

**T.C.  
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**OTEL YÖNETİCİLERİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMLERİNİN  
ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
HATİCE UÇAR**

**Danışman  
DOÇ. DR. UMUT AVCI**

**HAZİRAN, 2011  
MUĞLA**

T.C.  
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

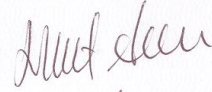
OTEL YÖNETİCİLERİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMLERİNİN ANALİZİ

HATİCE UÇAR

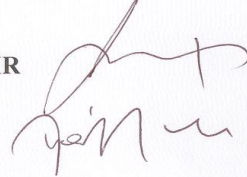
Sosyal Bilimler Enstitüsünde  
“Yüksek Lisans”  
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 11.07.2011  
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 16.06.2011

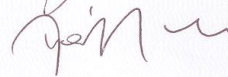
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Umut AVCI



Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ercan BALDEMİR



Jüri Üyesi: Doç. Dr. Yasin BOYLU



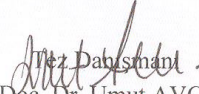
Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK

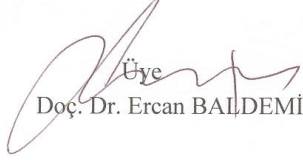
HAZİRAN, 2011  
MUĞLA

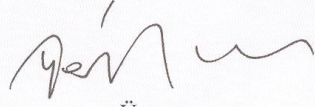
## TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 02/06/2011 tarih ve 522/4 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Hatice UÇAR'ın "**Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Yönelimlerinin Analizi**" adlı tezini incelemiş ve aday 16/06/2011 tarihinde saat 14:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin "**başarılı...**" olduğuna **ej. b. v. k. f. t.** ile karar verildi.  
(kabul)

  
Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Umut AVCI

  
Üye  
Doç. Dr. Ercan BALDEMİR

  
Üye  
Doç. Dr. Yasin BOYLU

## YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “*Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Yönelimlerinin Analizi*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


11.07.2011

Hatice UÇAR

İMZA



<b>YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ</b> <b>TEZ VERİ GİRİŞ FORMU</b>		
<b>YAZARIN MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.</b>		
<b>Soyadı : UÇAR</b> <b>Adı : Hatice</b>	<b>Kayıt No:</b>	
<b>TEZİN ADI</b>  <b>Türkçe :</b> Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Yönelimlerinin Analizi  <b>Y. Dil :</b> Analysis Of Hotel Managers' Intrapreneurship Orientations		
<b>TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Doktora</b> <input type="checkbox"/>	<b>Sanatta Yeterlilik</b> <input type="checkbox"/>
<b>TEZİN KABUL EDİLDİĞİ</b> <b>Üniversite :</b> Muğla Üniversitesi <b>Fakülte :</b> Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu <b>Enstitü :</b> Sosyal Bilimler Enstitüsü <b>Diğer Kuruluşlar :</b> <b>Tarih :</b>		
<b>TEZ YAYINLANMIŞSA</b> <b>Yayınlayan :</b> <b>Basım Yeri :</b> <b>Basım Tarihi :</b> <b>ISBN :</b>		
<b>TEZ YÖNETİCİSİNİN</b> <b>Soyadı, Adı :</b> AVCI, Umut <b>Ünvanı :</b> Doç. Dr.		

<b>TEZİN YAZILDIĞI DİL: TÜRKÇE</b>	<b>TEZİN SAYFA SAYISI: 96</b>
<b>TEZİN KONUSU (KONULARI):</b> 1. Girişimcilik 2. iç Girişimcilik 3. Otel İşletmesi Yöneticileri	
<b>TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:</b> 1. Girişimcilik 2. İç Girişimcilik 3. Otel Yöneticileri <b>Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.</b>	
<b>İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER: Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstract ve thesaurus'u kullanınız.</b> 1. Entrepreneurship 2. Intrapreneurship 3. Hotel Managers <b>Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.</b>	
1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum	<input checked="" type="radio"/>
2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir	<input type="radio"/>
3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir	<input type="radio"/>
Yazarın İmzası: 	Tarih: 11.07.2011

# OTEL YÖNETİCİLERİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMLERİNİN ANALİZİ

## ÖZET

İç girişimcilik konusu rekabetin hızla arttığı günümüz iş ortamında hem akademik çevrenin hem de sektördeki aktörlerin ilgisini yoğun şekilde çekmeye başlamıştır. İç girişimciliğin önem kazanmasında, işletmeler arası yoğun rekabet ve çevresel değişimin hızı ön plana çıkmaktadır. Bu yönüyle iç girişimcilik, işletmeler için küresel rekabetin ortaya çıkardığı baskıyı ve bu tepkiye cevap vermeyi sağlamada önemli bir araç olarak görülmeye başlamıştır. İç girişimcilik, basit şekilde, faaliyet halindeki organizasyonlarda yürütülen girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanmakta ve örgütlerin var olan potansiyellerini etkili biçimde kullanmalarına olanak sağlamaktadır.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı tüm sektörlerde olduğu gibi, turizm sektöründe de rekabetin artmasıyla birlikte iç girişimcilik önemli bir araç veya yöntem olarak görülmeye başlamıştır. Artan önemine rağmen, literatür incelendiğinde otel işletmelerinde iç girişimcilik konusuna ilişkin çok fazla çalışma yapılmadığı, yapılan çalışmaların ise son beş yıllık dönemi kapsadığı dikkati çekmektedir. Bu sebeple, bu çalışmada otel yöneticilerinin iç girişimcilik yönelimlerini belirlemek amaçlanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, genel olarak girişimcilik kavramına ve girişimcilik kavramı ile bağlantılı diğer kavramlara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, iç girişimciliğin tanımına ve boyutlarına ilişkin detaylı bilgiler verilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında ise, Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin 186 yöneticisinden toplanan veriler analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aktarılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, otel yöneticilerinin risk alma ve proaktiflik boyutlarına ilişkin algılamalarının düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yenilik

boyutuna ilişkin algılamalarının diğerk boyutlara göre daha yüksek düzeyde olduğu dikkati çekmektedir. Bununla birlikte, organik tarzda örgütsel özellikler ile iç girişimcilik boyutları arasında anlamlı ve pozitif düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yapılan varyans analizi iç girişimcilik boyutlarının örneklemin bazı özelliklerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, İç Girişimcilik, Otel Yöneticileri.



# **ANALYSIS OF HOTEL MANAGERS' INTRAPRENEURSHIP ORIENTATIONS**

## **ABSTRACT**

Nowadays, business environment where the competition is increasing rapidly, intrapreneurship has started to attract both the academic community and the actors in sector. In gaining importance of intrapreneurship, the intense competition among companies and rate of environmental change come to the fore. In this aspect, intrapreneurship has started to be seen as providing an important tool for businesses towards the pressure posed by global competition and to respond to this reaction. Simply, intrapreneurship is defined as entrepreneurial activities carried out in active organizations and help organizations to use existing potential most effectively. As in all highly competitive sectors, intrapreneurship has begun to be seen as an important tool or method with the increasing competition as well as in the tourism sector. When the literature is searched, it can be seen that there is not much research about intrapreneurship in hotel managements despite the increasing importance and it is remarkable that the studies have been done in the last five years. Therefore, it is aimed to determine the intrapreneurship orientations of the hotel managers in this study.

In the first part of the study, the concept of entrepreneurship in general and other concepts in conjunction with entrepreneurship are mentioned. In the second part, detailed information is given regarding the definition and dimensions of internal entrepreneurship. In the application part of the study, the data collected from 186 managers of 4 and 5 star hotels in the town of Marmaris have been analyzed and the results are given.

As a result of the study, hotel managers' perceptions of the dimensions of risk-taking and proactiveness have been found to be low. Perceptions about the innovation are higher than other dimensions. However, it is determined that there is significant and positive relationship between the flexible organizational

characteristics and dimensions of the intrapreneurship. In addition, the analysis of One-way Anova showed differences in the perception of intrapreneurship according to characteristics of the sample.

**Key Words:** Entrepreneurship, Intrapreneurship, Hotel Managers.

## ÖNSÖZ

Giderek değişen teknoloji, çevre ve rekabet koşulları işletmelerde sunulan mal ya da hizmetlerin, örgüt yapılarının, çalışanlara yönelik bakış açılarının farklılaşp değişmesini ve var olan kaynakların en etkili biçimde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Oluşan yeni koşullara ayak uydurmak isteyen, rakiplerinden daha önde olmayı hedefleyen işletmeler harekete geçebilmek için bünyelerinde yapmayı planladıkları değişimler ve yeniliklerde iç girişimciliği önemli bir araç veya yöntem olarak kullanmaktadırlar. İşletmelere pek çok yönden avantajlar sağlayan iç girişimcilik, son dönemlerde otel işletmelerinin de sahip olmayı tercih ettikleri bir eğilimdir. Çünkü ürün çeşitliliğinin kısıtlı olduğu, sunulan hizmetlerin çok da farklılık gösteremediği otel işletmeleri, yeniliklere ve değişimlere en fazla ihtiyaç duyan, bu sebeple de iç girişimcilik faaliyetlerini uygulama olasılıkları en yüksek olan işletmeler arasında yer almaktadırlar. Bu sebeple, bu çalışmada otel işletmelerinde iç girişimcilik konusu incelenmiştir.

