*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2002). *Konaklama işletmelerinde satış ve pazarlama hatalarından kaynaklanan gelir kayıplarının tespiti ve önlenmesi: Belek yöresinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dilsiz, İ.,Kölük, N. (2005). *Girişimcilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Doğan, S., Altın, H., Başar, E. (2010). *Meslek Yüksekokulları İçin Girişimcilik*. (1.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dolgun, U. (2003). *Girişimcilik*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. (1.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2),112-132.

- Emre, S. (2007). *Girişimcilik kültürü: Hofstede'in kültür boyutlarının Malatya uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (3.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Goodale, J.C., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Covin, J.G. (2011). Operations Management and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Effect of Operations Control on the Antecedents of Corporate Entrepreneurial Activity in Relation to Innovation Performance,” *Journal of Operations Management*, 29 (2), in-press.
- Göçmen, S. (2007). *İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: “İç Girişimcilik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Güney, S. (2008). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. (3.Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hacısalıhoğlu, U. (2007). *İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı ile İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Hisrich, D.R., Peters, P.M., Shepherd, D.A. (2005). *Entrepreneurship*. (6.Edition). U.S.A: Irwin/McGraw- Hill.
- Kantarcıoğlu, K., Yörükoğlu, M.A. (1998). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kızıltay, E. (2010). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcilik özelliklerinin incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kirby A. D. (2003). *Entrepreneurship*. Berkshire: McGrawHill Education.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (12. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Koparal, C. (2004). *Uluslararası İşletmecilik*. Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Kozak, N., Kozak, A.M., Kozak, M. (2001). *Genel Turizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuğu, T.D. (2003). *Anket Yöntemi*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Kuratko F. D., Hodgetts M. R. (1998). *Entrepreneurship*. (4. Edition), Orlando: The Dreyden Press.
- Kuratko, D.F., Covin, J.G., Garret, R.P. (2009). Corporate venturing: Insights from actual performance. *Business Horizons*, 52 (5), 459-467.
- Lambing, P.A., Kuehl, C.R. (2003). *Entrepreneurship*. (3.Edition). New Jersey: Pearson Education.
- Luecke, R. (2008). *Girişimcinin El Kitabı*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1997). Proactiveness versus competitive aggressiveness: Teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation. In P. Reynolds, W. Bygrave, N. Carter, P. Davidsson, W. Gartner, C. Mason, P. McDougall (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. (pp.47-58). Babson Park, MA: Babson College.
- Maviş, F. (1992). *Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar*. Eskişehir: Birlik Matbaası.
- Meydan Uygur, S. (2007). *Turizm Pazarlaması*. (1.Basım).Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Morris H. M., Kuratko F. D. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Orlando: Harcourt, Inc.
- Morris, M.H., Sexton, D.L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research*, 26, 5 13.
- Müftüoğlu, T., Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Müftüoğlu, T., Haliloğlu, N. (2009). *Nasıl Girişimci Olunur?*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Naktiyok, A., Bayrak Kök, S. (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2.
- Olalı, H., Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. (2.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Öktem, M.K., Leblebici, D.N., Arslan, M., Kılıç, M. ve Aydın, M.D. (2003). Girişimci Örgütsel Kültür Ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 21, Ankara.
- Özkara, B., Karayormuk, K., Köseoğlu, M.A. (2006). *Girişimcinin son köyü: Girişimcilerin sürekliliğin sorgulanması*. Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi: 11, Bişkek.
- Özpeynirci, R., Duman, H., Erdemir, N.K. (2006). *Girişimcilik sürecinde finansal başarısızlığın etkileri üzerine bir inceleme*. Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi: 11, Bişkek.
- Soyşekerci, S. (2001). *Örgütlerde dahili (iç) girişimcilik kültürünün tesisine yönelik örgüt kültürü tasarımı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Sylvan, P. (1997). *Creativity, Innovation and Problem Solving-Some Quideliness with Linked Historical Examples*. URL: <http://www.quantumbooks.com/Creativity.html>.
- Şahin, E. (2006). *Kadın girişimcilik ve Konya ilinde kadın girişimcilik profili üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Şener, B. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, O. (2008). *Zihniyet Açısından Türk Girişimciliğinin Sosyolojisi*. Ankara: Otorite Yayınları.
- Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?. *EuropeManagement Journal*,19(5), 526-533.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tunç Hussein, A., Saç, F. (2008). *Genel Turizm*. (1.Basım). Ankara: Siyasal Yayınevi
- Tutar, H., Küçük, O. (2003). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Usta, Ö. (2009). *Turizm: Genel ve Yapısal Yaklaşım*. (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünlüönen, K., Tayfun, A. (2005). *Ekonomi*. (1.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ünlüönen, K., Tayfun, A., Kılıçlar, A. (2007). *Turizm Ekonomisi*. (1.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Üstündağ, T. (2005). *Yaratıcılığa Yolculuk*. (3. Basım).Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Varol, M. (1998). İletişim, empati ve hiyerarşi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 1(1), 85 94.
- Yeniçeri, Ö. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. İstanbul: IQ Kültür ve Sanat Yayıncılık.
- Yörükoğlu, İ., Yörükoğlu, M.A. (1998). *Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yurtsever, G., Atış, C., Yurtsever, Ş. (2006). *Girişimcilik*. (1.Basım). Adana: Karahan Kitabevi.

Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-286.

Zahra, S.A., Garvis, D.M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.

Zimmerer, T.W., Scarborough, N.M. (2005). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. (4.Edition). New Jersey: Pearson Education.

İnternet Ortamından Elde Edilen Bilgilerin Kaynakçası

Acı Yüksel, E. *Girişimcilik*. Web: <http://yeniumutlar.kadıköy.bel.tr/txtContent.aspx> adresinden 30 Ağustos 2010'da alınmıştır.

Franchise nedir?. (2006, Ekim). Web: http://www.franchise.com.tr/franchise_nedir.html adresinden 26 Mart 2011'de alınmıştır.

İç girişimci ile girişimci arasındaki farklar. (2009, Kasım). Web: http://notoku.com/ic_girisimcilik/ adresinden 22 Nisan 2011'de alınmıştır.

Neden tekno-girişimci?. Web: http://www.girisimicin.com/yazi/neden-tekno_girisimci adresinden 21 Nisan 2011'de alınmıştır.

Özerklik. Web: <http://www.turkcebilgi.com/%C3%B6zerklik/nedir> adresinden 29 Nisan 2011'de alınmıştır.

Sokullu, E. *Geleneksel Yönetim Kültürü*. Web: <http://www.teknointel.com/makaleler/gelenekselyonetim.htm> adresinden 06 Mayıs 2011'de alınmıştır.

Turizm Teşvikleri. Web: http://www.ktb yatirimisletmeler.gov.tr/belge/193380/turizm_tesvikleri.html adresinden 6 Mayıs 2011'de alınmıştır.

Türkiye’de Turizm Sektörüne Sağlanan Destek ve Teşvikler. (2009). Web: <http://www.kultur.gov.tr/TR/belge/1-13/turizm.html> adresinden 6 Mayıs 2011’de alınmıştır.

Tesis İstatistikleri. Web: http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/163769/tesis_istatistikleri.html adresinden 8 Nisan 2011’de alınmıştır.

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik. Web: <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/belge/1-43963/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html> adresinden 2 Nisan 2011’de alınmıştır.

Turizmi Teşvik Kanunu. Web: <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/583.html> adresinden 07 Nisan 2011’de alınmıştır.

Turizm Belgesi Verilebilen Yatırım Türleri. Web: <http://www.kultur.gov.tr/> adresinden 07 Nisan 2011’de alınmıştır.

Zeytinoğlu, G. *Örgüt Kültürü*. Web: <http://home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt> adresinden 04 Nisan 2011’de alınmıştır.

8. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Web: <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8.pdf> adresinden 11 Nisan 2011’de alınmıştır.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezime veri toplanması için hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçlı kullanılacaktır. İlgi ve desteğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Aylin Nalçacı İKİZ

aylin6506@hotmail.com

- Yaşınız :.....

- Cinsiyetiniz:

☐ Kadın

☐ Erkek

- Medeni haliniz:

☐ Evli

☐ Bekar

- Eğitim durumunuz

☐ İlköğretim

☐ Orta öğretim

☐ Ön lisans

☐ Lisans

☐ Lisansüstü

- Turizm ile ilgili bir eğitim aldınız mı?

☐ Evet

☐ Hayır

- Turizm ile ilgili eğitim aldıysanız ne tür bir eğitim aldınız?

.....

- Halen bulunduğunuz işletmede kaç yıldır görev yapmaktasınız?

() 0-2 yıl

() 3-5 yıl

() 6-8 yıl

() 9-11 yıl

() 12 yıl ve üstü

- İşletmede görev yaptığınız bölüm

.....

- Görev yaptığınız bölümdeki pozisyonunuz

.....

Aşağıdaki ifadeleri size en uygun gelecek şekilde yuvarlak içine alarak (0) veya çarpı koyarak (X) 1 ile 5 arasında işaretleyiniz: (1 en alt düzeyde, 5 en üst düzeyde katılımı ifade etmektedir.)

İşletmemizde yeni ve yaratıcı fikirlerimiz daima desteklenir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yeni fikirlerin oluşum ve uygulanma aşamalarında ekip çalışmalarımız daima desteklenir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde işlerin yapılmasına ilişkin yeni metotlar daima değerlendirilir	1	2	3	4	5
İşletmemizde yöneticilerimiz önerilerimize daima açıktır ve saygılıdır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde açık iletişim söz konusudur.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yeni fikirlerimizi uygulamaya koyarken izin almak zorunda kalmayız.	1	2	3	4	5
İşletmemizde proje takımlarının oluşturulmasına izin verilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yeni fikirlerin oluşum ve uygulanması aşamasında bölümler arası fikir alışverişleri desteklenir	1	2	3	4	5
İşletmemizde fikir ve projelerimizi geliştirebilmemiz için gereken süre verilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde fikir ve projelerimizi geliştirebilmemiz için iş yükümüz azaltılır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yeni fikirlerimiz ve projelerimiz uygulanırken mümkün olan en üst düzeyde bürokratik engeller ortadan kaldırılır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde projelerimizi uygularken inisiyatif kullanacağımız bir ortam mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yeni fikir ve proje geliştiriciler için bir ödüllendirme sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşletmemizde ödüllendirme sistemi etkin bir şekilde çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde başarılı projeler sunan bireylere ikramiye verilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde başarılı projeler sunan bireyler terfi ettirilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yeni fikirlerimiz ve projelerimiz için aldığımız ödül ve sorumluluklar gösterdiğimiz başarıya bağlıdır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz yeni projeler uygulanırken başarısızlık riskini göze alır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde bireyler yenilik yapmak için risk almaya cesaretlendirilirler.	1	2	3	4	5
İşletmemizde hazırlanan projeleri yürüten bireyler başarısız olsalar dahi yeni projeler hazırlamaları için desteklenirler.	1	2	3	4	5
İşletmemizde hazırlanan projeleri yürüten bireyler başarısız olsalar dahi hata ve başarısızlıklarına hoşgörüyle yaklaşılır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde hazırlanan projeleri yürüten bireyler karar verme ve sorumluluk kullanma yetkileri verilmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde başarılı projeler sunan kişi ve ekiplere gereken insani kaynaklar tahsis edilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde başarılı projeler sunan kişi ve ekiplere gereken fiziksel kaynaklar tahsis edilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde başarılı projeler sunan kişi ve ekiplere gereken finansal kaynaklar tahsis edilir.	1	2	3	4	5