Çalışmanın hazırlanma sürecinde engin görüş ve bilgilerinden yararlandığım, fikirleriyle çalışmamı daha da geliştirmeme yardımcı olan, beni yönlendiren, öneri ve eleştirileriyle çalışmama yön verip yardımlarını esirgemeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Umut AVCI'ya, alan araştırması aşamasında yardımcı ve destek olan değerli hocam Okutman Zekeriya BİNGÖL'e, fikir ve görüşlerine ihtiyaç duyduğumda yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Hande AKYURT KURNAZ, Alper KURNAZ ve Taner DALGIN'a, beni maddi-manevi destekleyen aileme ve bana her konuda destek verip yardımcı olan, hayattaki en büyük şansım sevgili eşim Metin UÇAR'a sonsuz teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

Özet.....	
Abstract.....	
Önsöz.....	I
İçindekiler .....	II
Tablolar Listesi.....	V
Şekiller Listesi.....	VI
Giriş.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK

1.1. Yönetici Kavramı.....	10
1.2. Sermayedar Kavramı .....	11
1.3. İşveren-Patron Kavramı .....	11
1.4. Girişimci Kavramı .....	12
1.5. Girişimci Türleri .....	13
1.6. Girişimcinin Özellikleri .....	15
1.6.1. Kişilik Özellikleri .....	15
1.6.1.1. Risk Alabilme .....	17
1.6.1.2. Yenilikçi Olma ve Fırsatları Sezebilme .....	17
1.6.1.3. Lider Olma .....	18
1.6.1.4. Planlı Çalışma ve Araştırmacı Ruhuna Sahip Olma .....	18
1.6.1.5. Proaktif Kişilik .....	18
1.6.1.6. Kontrol Odaklılık .....	19
1.6.1.7. Belirsizlik Toleransı .....	19
1.6.2. Demografik Özellikleri .....	20
1.6.2.1. Cinsiyet .....	20
1.6.2.2. Eğitim.....	21
1.6.2.3. Yaş .....	21
1.6.2.4. İş Tecrübesi .....	22
1.6.2.5. Aile.....	22

1.6.2.6. Kişisel Değerler.....	23
1.6.3. Eğilim ve Karar Özellikleri.....	24
1.7. Girişimciliğin Tanımı.....	24
1.8. Girişimciliğin Önemi .....	26
1.9. Girişimcilik Türleri .....	28
1.10. Girişimcilik Sürecinin Aşamaları .....	29
1.10.1. İsteme (İstek) Aşaması.....	30
1.10.2. Fırsat Yaratma, Fikir Bulma Aşaması .....	31
1.10.3. Ön Değerlendirme Aşaması.....	32
1.10.4. Uygulanabilirlik Aşaması .....	33
1.10.5. İş Planı Hazırlama Aşaması.....	34
1.10.6. Girişimi Başlatma Aşaması .....	35
1.10.7. Büyüme, Gelişme ve Yenileme Aşaması .....	35

## İKİNCİ BÖLÜM

### İÇ GİRİŞİMCİLİK

2.1. İç Girişimci Kavramı .....	37
2.2. İç Girişimcilik Kavramının Tanımı ve Kapsamı .....	39
2.3. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar .....	40
2.4. İç Girişimciliğin Önemi .....	43
2.5. Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar .....	45
2.5.1. Girişimcilik ve İç Girişimcilik Ayırımı .....	45
2.5.2. Girişimci ve İç Girişimcinin Karşılaştırılması.....	46
2.6. İç Girişimcilik Süreci .....	48
2.7. İç Girişimciliğin Boyutları.....	49
2.7.1. Yenilikçilik Boyutu.....	49
2.7.2. Risk Alma Boyutu .....	50
2.7.3. Proaktiflik (Öncü Olma) Boyutu .....	51
2.7.4. Özerklik (Otonomi) Boyutu.....	52
2.7.5. Yeni İş Girişimi Başlatma Boyutu.....	53
2.7.6. Stratejik Yenilenme Boyutu.....	54
2.7.7. Rekabetçi Agresiflik Boyutu .....	55
2.8. İç Girişimciliği Etkileyen Unsurlar.....	57

2.8.1. Örgütsel Özellikler.....	57
2.8.2. Çevresel Faktörler.....	61

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### OTEL YÖNETİCİLERİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMLERİNİN ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Modeli.....	65
3.2. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Süreci.....	66
3.3. Anket Formu .....	67
3.4. Ön Uygulama .....	68
3.5. Güvenilirlik.....	68
3.6. Araştırmanın Kısıtları .....	69
3.7. Araştırmanın Bulguları .....	69
3.7.1. Örneklemin Özellikleri .....	69
3.7.2. Faktör Analizi Sonuçları.....	72
3.7.3. Örgütsel Özelliklere İlişkin Algılamalar.....	73
3.7.4. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	74
3.7.5. T-Testi ve ANOVA Sonuçları .....	75
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>82</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>90</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Girişimci İle İç Girişimci Arasındaki Temel Farklılıklar.....	41
Tablo 2: Örneklemin Özellikleri.....	64
Tablo 3: İç Girişimciliğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 4: Örgütsel Özelliklere İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalamaları.....	68
Tablo 5: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 6: Cinsiyet İle İç Girişimcilik Boyutları Arasındaki Farklılık İlişkisi.....	70
Tablo 7: Yöneticinin Eğitim Durumu ile İç Girişimcilik Algılamasına Yönelik ANOVA Sonuçları.....	70
Tablo 8: İşletmedeki Pozisyon ile İç Girişimcilik Algılamasına Yönelik ANOVA Sonuçları.....	71
Tablo 9: Yöneticinin Çalıştığı Departman ile İç Girişimcilik Algılamasına Yönelik ANOVA Sonuçları.....	73
Tablo 10: İşletmede Çalışma Süresi ile İç Girişimcilik Algılamasına Yönelik ANOVA Sonuçları.....	74
Tablo 11: Sektörde Çalışma Süresi ile İç Girişimcilik Algılamasına Yönelik ANOVA Sonuçları.....	75

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....	60
-----------------------------------	----



## GİRİŞ

18.yüzyıldan bu yana farklı şekillerde ifade edilen girişimci ve girişimcilik kavramı klasik anlamda kendi işini kuran, çeşitli üretim faktörlerini bir araya getirerek ve risk üstlenerek üretim sürecinde bulunan ve bunun sonucunda kâr elde etmeyi amaçlayan kişi (girişimci) tarafından yürütülen faaliyetler bütünü (Emsen vd. 2001) olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde ise, yenilik düşüncesini yeni bir ürün, hizmet veya işe dönüştürme süreci (Kurt vd. 2006), yüksek düzeyde yaratıcılık kullanarak ortaya çıkarılabilecek daha üstün durumlara ulaşmak için kullanılan bir yöntem olarak algılanmaktadır (Titiz 1999).

Ekonomik büyüme ve gelişme için gerekli bir dinamik unsur olarak nitelendirilen girişimcilik son yıllarda üzerinde önemle durulan konular arasında yer almaktadır (Aytaç ve İlhan 2007). Gerek iktisadi gerekse sosyal gelişme açısından gerekli olan koşulları sağlayabiliyor olması girişimciliğe gösterilen önemin temel nedenleri arasında sayılmaktadır. Bunun yanında, girişimci faaliyetlerin artması durgun ekonomileri canlandırmada büyük rol oynamakta, yeni iş alanları yaratmakta, işsizlik ve istihdam gibi sorunlara da çözüm getirmektedir. Bu bağlamda girişimcilik, aynı zamanda gelişmekte olan ekonomilerin büyümeleri için de zorunlu bir unsur olarak kabul edilmektedir (Özer ve Topaloğlu 2007).

Girişimcilik, gerek ekonomik büyümeye olan katkısı ve yeni iş sahaları oluşturması gerekse istihdam yaratması ve toplumun refah seviyesini yükseltmesi gibi faydalarından dolayı daha çok yeni, küçük ve orta büyüklükte işletme kurma çabalarıyla özdeşleştirilmektedir (Ağca 2005). Ancak küreselleşen dünya ile birlikte değişen çevre koşulları, rekabetin hızlanması, teknolojik, yasal ve politik değişimler organizasyonları ve sektörleri köklü ve geniş çaplı değişimler yapmaya ve girişimcilik potansiyellerini keşfedip harekete geçirmeye zorlamaktadır (Ağca ve Yörük 2006). Bu bağlamda organizasyonların hayatta kalma, büyüme ve gelişme yeteneklerinde girişimciliğe karşı olan tutum ve davranışları büyük önem kazanmaktadır. Girişimciliği önemseyen ve örgüt kültürü olarak benimseyen organizasyonlar değişimin hızına yetişip bu hızın önüne geçebilmek için radikal değişimlere başvurmaktadırlar (Basım ve Şeşen 2008). Bu değişimler, işletmelerin

amaçlarını dikkatle belirlemelerini, stratejilerini yeniden düzenlemelerini ve uygulama sırasında titizlikle hareket etmelerini gerektirmektedir. Bu sebeple pek çok işletme köklü değişimler yaparken, çalışanlarına daha fazla özerklik, özgürlük ve kaynak kullanma kolaylığı sağlayan iç girişimciliği tercih etmektedir.

Akademisyenler ve uygulamacılar tarafından 1980’li yıllardan bu yana ilgi gören iç girişimciliğin işletmelerin (sürekli) yenilik çabalarını kolaylaştıran ve küresel pazarlarda rekabet ederken karşılaşılabilecekleri riskler ile etkili biçimde baş edebilecekleri bir süreç olarak tasarlandığı ileri sürülmektedir (Ağca ve Kurt 2007). Kısaca “faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik” olarak ele alınan iç girişimcilik örgütsel ve genel ekonomik gelişme için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çünkü iç girişimcilik bir örgütü iç potansiyelini harekete geçirme, rakiplerinden bir adım öne geçme, varlıklarını en verimli biçimde kullanma gibi konularda etkilerken; dolaylı olarak ekonomiyi, verimlilik artışları, en iyi işletme uygulamalarının ortaya çıkarılması, yeni endüstrilerinin yaratılması ve işletmelerin uluslararası rekabet seviyelerini yükseltmeleri bakımından etkileyebilmektedir (Lambing ve Kuehl 2007).

Girişimcilik düşüncesini, tutum ve davranışını örgüt içindeki bireylere aşılama, örgütsel dönüşümü gerçekleştirme, yaratıcılığı tetikleme ve yapılan yenilikler yolu ile endüstrinin yapısını değiştirme gibi faaliyetleri kapsayan iç girişimcilik aynı zamanda ekonomiyi bir bütün olarak ele almakta ve her türlü işletmeyi kapsar nitelikte olabilmektedir (Öktem 2003). Bu sebeple, otel işletmeleri de iç girişimcilik sürecini kullanarak rekabetin oldukça yoğun olduğu turizm sektöründe rakiplerinden farklı olmaya çalışmaktadırlar. Bu çalışmada, otel işletmelerinde iç girişimciliğin düzeyini tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın birinci bölümünde konunun daha iyi anlaşılabilmesi için bağımsız girişimcilik ve bu olguyla ilgili olan temel kavramlar, girişimci türleri ve özellikleri, girişimciliğin tanımı ve türleri ile girişimcilik süreci gibi konulara yer verilmiştir.

Çalışmanın özünü oluşturan iç girişimcilik kavramı ikinci bölümde ele alınmış ve bu bölümde iç girişimciliğin çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan farklı tanımlarına yer verilmiştir. Ayrıca, iç girişimcilik için gerekli olan koşulların neler

olduğu ve i girişimciliğin önemi konusuna değinilmiş; girişimcilik ve i girişimcilik arasındaki farklar karşılaştırmalı olarak tartişılmış ve i girişimciliğin boyutları hakkında detaylı bilgiler verilmiştir. Bu bölümde i girişimciliği etkileyen örgütsel ve çevresel faktörler de açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, otel işletmelerinde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticilere uygulanan anketlere dayanarak elde edilen veriler analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular sunulmuştur. Bu çerçeve, öncelikle araştırmanın amacı ve modeline ilişkin bilgi verilmiştir. Daha sonra elde edilen veriler güvenilirlik testine tâbi tutulmuş, araştırmanın bulguları başlığı altında örnekleme ilişkin özellikler verilmiş, faktör analizi sonuçları, örgütsel özelliklere ilişkin algılamalar, korelasyon analizi sonuçları, T-Testi ve ANOVA sonuçları sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK

Çalışmanın ‘girişimcilik’ olarak adlandırılan birinci bölümünde girişimciyle yakın anlamlı kullanılan zaman zaman karıştırılan yönetici, sermayedar, patron-işveren kavramları tanımlanmış; girişimci türleri ve girişimcilerin özellikleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Ayrıca bu bölüm içerisinde girişimciliğin farklı araştırmacılarca farklı biçimlerde yapılan tanımlarına, girişimcilik türlerine ve girişimcilik sürecinin aşamalarına dair bilgiler verilmiştir.

#### **Yönetici Kavramı**

En basit tanımıyla ‘başkalarına iş gördüren kişi’ şeklinde ifade edilen yönetici işletme vizyonuna dayalı planlar yapan, bu planları optimum düzeyde uygulayan ve işletmeyi öngörülen hedeflere ulaştıran (Müftüoğlu ve Durukan 2004), kâr ve zarar başkalarına ait olmak üzere ekonomik mal ve hizmet üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getirip kullanan, işletmeyi amacına uygun çalıştırma işini üstlenen kişi olarak tanımlanmaktadır (Çetin’den akt. Birçek 2008). Başka bir deyişle yönetici, hedeflere ulaşmak için yolları saptayan ve bu aşamada içinde bulunulan durumun muhasebesini yapan, sürecin zamansal ve parasal programını düzenleyen kişi olarak nitelendirilmektedir (Küçük 2007). Yöneticiler amaçlara ulaşmak için ihtiyaçları olan üretim faktörlerini bulmak, kararlar almak, alınan kararları uygulamak ve/veya uygulatmak (Doğan 2006), departman gruplarının çalışmalarını denetlemek ve düzenlemek, çalışanları seçmek, çalışanlara nezaret etmek, yönetimi altındaki bireylere neyi, nasıl, kiminle yapacağını öğretmek, yetki ve sorumluluklarını bildirmek gibi görevlerden sorumlu tutulmaktadırlar (Birçek 2008).

İşletmeler büyüdükçe yönetici sayısı ve yöneticilerin sorumlu oldukları görevler artmaktadır. Bu sebeple yöneticiler sorumluluk alanlarına göre üst, orta ve alt kademe yöneticiler olmak üzere üç gruba ayrılmaktadırlar (Demirel 2003). Bu gruplandırmaya göre üst yöneticiler planlama ve örgütlemekten sorumludurlar. İşletmenin amaçlarını belirleyip dış ilişkilerini sürdürmek üst yöneticilerin görevleri

arasındadır. Yönetim kurulu başkanları, genel müdürler bu kademedeki yöneticiler arasında sayılmaktadır. Daha çok işletmelerin bölümlerini yöneten ve üst yöneticilerle alt yönetim birimleri arasındaki iletişimi sağlayan orta kademe yöneticiler ise, şube müdürü veya bölüm başkanı sıfatlarıyla anılmaktadırlar. Gruplamanın en alt kademesinde yer alan alt kademe yöneticiler operasyonel işleri idare eden ve yönetim alanı daha dar olan yöneticilerdir. Görevlerinden en belirgin olanı çalışanları denetlemek olan bu yöneticiler için daha çok şef, amir gibi sıfatlar kullanılmaktadır (Doğan 2006).

Organizasyonlarda yönetsel olarak önemli pozisyonlarda bulunan yöneticilerin fikir üretebilme, iş bitirici ve çalışkan olma, bilgi ve deneyim sahibi olma, finans ve organizasyon bilgisine sahip olma, organizasyon içinde ve dışında iyi ilişkiler kurabilme gibi özellik ve yeteneklere sahip olmaları beklenmektedir (Müftüoğlu ve Durukan 2004). Ayrıca yöneticilerin yerel ve evrensel konu/koşulları iyi analiz edebilmeleri; hitabet, öğretme, yol gösterme, beden dilini iyi anlama konularında başarılı ve sorumluluk sahibi olmaları gerekmektedir (Birçek 2008).

### **Sermayedar Kavramı**

Günlük yaşamda ‘para’ anlamında kullanılan sermaye, ekonomi alanında mal ve hizmet üretmek için kullanılan üretim araçları anlamına gelmektedir. İşletmelerin kuruluşunda bir fiil görev alan sermayedarlar için kurulan işletmenin istikrarlı bir şekilde kazanç getirmesinin önemli olduğu söylenmektedir. Bu sebeple sermayedarlar paralarını güvenli yatırım alanlarında kullanmayı tercih eden, riskten uzak durmaya çalışan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan 2004).

### **İşveren-Patron Kavramı**

4857 sayılı İş Kanunu’nun 2. maddesine göre işveren ‘bir iş sözleşmesine dayanarak iş yerinde işçileri bedenen ve fikren çalıştıran gerçek veya tüzel kişiler yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlar’ şeklinde tanımlanırken (www.iskanunu.com 2009); işletme literatüründe işçi veya iş gören istihdam eden, işgücü kiralayan ve işgücü sahiplerine karşı sorumlu olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan 2004).

Patron ise işveren kavramını da içeren, işletme sermayesinin büyük bir bölümüne sahip olan kişidir (Arıkan 2002). Bu bağlamda patronların asıl görevinin sermayedarları oldukları işletmenin aktiflerinin geliştirmesini sağlamak olduğu belirtilmektedir (Müftüoğlu ve Durukan 2004).

### **Girişimci Kavramı**

Geçmişte kullanılan “teşebbüs” ve “müteşebbis” kavramlarının yerine günümüzde “girişim” ve “girişimci” kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. Günlük hayatta girişim, bir işi yapmak için harekete geçme, başlama, kalkışma durumunu ifade ederken; girişimci, böyle bir durum içinde yer alan girişken kişi anlamında kullanılmaktadır (Aytaç ve İlhan 2007).

Girişimci kavramının farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bir ekonomist için girişimci; kaynakları, işgücünü, materyalleri ve diğer kaynakları bir araya getirerek önceki değerlerinden daha büyük bir değer yaratan, aynı zamanda da değişim, yenilik ve yeni bir düzen anlayışı ortaya koyan bir birey olarak tanımlanırken; bir psikolog için, bireyler elde etme veya bireylere ulaşma, deneyimler edinme, başarma, başkalarının muhtemel otoritesinden kaçma veya otoriteye sahip olma ihtiyacı-arzusu olan ve bu tür güdülerle harekete geçen birey şeklinde ifade edilmektedir. Bir iş adamı için ise girişimci, bir tehdit unsuru, sıkı bir rakip anlamına gelebileceği gibi bir müşteri, işbirlikçi veya diğerlerinin refahı ve mutluluğu için çalışan bir birey olarak tanımlanmaktadır (Kurt vd. 2006).

İlgili literatür incelendiğinde ise; girişimci kavramının “mal veya hizmet üretmek için kâr ve zarar riskini göze alarak, sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren kişi” ya da “bir işletmeyi organize eden, yöneten ve risklerini göze alan kişi” anlamında da kullanıldığı görülmektedir (Basım ve Şeşen 2008). Diğer bir tanımda ise girişimci, kâr elde etmek amacıyla mal veya hizmet üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren, belli bir risk taşıyarak işletmeyi kuran ve bu işletmeyi ya yöneten ya da yönetim konusunda profesyonel bir uzmandan yardım alan kişi olarak tanımlanmıştır (Efil 2006). Diğer bir ifadeyle, bir girişimci, yeni fırsat noktaları konusunda öngörüsü olan ve o fırsatlar üzerinde harekete geçmek için düşünen kimsedir (Bakırtaş ve Tekinşen 2006).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi girişimci, bir işletmenin faaliyetlerinden kaynaklanan riski, sorumluluğu ve işletme yönetimini üstlenen kişi olarak kabul edilmektedir. Ancak teknolojinin ilerlemesi ve bilgiye verilen önemin artmasıyla birlikte girişimci kavramı daha kapsamlı olarak “yenilik üreten, risk alan, fırsat yakalayan ve bunları hayata geçiren kişi” şeklinde tanımlanmaya başlamıştır (Ercan ve Gökdeniz 2009).

TÜSİAD (2002) girişimciyi, “bilinenleri en iyi yapan ve yeteneklerine aklını da katan, olağan ve olağan dışı koşullarda işgücü ve sermaye kaynaklarını verimli bir biçimde kullanacak önlemleri düşünen, analiz eden, planlayan, yürürlüğe koyan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyebilen kişi” olarak tanımlamaktadır. Drucker (1993) ise, sahip olduğu kaynakları düşük verimlilik alanlarından, yüksek verimlilik alanlarına yönlendiren ve orada tutmayı başarabilen kişi olarak ifade etmektedir. Aynı zamanda, girişimcinin gördüğü fırsatları değerlendirme yolunda kendi girişimcilik anlayışıyla stratejiler geliştiren, bu sayede değişimin öncülüğünü yapan kişi olduğunu da belirtmektedir.

Bir başka ifadeyle girişimci, fırsatları kollayan, fırsatlar ortaya çıktığında her türlü riski göze alarak düşüncesini gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Dolayısıyla girişimci denilince yenilik yapan, fikir üreten, farklı düşünen ve cesaretle yeni işler yapmak niyetinde olan bireyler akla gelmektedir (Koçel 2003).

Yapılan tanımlardan yola çıkarak özetle girişimciyi, kişiye bağlı özel yetenek, beceri ve zihinsel kapasiteye sahip, yeni fikirler üretebilen, risk alabilen ve sonuçlarına katlanabilecek karakterde olan kişiler olarak tanımlamak mümkündür.

### **Girişimci Türleri**

Ekonomik gelişme sürecinde önemli bir rol oynayan girişimciler, yaptıkları planları hayata geçirmek üzere kullandıkları yöntemler, girişimlerini başlattıkları alanlar ve niteliklerine göre farklılıklar göstermektedirler. İlgili literatür incelendiğinde girişimci türlerinin genellikle seri-dizin girişimciler, tepkisel girişimciler, sosyal girişimciler, yenilikçi girişimciler, yatırımcı girişimciler ve bürokrat girişimciler olarak ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda aradaki

farkların daha iyi anlaşılması için girişimci türlerinin açıklanması uygun görülmüştür.

***Tepkisel Girişimciler:*** Diğer işletmelerdeki değişimleri takip ederek yapılan değişiklikleri örnek alıp işletmelerin yapılarında yenilik ve değişim yapan girişimcilerdir (Birçek 2008).

***Seri - Dizin Girişimci:*** Sürekli araştırma ve geliştirme faaliyetleri yapan, büyüme ve gelişme isteğiyle daha fazla iş yeri, istihdam ve gelir elde etme arzusunda olan bu sebeple ardı arda girişimcilik sürecini başlatan girişimcilerdir (Tunç 2007).

***Yenilikçi Girişimciler:*** İşletmelerde yenilik-değişim yapmak amacıyla daha önce denenip kullanılmış teknolojileri, bilgileri pazarlama tekniklerini veya yönetim şekillerini uygulayarak işletmenin özünde değişiklik yapmaya çalışan girişimcilerdir (Birçek 2008).

***Sosyal Girişimci:*** Sosyal girişimci, risk alarak toplumsal alanda (çevre, sağlık, insan hakları) yenilik yapan kişi olarak tanımlanmaktadır. Fırsat yaratmaya yönelik fikirleri geliştirmeye çalışan bu girişimcinin amacı, toplumsal sorunların yeni, özgün ve topluma uyan yollarla çözülmesidir. Bu girişimciler yaşadıkları toplumdaki sosyal aksaklık ve bozuklukları fark ederek daha önce cesaret edilmemiş bir yaklaşımla sorunların üzerine giden; yaratıcı, ısrarcı, duyarlı, gerçekçi tavırları ile fark yaratan ve toplumun güvenini kazanan kişiler olarak bilinmektedirler (Denizalp 2007).

***Yatırımcı Girişimci:*** Bir fikre veya oluşuma sermaye olarak destek veren ve bu fikrin veya fırsatın hayata geçmesini sağlayan girişimcidir. Melek yatırımcılar (angel investor) olarak tanımlanan kişiler ve risk sermayesi grupları bu girişimci türüne örnek olarak gösterilebilir (Tunç 2007).

***Bürokrat Girişimci:*** Kamu sektöründe çalışan fakat girişimcilik özelliklerine haiz yöneticiler olarak tanımlanmaktadır. Bu yöneticiler çalışmalarıyla ekonomik değerler yaratarak ülkelerin gelişme ve kalkınmasında anahtar görevler üstlenmektedir (Aykan 2002).



## **Girişimcinin Özellikleri**

Girişimciliğe olan ilginin artması ile birlikte girişimciye yönelik araştırmalar da hızla çoğalmıştır. Ancak girişimciliğin bireyin tutum ve yetenekleriyle ilgili bir olgu olması sebebiyle farklı çevrelerce farklı özellikleri vurgulanarak tanımlanan girişimciler (Naktiyok 2004) için üzerinde tam anlamıyla fikir birliğine varılmış bir özellikler listesi oluşturmak pek mümkün görülmemektedir (Ağca 2005). Hisrich ve Peters (2001) kişilerin sahip oldukları iş deneyiminin, yetiştikleri aile ortamının, sürdürdükleri mesleklerinin, erkek veya kadın olmalarının, etnik kökenlerinin ve milliyet özelliklerinin farklılık göstermesinin içlerindeki girişimcilik ruhunun gelişmesinde etkili olacağını savunmaktadırlar. Bu kısımda girişimcilerin genel özelliklerinin neler olduğundan bahsedildikten sonra üzerinde ortak görüş belirtilmiş olan kişilik özellikleri ve demografik özellikler ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacak, eğilim ve karar özellikleriyle ilgili bilgi verilecektir.

## **Kişilik Özellikleri**

Girişimciler diğer kişilere göre, ruhunda rekabet etmek için güçlü bir istek taşıyan, bilinen standartların üstünde olan, meydan okuyan (Kuratko ve Hoggetts 1995), hedeflerin peşine düşen ve elde eden, girişken, bireysel olarak işleri farklı yapan, fırsatları kendi çıkarlarına kullanmasını bilen, fırsatların gerektirdiği kaynakları bulan, kaynaklara değer katan, iyi bir şebekeye-bilgi ağına sahip, işlerin nasıl ve niçin yapıldığını bilen, sermaye bulabilecek kabiliyete sahip, riskleri yönetebilen kimseler olarak görülmektedirler (Ağca 2005). Bu görüş girişimcilerin gerek davranış ve nitelik, gerekse olaylara bakış açıları bakımından diğer insanlardan farklı özelliklerinin olduğunu düşündürmektedir.

Bu özellikler arasında kararlılık, risk alabilme, bağımsızlık, liderlik ve çalışkanlık (Aykan 2002), özgüven, yeniliklere açık olma, yaratıcı düşünebilme, sabırlı olma, esneklik ve iş deneyimine sahip olma (Arslantaş 2001), yenilik yapma, belirsizlik altında hızlı karar verebilme, yüksek hayal gücünün varlığı, vizyon sahibi olma, iyi gözlem yapabilme, sorunları hızlı bir şekilde çözebilme, çok yönlü düşünebilme, iyi iletişim kurabilme, güçlü bir iradeye sahip olma, güçlü sezgilere sahip olma, ikna kabiliyetinin yüksek olması (Toprak 2004), piyasa fonksiyonlarının

nasıl işlediği hakkında bilgi sahibi olma, pazarlama becerileri, işletme yönetimi becerisi, işbirliği yapma yeteneği sayılabilir. Ayrıca, kârlı fırsatları yakalayıp elde tutabilme yeteneği ve işletme içi fırsatları tanımlayabilme yeteneği de bir girişimcide olması beklenen özellikler arasındadır (Şahin 2006). Bu özelliklerin işletmeci ile ilgili olanları iç girişimciliği teşvik etmektedir.

Girişimcilik ruhuna sahip kişilerin, en belirgin özelliklerinden biri başarı arzularının yüksek olmasıdır. Yenilikçi yaklaşımlarıyla dikkat çeken bu insanlar, genellikle rutin işlerden pek hoşlanmayıp sıra dışı fikirler yaratmayı tercih etmektedirler. Sanayi ötesi toplumda girişimcilik tanımının temel taşı oluşturulan yenilikçilik, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğinin sağlanmasında işletmeye ve girişimciye özgüven sağlamak ve küresel piyasada girişimcinin etkisel bir aktör olarak yer almasını kolaylaştırmaktadır (Öğüt vd. 2006).

Girişimci olabilmek için belirsiz olayları önceden görüp sezebilmenin de önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu görüşe göre, girişimci, ortamı çok iyi analiz ederek fırsatları sezgileriyle yorumlayıp uzun dönemde ihtiyaç duyacağını düşündüğü kaynakları bir araya getiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Buna göre girişimciler, sezgileri güçlü, gözlem yetenekleri iyi, hayal gücü yüksek, kaynakları iyi yönetebilen, düşünme ve muhakeme yetenekleri güçlü bireyler olarak lanse edilmektedirler (TÜSİAD 2002).

Yukarıda da örnekleri verilmiş pek çok çalışmada, girişimcilerin ve girişimci adaylarının özellikleri farklı şekillerde belirtilmektedir. Baron (2000) bilinç düzeyi ve sosyal etkenlerin girişimcilerin başarılarını doğrudan etkilediğini belirterek yapmak istedikleri işin özellik ve gerekliliklerine göre farklı özelliklere sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır. Ancak pek çok başarılı girişimcide birbiriyle örtüşen özellikler gözlenmektedir. Girişimcilerin kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda araştırmacıların üzerinde fikir birliğine vardıkları özellikler de bulunmaktadır. Bu özelliklerin en öne çıkanları risk alabilme, yenilikçi olma, fırsatları sezebilme, proaktif kişilik, lider olabilme ve araştırmacı ruha sahip olma şeklinde sıralanmaktadır.

### **Risk Alabilme**

Girişimcilerin kişilik özelliklerinden en önemlisi risk alma eğilimi ya da risk almaya yatkınlıktır. Yenilik yapma eğiliminde olan ve yaratıcı düşünen her girişimci çekinmeden risk alabilmelidir. Özgüveni yüksek olan girişimciler başkalarının olumsuz değerlendirdiği ve uzak durmayı tercih ettiği riskli durumları birer fırsat olarak görüp aldıkları kararları (sonuçları ne şekilde olursa olsun) hayata geçirmek için büyük bir istek duymaktadırlar (Gözek 2006). Fakat bu istek gereksiz riskleri de aldıkları anlamına gelmemektedir. Sürecin başında bu riskler belirlenmeli ve olabilecek en alt düzeye indirilmeye çalışılmalıdır (Lambing ve Kuehl 2007). Ayrıca girişimciler alacakları riskleri kazanç açısından değerlendirerek kazanç ve kaybın eşit olduğu veya kazancın fazla olduğu durumlardaki riskleri kabullenmektedirler (Bayrak ve Terzi 2004). İş alanı hakkında deneyim, girişimci içgüdüleri, iş kurmanın neleri gerektirdiği, daha da önemlisi riskin nasıl minimize edilebileceği ve başarı şansının nasıl artırılabilirliği girişimcilerin üstlenmeyi göze aldığı risk düzeyinde etkili olmaktadır (Ceylan ve Demircan 2001).

### **Yenilikçi Olma ve Fırsatları Sezebilme**

Üzerinde en fazla uzlaşmaya varılmış özelliştir. İşletmelerde yenilik yeni bir ürün üretilmesi, yeni bir pazarda faaliyete başlanması, yeni üretim metotlarının uygulanması veya yönetim tarzının farklılaştırılması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Basım ve Şeşen 2008). Literatürde ise yenilik, “yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması” olarak tanımlanmaktadır. Bilinmeyen yepyeni bir ürün veya hizmeti getirmek suretiyle farklılık yaratarak veya mevcut bir iş fikrinin potansiyelini değerlendirerek fayda sağlamak girişimcinin en temel özelliklerinden sayılmaktadır. Girişimci, ortamı çok iyi gözleyerek, olayları sezgileri ile yorumlayıp uzun dönemde ihtiyaç duyabileceğini düşündüğü veya yaratıcı bir şekilde hayal ettiği ürün veya hizmetleri üretmek için de kaynakları bir araya getirebilmektedir (Gözenç 2006). Dolayısıyla girişimciler fırsatları yalnızca kısa süreli yenilikler yapmak için değil uzun vadede kullanmak amacıyla da değerlendirmektedirler.

### **Lider Olma**

Liderlik herkesin öğrenebileceği somut temellere dayanan, kurumları ve insan gruplarını kâr getirebilecek ya da hedefe götürecek biçimde yönlendirmeye yardımcı olma becerisi olarak tanımlanabilir. Liderler; takım çalışmasını ve birlikteliği özendirirler, enerji, tutku ve şevk sergilerler, geleceğe ümit ve iyimserlikle bakarak bütün aksiliklere karşı azimli bir şekilde yollarına devam ederler. Ayrıca uzun dönemli bir bakış açısına sahip olarak hedefleri ve standartları belirlerler, kendilerine ve çalışanlarına güvenleri oldukça yüksektir, çalışanların moralini yüksek tutarlar, çalışanlara yetki vererek inisiyatif almalarını desteklerler ve çalışanlarının sorumluluk almalarını sağlarlar (Top 2006). Liderlerde bulunan özellikler incelendiğinde pek çoğunun girişimciler için sıralanan özelliklerle bağdaştığı kolaylıkla görülebilmektedir. Bu sebeple pek çok girişimcinin lider bir ruha sahip olduğu söylenebilir.

### **Planlı Çalışma ve Araştırmacı Ruhuna Sahip Olma**

Girişimcilerin gelişmelere, yeniliklere, değişimlere açık olabilmeleri için araştırmacı bir ruha sahip olmaları gerekmektedir. Yenilik yapabilmek ve fırsatları görüp değerlendirebilmek için ön şart planlı çalışmak ve gelişmeleri takip ederek yapılması planlanan iş veya yenilikle ilgili olanları titizlikle araştırmaktır. Girişimci iş kurma sürecine, gerekli olan tüm araştırmaları yaptıktan sonra başlamalıdır (Gözek 2006).

### **Proaktif Kişilik**

Bireyin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesinde değerlendirilmesi gereken diğer bir konu ise “proaktif kişiliktir”. Proaktif kişilik, çevresini etkilemek üzere bir şeyler yapmaya çevresindeki diğer bireylerden daha istekli ve eğilimli olma durumu olarak açıklanmaktadır (Tunç 2007). Başka bir deyişle, koşulların sınırlayamadığı, fırsatları gözetleyip kollayan, inisiyatif sahibi olan, sürekli hareket etme isteği bulunan bireyi ifade etmektedir (Demirel 2003). Nitekim bir girişimci fırsatların belirlenmesi, ortaya çıkarılması ve fırsatların değerlendirilmesi yönünden diğerlerine oranla daha aktif ve dinamik hareket eden kişidir. Proaktiflik, bir kimsenin değer

yargılarına göre seçim yapması ve bu seçimden sorumlu olmasını esas alır. Proaktif insan, ne istediğinin farkında olarak düşüncelerini eyleme dökabilen ve tepki yerine etkide bulunabilen kimse olarak görülmektedir (Tunç 2007).

### **Kontrol Odaklılık**

Kontrol odağı bireylerin yaşadıkları ödül, başarı veya başarısızlıkların hangi olay, kişi veya davranışlara yüklendiğiyle ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Döm 2006) Diğer bir deyişle bireyin, yaşadığı olayları nelerin kontrol ettiğine olan inancı ve beklentisidir (Özer ve Topaloğlu 2007). Bu kavram çerçevesinde bireylerin ya kendileri ya da dışarıdaki güçlerin kontrolü altında olduklarına dair bir beklenti içinde buldukları söylenmektedir. Bu bireylerden başarı ya da başarısızlıkların kaynağının kendileri olduğunu düşünenler iç kontrol odaklı olarak; bu sonuçların güç, kader, kendilerinden daha güçlü olan insanlar gibi faktörlerden kaynaklandığını düşünenler ise dış kontrol odaklı olarak tanımlanmaktadır (Lambing ve Kuehl 2007).

İç kontrol odaklı bireylerin duygularını dış kontrol odaklı bireylere göre daha iyi ifade ettikleri, kendilerine daha fazla güvendikleri, daha az oranda başkaları tarafından onaylanma isteği duydukları, istedikleri işe seçilmek için daha fazla emek harcadıkları, daha başarılı stratejiler kullandıkları söylenmektedir (Basım ve Şeşen 2008). Bu bağlamda, içsel kontrol odağına sahip bireylerin bir işi başarmak için dışsal kontrol odaklı bireylerden daha fazla çaba gösterdikleri ileri sürülmektedir. Yapılan çalışmalarda içsel-dışsal kontrol odaklılığın girişimciliği etkileyip, düzeyini belirleyen bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Kontrol odaklılığın içsel ya da dışsal olmasının yalnızca girişimcilik eğiliminin belirlenmesine değil, mevcut girişimciler içinde başarılı ve başarısız olanlarının belirlenmesine de olanak sağladığı belirtilmektedir (Özden vd. 2008).

### **Belirsizlik Toleransı**

Belirsizlik kavramı karşılaşılan bir durum ile bu durumu düzenlemek-düzeltilmek için gerekli olan bilgilerin eksik olduğu durumları ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır (Naktiyok 2004). Bireyin mevcut durumu belirsizlik olarak algılama

derecesi, bu durumuna karşı bulunduğu pozisyon ve sahip olduğu bilgiyi organize etme becerisi bireyin belirsizliğe katlanma derecesini göstermektedir (Özden vd. 2008). Girişimciler aktif bireyler oldukları için bilinmeyene ve belirsizliğe yönelme eğilimindedirler. Aynı zamanda girişimciler söz konusu belirsizliklerle istekli bir şekilde mücadele ederek bu belirsizlikleri yönetmeye çalışmaktadırlar. Bu yüzden belirsizlik toleransı girişimsel bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Dündar ve Ağca 2007).

### **Demografik Özellikleri**

Girişimcilik ruhu kişilerde genetik olarak var olabileceği gibi aile, çevre, eğitim durumu gibi çeşitli unsurların girişimcilik ruhunun gelişmesinde çok önemli etkenler olduğu kabul edilmektedir (Arslan 2002). Kimlerin girişimci olduğunu belirlemede, demografik özellikler değerlendirilmek istendiğinde, ele alınabilecek kriterler genellikle bireyin kişisel geçmişiyle ilgili özellikler olmaktadır. Girişimci bireylerin demografik özelliklerinin başında aldıkları eğitim, cinsiyet, yaş, geçmiş dönemlerde kazanılan iş tecrübesi, kişisel değerler, girişimci bir aile çevresinden gelme ve rol modelleri gibi özellikler gelmektedir (Ağca 2005).

### **Cinsiyet**

Cinsiyetle ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak ortaya çıkan sonuç erkeklerin kadınlardan daha fazla girişim ve iş başlatmaya yatkın oldukları yönündedir (Coulter 2003). Dünya genelinde erkek girişimcilerin sayısı kadın girişimcilerden oldukça fazladır. Örneğin; ülkemizde bütün girişimciler içinde kadınların payı sadece %3'tür. AB ülkeleri arasında en fazla kadın girişimcinin olduğu İtalya da bile bu oran %8'dir (Tekinay 2003).

Kadın girişimcilerin, doğaları gereği belli durum ve koşullarda karşı cinsleri kadar kendinden emin ve ısrarcı olma ve kendini motive edebilme gibi özelliklerden yoksun olduğu varsayımı, genelde erkeklerin etkili olduğu alanlarda çalışmalarını, örnek alacakları hemcinslerinin az sayıda olması ve fon sağlamada karşı cinsleri ile karşılaştırıldıklarında daha fazla güçlüklerle yüz yüze gelmeleri gibi etkenler erkek girişimcilere oranla baş etmek durumunda oldukları sorunları fazlalaştırmaktadır.

Bütün bu olumsuz etkenlere karşın gün geçtikçe kadının girişimcilik alanında daha büyük mesafeler aldığı ve bazı alanlarda (hizmet sektörü) erkeklere oranla daha başarılı olduğu gözlenmektedir. Kadınlar girişimci olarak bazı iş alanlarında daha fazla kabul görmektedirler. Dünya genelinde, güzellik salonları, hemşirelik okulları, butikler, çocuk giyimi veya eşyası satan işyerleri genelde kadınlar tarafından işletilmektedir (Dündar ve Ağca 2007).

### **Eğitim**

Girişimcilik yeteneğinin zamanla, eğitimle ve iş deneyimleriyle değişme ve gelişme özelliği gösterdiği vurgulanmaktadır (Ceylan ve Demircan 2001). Toplumda girişimcilerin ortalama nüfustan daha az eğitilmiş oldukları dile getirilse de araştırmalar girişimcilerin genel nüfusa oranla eğitilmiş olduklarını göstermektedir (Ağca 2005). Her ne kadar diplomalı bir eğitim geçmişine sahip olmak bir iş başlatmak için şart olmasa da (Özden, Temurlenk ve Başar 2008) hem iyi bir temel oluşturmak hem de işle ilgili sorunlarla mücadele etmek ve yanlışları düzeltmek açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Günümüz ortamında artan rekabetle iyi mücadele edebilmek için girişimcilerin finans, stratejik planlama ve yönetim alanlarında eğitim almaya ihtiyaçları vardır (Hisrich ve Peters 2002). Ayrıca farklı kültür ve çevrelerden insanlarla iletişim kurmak durumunda kalan girişimcilerin, yazılı ve sözlü iletişim becerileri edinmelerinin ancak eğitimle mümkün olabileceği unutulmamalıdır (Dündar ve Ağca 2007).

### **Yaş**

Girişimcilik ile yaş arasındaki ilişki üzerine farklı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda genel olarak bireyin biyolojik yaşı ile girişimcilik yaşının ayırt edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Burada girişimcilik yaşından kast edilen kişinin tecrübeye dayanan yaşıdır. Eğer kişiler bazı tecrübeleri çok küçük yaşlarda edinmişse girişimciliğe erken başlayabilirler. Fakat genel olarak 22–55 yaş aralığı girişimcilik kariyerine başlamak için ideal olarak görülmektedir. Erkek girişimciler 25-30 yaş civarında girişimde bulunurken kadınlar 30 yaş sonrasını tercih etmektedirler

(Coulter 2003). Kadınların daha çok 30 yaş ve üstünde girişimciliğe başlamalarının nedenleri; çocuklarını büyütmüş olmaları, emeklilik sonrası bir işle uğraşma isteğinin doğması ve aktif olarak çalışmaya alışmış olan kadınların pasif hayata geçtiklerinde kendilerini değersiz olarak görmeye başlamaları şeklinde açıklanmaktadır (Yetim 2002). Yukarıda verilen yaş aralıkları dışında da girişimciliğe başlanabileceği kabul edilmekle birlikte, bu yaşlarda başarı için harcanacak enerji ve finansal destek miktarının daha fazla olacağı vurgulanmaktadır (Özden vd. 2008).

### **İş Tecrübesi**

Geçmiş iş tecrübeleri, kişilerin yeni girişimlerde bulunmasında, işin büyümesinde, başarılı olmasında pozitif katkılar sağlamaktadır. Önceden edinilmiş teknik ve endüstriyel tecrübeler, kişinin fırsatları görmesinde, karar almasında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle finansman, ürün ve hizmet geliştirme, üretim dağıtım kanallarını geliştirme ve pazarlama planının hazırlanması konularında tecrübeli olan girişimciler başarıyı yakalama bakımından diğerlerinden bir adım daha öne çıkmaktadırlar (Erbek 2003). İş tecrübesiyle ilgili bir başka görüş ise, önceden çalışılan işlerdeki memnuniyetsizlik ile girişimcilik başarıları arasındaki pozitif ilişkinin varlığıdır. Bu görüşe göre, daha önce çalıştıkları işlerde memnun olmayan bireyler kurdukları işlerde veya başlattıkları girişimlerde başarılı olmaktadır. Memnuniyetsizlik sonucu doğan bu başarı ise, bireyin geri dönüşü olmayan bir yola girerek bir bakıma kendini başarıya mahkûm etmesi, daha iyi güdülenmesi, ısrarcı ve cesaretli olmasıyla açıklanmaktadır (Ağca 2005).

### **Aile**

Geçmişten günümüze kadar yapılan birçok çalışmada, girişimcilerin aile çevresi, ailenin kaçınıcı çocuğu olduğu, ailenin işi, sosyal statü ve akrabalık ilişkileri incelenmiştir. Ailenin girişimci bir aile olması, özellikle de babanın kendi işine sahip olmasının bireyin girişimciliğini etkileyen önemli bir durum olduğu ifade edilmektedir. Tüm girişimciler açısından kendi işine sahip babalar, güçlü bir tetikleyici rol üstlenmekte ve girişimciler kariyerlerini belirlerken bu kişilerden etkilenmektedirler. (Dündar ve Ağca 2007). Araştırmalar ailelerdeki ilk çocuklarda sorumluluk bilincinin daha fazla geliştiği ve başarı ihtiyaçlarının daha yüksek



olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple araştırmacılar ilk çocukların diğerlerine oranla daha girişimci bir kişiliğe sahip olduklarını savunmaktadırlar (Coulter 2003).

Ayrıca ailenin sosyo-ekonomik statüsü ve gelir durumu gibi faktörlerde çocuklardaki girişimcilik eğilimini etkilemektedir. Ailenin kendi işini kurmak isteyen veya isteyecek çocuklarına maddi olarak destek sağlayabilecek gelir düzeyine sahip olması çocukların girişimcilik açısından daha atak ve istekli olmalarına katkı sağlamaktadır (Coulter 2003). Bu bağlamda kendi işini kurmuş eğitimli ve yüksek gelir sahibi babaların çocuklarının da iyi bir eğitim almalarını destekleyerek girişimcilik için gerekli bilgi ve donanıma sahip olmaları konusunda çaba gösterdikleri söylenmektedir (Göçmen 2007). Ailelerin maddi gelir seviyesinin girişimciliği etkilediği konusunda Emsen vd.'nin (2001) yaptıkları araştırma destek niteliği taşımaktadır. Araştırmada gelir seviyesi yüksek olan ve babaları bağımsız olarak çalışan bireylerin girişimciliğe daha yatkın oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

### **Kişisel Değerler**

Değer, insanı harekete geçiren düşünce veya onun bilincinin altında yatan inanç olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle değer, insanın davranışlarını şekillendiren önemli bir etken sayılmaktadır. Girişimciliği etkileyen değerler arasında ekonomik, estetik, teorik, dini, mesleki, sosyal ve kültürel değerler yer almaktadır. Bu değerler, girişimci bireyin hangisini daha çok önemseydiğine göre girişimcilik eğiliminde farklı etkilere sahip olabilmektedir (Birçek 2008).

Fakat araştırmacılar girişimcilerin ve girişimcilik eğiliminin en fazla etkilendiği değerleri güç, başarı, hazcılık (hedonizm), teşvik ediciler, kendini yönlendirme, evrensel düşünme, yardımseverlik, geleneksellik ve güvenlik olarak belirlemişlerdir (Coulter 2003). Girişimcilerin sahip oldukları kişisel, maddi ve sosyal güç girişim niyetlerini etkileyerek daha kolay motive olmalarına yardımcı olmaktadır. Hazcılık olarak adlandırılan hayatı sevme ve ondan zevk almanın, teşvik ediciler olarak bilinen heyecan, değişiklik, farklılık yaratma gibi faktörlerin ve başarı ihtiyacının girişimcileri iş kurmak için isteklendirdiği konusunda pek çok araştırmacı aynı görüşü paylaşmaktadır. Bu bağlamda, araştırmalar girişimcilerin yüksek başarı ihtiyacına sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Naktiyok ve Timuroğlu 2009).

### **1.6.2.7. Rol Modelleri**

Girişimcilik alanındaki rol modelleri girişimci olmayı arzulayan bireyleri girişimciliğe özendirmeleri nedeniyle oldukça önemli rol oynamaktadırlar. Girişimci adayları rol modelleri ile onların evlerinde, işlerinde karşılaşmışlar veya onları yazılı, sözlü medyadan ya da haklarında yazılanlardan tanımışlardır (Birçek 2008). Bireylerin girişimcilik kariyerlerinde kim ya da kimleri örnek aldıkları önem taşımaktadır. Bu örnekler aile bireyleri, arkadaşlar gibi yakın çevre olabileceği gibi, ulusal ya da uluslararası arenada çalışan bireyler de olabilmektedir (Özden vd. 2008).

### **Eğilim ve Karar Özellikleri**

Bir kişinin veya bireyin girişimcilik sürecini başlatması veya süreçte yer alması planlı ve kendi içerisinde bir amacı olan eğilim ya da davranış olarak nitelendirilmektedir. Girişimcinin bu davranışı sergilemesi için belirli bir eğilimde olması ve karar vermesi gerekir. Girişimcilerin nasıl karar verdiğini bilmek kişilere girişimci özellikleri açısından da ışık tutmaktadır. Bireyin girişimci bir eğilim veya davranış sergilemesi onun çevresi (sosyal ekonomik, yasal, politik) ve kişisel özelliklerinin etki ettiği bir değerlendirme sürecinin ardından karar vermesi ile başlamaktadır. Bu açıdan ele alındığında bireyin karar vermesini ve bu sayede davranışa eğilimli olmasını sağlayan bireysel ve çevresel özellikler son derece önem kazanmaktadır (Tunç 2007). Girişimcilik eğilimi yüksek olan ve olmayan kişiler arasındaki farklılıkların nedenlerinin araştırıldığı çeşitli çalışmalarda, başarı ihtiyacının girişimci olanlarda olmayanlara göre daha fazla olduğu bulgusuna ulaşıldığı görülmektedir (Özden vd. 2008).

### **Girişimciliğin Tanımı**

Girişimcilik kavramı çok uzun bir tarihi geçmişe sahip olmasına karşın, yakın zamana kadar özellikle tanımlarındaki belirsizlik ve az sayıda çalışmaya konu olması nedeniyle ekonomi bilimi tarafından yeterli ilgiyi görememiştir. Bunun temel nedenlerinden ilki, girişimcinin bir yönetici olarak düşünülüp, değerlendirilmesidir. Bir diğer neden ise, klasik örgüt yaklaşımında işletmelerin kapalı mekanik yapılar olarak algılanmasının, risk alarak yeni iş sahaları bulma özelliğine sahip

girişimcilerin atıl durumda kalmalarına yol açması olarak gösterilmektedir (Ercan ve Gökdeniz 2009).

Girişimcilik kavramının temeli, Fransız ekonomist Cantillon'un kullandığı ve girişimci anlamına gelen "entreprendre" terimine dayanmaktadır. Girişimcilik 17.yy'da büyük ölçekli üretim projelerini yönetmek, kâr ya da zarar etme riskini göze almak olarak açıklanmaktaydı (www.girisimcifikirler.com 2009). 1755'te Cantillon bu terimi, ekonomik parametreler içerisinde, kazanç elde etmeyi ve belirsizliği kabullenmeye arzulu, önsezi (basiret) ve değer yaratma yeteneği olan bir bireyi tanımlamak için kullanmış ve bu şekilde iktisat literatürüne girmesini sağlamıştır (Dündar ve Ağca 2007).

Araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilen girişimcilik tanımlarının en iyilerinden biri girişimcilik profesörü Jeffrey A. Timmons tarafından yapılmıştır. Timmons, girişimciliği tanımlarken 'uygulamada hiç olan bir şeyden değeri olan bir şey yaratan insana özgü, yaratıcı bir çaba; elde bulunan kaynaklar veya onların yetersizliğini göz önüne almadan fırsatların arkasından gitme' ifadelerini kullanmaktadır (Bayrak ve Terzi 2004).

Girişimcilik (entrepreneurship) kavramının bugünkü anlamda kullanılmasının ise 19. ve 20. yüzyıllardaki kapitalist üretim tarzının egemen hale gelmesiyle bağlantılı olduğu söylenmektedir (Aytaç 2006). Avusturyalı iktisatçı Joseph Schumpeter, girişimciliği yeniden yorumlayarak, kavramın bugün de geçerli olan temellerini atmıştır (Ercan ve Gökdeniz 2009). Girişimcilik; ünlü ekonomist Schumpeter'in bakış açısıyla, yeni bir organizasyon kurarak veya faaliyet halindeki bir organizasyon içerisinde risk alarak pazar fırsatlarını avantaja çevirmek için yenilik düşüncesinin yeni bir ürüne, hizmete veya işe dönüştürülme süreci olarak tanımlanmaktadır (Kurt vd. 2006).

Harvard Business School'un 1983 yılında gerçekleştirdiği konferanslar dizisi sonucunda katılımcıların üzerinde görüş birliği sağladığı tanımlamaya göre girişimcilik; önemli iş fırsatlarının (genellikle yenilikçi) farkına varma suretiyle, proje ile uyumlu risk alma yönetiminin sağlanması, projenin başarıyla gerçekleşmesini sağlayacak yönde beşeri, mali, hammadde ve malzeme kaynaklarını

hızla harekete geçirmek için işletmede gereken haberleşme ve yönetim becerileri uygulamaları ile birey ya da bireylerin değer yaratma çabaları olarak kabul edilmiş, girişimciliğin her şeyden önce bir zihniyet olduğu vurgulanmıştır (Döm 2006).

Girişimcilik teorisine önemli katkılarda bulunan Hisrich ve Peters'a (2001) göre de girişimci; 'emek, hammadde ve diğer varlıkları daha büyük değer/imkân yaratacak şekilde bir araya getiren kişidir.' Girişimci, aynı zamanda, değişiklik, yenilik ve yeni bir düzenin yaratıcısıdır. Bu çerçevede girişimciliğin ise, yeterli emek ve zaman ayırarak mali, fiziksel ve sosyal riskleri göze alarak, parasal ödüller, kişisel tatmin ve bağımsızlık elde ederek yeni bir değer yaratma süreci olarak görüldüğü söylenebilir.

Diğer bir tanımda girişimcilik; finansal, fiziksel ve sosyal riskleri göze alıp para ve kişisel tatmin ile bağımsızlık gibi kazançlar sağlayarak zaman ve emek ortaya koyup değer ifade eden yeni bir şey oluşturma süreci olarak açıklanmaktadır (Demirer 2008).

### **Girişimciliğin Önemi**

Girişimcilik, diğerlerini peşinden sürükleyecek güçlü bir vizyon, tutku ve öngörülen riskleri üstlenmenin göze alınmasını gerektirmektedir (Bayrak ve Terzi 2004). Girişimcilik ruhuna sahip kişiler mevcut bir pazara girmek ve rekabet etmek, söz konusu pazarı değiştirmek, hâttâ yeni bir pazar yaratmak için yaratıcılıktan ya da yeniliklerden yararlanmaktadırlar. İş dünyasında yeni bir fikri başarıya götürmek, yaratıcılık ya da yenilikleri sağlam bir yönetim sistemiyle bütünleştirme ve bir işletmenin gelişimini döngüsel yaşam sürecinin tüm evrelerinde optimize ederek koşullara uydurma becerisi gerektirmektedir. Günlük yönetim faaliyetlerinin ötesinde, işletme için hedefler koymayı ve bir strateji saptamayı zorunlu kılan (Bozgeyik 2005) bu durum girişimciliğin bir işletme için büyük bir önem arz ettiğini göstermektedir.

Hem girişimciler hem de işletmeler için bu denli değerli olan girişimcilik kavramının önem kazanmaya başlamasının, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle başladığı söylenmektedir. Bilgi çağına geçilmesiyle üretimde insan emeğinin

ağırlığı azalırken bilgiye dayanan emeğin ağırlığı artmıştır. Böylece, girişimciliğin önemi, yenilik, yaratıcılık ve yönetim faaliyetlerinin tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanında bilgi toplumunda üretim, ulaşım, yönetim gibi faaliyetlerde gerçekleşen önemli değişimler ve küreselleşmenin etkisiyle hizmet sektörünün önem kazanması sonucu girişimciliğin öneminin bir kat daha arttığı gözlenmektedir (Özal 2009).

Ekonomik büyüme ve kalkınmanın temel taşlarından birini oluşturan girişimcilik bir ülkede ne kadar teşvik edilirse ekonomik refah düzeyini de o ölçü de arttırmaktadır. Uluslararası gelişmişlik düzeyleri incelendiğinde, geri kalmış ülkelerin kaynak dağılımının, gelişmiş ülkeler kadar iyi olmadığı açıkça görülmektedir. Çünkü etkin bir kaynak dağılımı, onu geliştirebilecek, diğer ülkelerden ilgili know-how transferini yapabilecek başarılı girişimcileri gerektirmektedir. Dolayısıyla, başarılı girişimcilere sahip olan ülkeler, diğerlerine

otomasyonun da artması işsizliği körükleyen nedenler arasında sayılmaktadır. Bu ve benzeri nedenlerle artan işsizliği azaltmanın en etkili yolu olarak girişimcilik görülmektedir (Döm 2006). Girişimcilik bireylere kendi işlerini kurma olanağı tanıyarak iş alanlarının oluşmasına katkı sağlayıp farklı sektörlerin oluşmasına ve istihdam olanaklarının artmasına katkı sağlamaktadır. Girişimci sayısı artıkça yatırımlar artmakta, istihdam oranı yükselmekte, istihdamla doğru orantılı olarak refah seviyesi de aynı oranda yükselmektedir (Bozgeyik 2005).

Girişimciliğin yeni iş alanları oluşturup istihdam olanaklarını artırmasına örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan bir gelişme gösterilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 1965–85 yılları arasında nüfus 129 milyondan 180 milyona kadar büyürken çalışan Amerikalı sayısının 71 milyondan 106 milyona yükseldiği söylenmektedir. Bu gelişmenin Amerika'da 20 yıl içinde yaratılan 35 milyonluk istihdamın 24 milyonunun yalnızca 1974-84 yılları arasında yaratılan/kurulan yeni işlerden kaynaklandığı, bu artışın arkasındaki en büyük itici gücün ise girişimcilik olduğu savunulmaktadır (TÜSİAD 2002).

Girişimcilik, işletmelerin hem kurulumunda hem de gelişiminde kilit rol oynamaktadır. Üretimde katlanılan ücret ve maliyetlere ek olarak normal işletme kârı

kazanma fırsatı oluşturmak her işletmenin gerçekçi amacıdır (Serhateri ve Coşkun 2006) . Girişimcilik yeni işletmelerin doğması-büyümesi, yenilikçilik-icatçılık, yeni iş alanları yaratma konularında da göz ardı edilemeyecek bir rol üstlenmektedir. Nitekim hızlı büyüyen firmaların büyüme aşamalarında girişimcinin önemli bir özelliği, yenilikçi olması ve bunu aktif hale getirebilmesidir. Yenilikçilik, girişimcinin, beklenmeyen durumlarda, ortaya çıkan problemleri çözme yeteneğini de kapsar. Bu yetenek, girişimcinin eğitimi ve deneyimi ile kazandığı birikimlerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla yenilikçilik kritik bir özellik olup, yalnız girişimciliğin değil, tüm işletme risklerinin başarı ile sonuçlandırılmasında önemli rol oynamaktadır (Şahin 2006).

Gerek ekonomik büyüme ve kalkınmada gerekse ekonomiye canlılık getirecek yeniliklerin yapılması ve yeni işletmelerin açılması konusunda girişimcilik ve girişimciliğin desteklenmesi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin temel politikası haline dönüşmektedir. Bu bağlamda da girişimcilere maddi, manevi kurumsal bir takım destek ve teşvik olanakları sağlanmaktadır. Ayrıca erken yaşlarda bireyleri girişimci olmaya yönlendirmek ve girişimciliği toplum kültürünün bir parçası haline dönüştürmek amacıyla da üniversite düzeyinde girişimcilik dersleri yaygınlaştırılmaktadır. Bu anlamda ülkemizde de son dönemlerde ciddi atılımlar gerçekleştirilmiş ve girişimcilik dersleri eğitim programlarına dâhil edilmiştir.

### 1.9. Girişimcilik Türleri

Girişimcilik kavramı farklı araştırmacı ve yazarlarca farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Pekçok araştırmacı girişimciliği “özel girişimcilik” ve “kamu girişimciliği” olmak üzere ikiye ayırarak incelenmektedir. İkisi arasındaki tek fark; mülkiyetin yapısı ile ilgilidir. Özel girişimci, özel mülkiyetinde bulunan kaynakları kullanarak ve kendi parasını ya da borçlanarak elde ettiği sermayeyi harcayarak üretim yapan kişi olarak tanımlanmaktadır (Karademir 2004). Kamu girişimcisi ise; genellikle katı bütçe kısıtlamaları ile ve siyasi otoritenin kararlarına bağlı olarak çalışmaktadır. Yani kimi zaman ekonomik kısıtlamaların ağırlık kazandığı alanlarda; genellikle dışarıdan gelen dürtülerle karar veren, kendi yarattığı kaynakları değil, hazır ya da kamunun ürettiği kaynakları kullanan kişidir (Çelik ve Akgemici 1998).

Girişimcilikle ilgili farklı bir sınıflandırma da Chicken (2002) tarafından yapılmıştır. Chicken'a (2002) göre, üç önemli girişimcilik türü vardır. Bunlar; bütün faaliyetlerin açık bir pazarda gerçekleştirildiği girişimcilik, bazı faaliyetlerin hükümetten alınan fonlarla veya sübvansiyonlarla gerçekleştirildiği girişimcilik ve bütün faaliyetlerin fonunun hükümet tarafından sağlandığı girişimciliktir.

Bir başka sınıflamaya göre girişimciliği; "Fırsat Girişimciliği" ve "Yenilikçi Girişimcilik" olarak ikiye ayırmak da mümkündür. Aşağıda her iki girişimcilikle ilgili detaylı bilgi verilmiştir.

**Fırsat Girişimciliği:** Fırsat girişimciliği temelde, pazardaki mevcut fırsatları görerek ya da potansiyel fırsatları sezinleyerek, bir mal veya hizmeti pazara sunmak olarak ifade edilmektedir (Tekin 2004). Bu fırsat, mevcut olan bir mal veya hizmetin pazara yeterince sunulmaması veya pazarda hiç olmaması, ya da mevcut işletmelerin istenilen kalitede hizmeti pazara sunamamalarından kaynaklanmaktadır (Tutar ve Küçük 2003). Bu tür girişimcilik, pazardaki fırsatları değerlendirebilecek görüş açısını ve kaynakları kâr edebilecek biçimde organize ederek yönlendirme yeteneğini gerektirmektedir (Göçmen 2007).

**Yaratıcı Girişimcilik:** Yaratıcı girişimcilik, yeni bir fikir veya buluşun ya da mevcut olan bir mal veya hizmetin dizayn, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirilerek pazara sunulmasıdır. Bu sebeple yenilik, fark ve yeni oluşumlar içerdiği için eşsiz ve özgün bir tavır olarak değerlendirilmektedir (Yeniçeri 2005). Bazı araştırmacılar, yaratıcı girişimciliğin asıl girişimcilik olduğu görüşünde olsalar da her iki tür girişimcilik de toplumun gerek duyduğu mal ve hizmetleri karşılamayı amaçlarken, riskleri üstlenmeyi, irade gücünü ve cesareti gerektirmektedir. Bu nedenle, her iki tür arasında fark olduğu söylenemez. Bununla beraber gelecekteki girişimciliğin ağırlıklı olarak yaratıcı girişimcilik olacağı gerçeği de göz ardı edilmemesi gereken bir öngörüdür (Tutar ve Küçük 2003).

#### Girişimcilik Sürecinin Aşamaları

Girişimcilik süreci, fırsatları fark etmeyi ve bu fırsatların peşine düşmek için yeni bir örgüt yaratımıyla ilgili tüm fonksiyonları, aktiviteleri ve hareketleri

kapsamaktadır. Aynı zamanda girişimcilerin yeni iş planlama, kurma ve varlık yaratma işlevlerini açıklayan girişimcilik süreci; var olması gereken, birbiriyle bağımlı ve farklı şekillerde birleştirilebilecek olan girişimci, fırsat, kaynaklar ve örgüt unsurlarını da içermektedir. Süreci başlatan ve odağında yer alan girişimci, diğer unsurlarla ilgili kararları alıp, yeniliği sisteme sunarak değer yaratan aktör konumundadır. Sistemdeki işletmeler tarafından değerlendirilmeyen boşluklar girişimci için fırsat anlamına gelmektedir (Topaloğlu 2006).

Girişimci bu fırsatları saptayıp değerlendirerek, var olanlardan farklı veya daha iyi bir iş yapma olanağı bularak piyasaya yenilik getirmektedir. Yeniliğin sunulabilmesi için girişimci, katkıda bulunan diğer kişilerin çabalarını koordine edip, büyüklük, büyüme hızı, içinde bulunduğu sektörün niteliği, yaşı ve kültürü ile şekillenecek bir örgüt oluşturmaya çalışmaktadır. Aynı zamanda girişimci, belirlediği para, iş gücü, fiziki ve dokunulmaz kaynaklarla mülkiyetini üstleneceği yatırımlar yapmaktadır (Sakarya vd. 2008).

Girişimcilik sürecinde, girişimciler risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma faaliyetlerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu yüzdendir ki hem bir işletme kurma süreci, hem de yenilikler yapma süreci girişimcilik kapsamında değerlendirilmektedir (Kurt vd. 2006). Girişimcilik sürecini başlatan en büyük neden, bir alandaki eksikliğin veya ilgili alanda farklı bakış açısının yakalanması olarak ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra kâr elde etme isteği, bağımsız olma isteği, kişisel tatmin sağlama hevesi de bu süreci başlatan sebepler arasında sayılmaktadır (Özpeynirci vd. 2008) Girişimcilik süreci pek çok araştırmacı tarafından yedi aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır. Aşağıda sürecin aşamaları detaylı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

### **İsteme (İstek) Aşaması**

Girişimciliğin ilk aşaması 'istemedir'. Herhangi bir faaliyeti gerçekleştirmeyi istemek, atılım-yenilik yapmaya özenmek ve istek duymak, kendini bu yönde olumlu güdülemek, yapılması planlanan işler için amaç/amaçlar belirlemeyi gerektirmektedir. İsteme aşaması girişimcilik sürecinin başlangıç noktasıdır ve daha sonraki tüm aşamaları, süreçteki faaliyetleri şekillendireceği için amaç belirlemek ve



amacı açık bir şekilde tarif etmek son derece önemlidir (Kuratko ve Hoggetts 1995). Örneğin; aynı fikir ve fırsat üzerinden aynı faaliyet zincirini kullanarak bir girişim başlatmayı düşünen fakat amaçları farklı (gelir seviyesini yükseltmek ve buna bağlı olarak saygınlığını arttırmak, kendini ispat etmek ve özgüvenini sağlamak) olan iki bireysel girişimcinin; faaliyetleri gerçekleştirme biçimleri, risk ve yapılabirlik, analiz sonuçları, faktörlerin etki şekli gibi konularda büyük farklılıklar olacağı belirtilmektedir (Tunç 2007).

### **Fırsat Yaratma, Fikir Bulma Aşaması**

Girişimcilik sürecinde isteme aşamasından sonra gelen aşama girişimi başlatabilecek fırsatların yaratılmasıdır. Pek çok araştırmacı karar alma ve girişimci aktivitede bulunmanın fırsatların ne zaman oluşacağına bağlı olduğunu belirterek girişim sürecinde fırsatların oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu sebeple toplumun sunduğu fırsatlarla girişimciliğin aktifliği ve başarısı doğru orantılıdır denebilir. (Aytaç 2006).

Girişimci, fırsatları bilgisi ve deneyimleri sonucunda algılayabilmektedir. Bu algılamaları sonucunda teknoloji, nüfus, pazarlar, hükümet politikaları, tüketim ekonomisi, sosyal değerler ve ihtiyaçlar, performans kriterleri ve planlama dönemleri gibi dış çevre faktörleri arasında bağlantı kurar. Girişimcinin algılamaları sonucunda tanımladığı fırsatlar, yeni ürünlerin ya da hizmetlerin üretilmesine yardımcı olmaktadır (Hisrich ve Peters 2001).

Yeni iş kurmakla ilgili olan fırsatların çoğu pazar veya sektörde 'açık' olarak adlandırılan, insanların beklentileri ve istekleri ile gerçekte elde ettikleri arasındaki farkların görülmesiyle oluşmaktadır. Ancak yeni uygulamalar yapmak ve fırsat yaratmak için bazen eski fikirlere veya mevcut düzene bakmak da yeterli olabilmektedir (İraz 2005).

İyi iş fırsatları düşünülenin aksine aniden ortaya çıkmadığı için girişimcinin pazardaki açıkları algılayıp anlaması oldukça önemlidir. Bu sebeple girişimcinin beceri ve yeteneklerini fırsatları değerlendirmek üzere kullanabilmesi de fırsatları başarıyla yakalamada önemli bir rol üstlenmektedir (Hisrich ve Peters 2001). İyi

fırsatlar, girişimcinin olasılıklara, olaylara, belirli durumlara karşı tetikte olması, potansiyel fırsatları belirleme mekanizması oluşturmasıyla (toptancı- imalatçı-hizmet sektörü temsilcileriyle yakın ilişki-temas kurma gibi) paralel ortaya çıkmaktadır (Ağca 2005).

Girişimciler, genellikle yakaladıkları fırsatları kısa bir süre içerisinde analiz edip harekete geçme eğilimi göstermektedirler. Çünkü çevrede yer alan çok sayıdaki fırsatı yakalamak ve görebilmek önemlidir. Ayrıca, girişimciler (çalışmanın önceki kısımlarında belirtildiği gibi) çevrelerinde az sayıda kişiye danışma gereksinimi duyan, genellikle kişisel sorumluluk alma düzeyleri yüksek bireylerdir. Makul olduğu sürece, fırsatların risklerini de göz önüne almaktan çekinmeyen girişimciler, bu bağlamda fırsatları değerlendirmeye ilişkin araştırmalarda çok zaman harcamaya gerek duymamaktadırlar (Berber 2000).

### **Ön Değerlendirme Aşaması**

Ön değerlendirme, gerçekleştirilmesi planlanan iş fikrinin hayata geçirilebilmesi ile ilgili yapılması gerekenlerin belli bir düzen içerisinde belirlenmesi ve iş fikrinin gerçekleşme olasılığı üzerine bir ön çalışma yapılması şeklinde açıklanabilir. Ön değerlendirme, iş fikrinin gerçekleşmesini engelleyecek olumsuz bir durumun olup olmadığının belirlendiği ve olumsuz bir durum varsa iş fikrinden vazgeçilip vazgeçilmeyeceğinin değerlendirildiği aşamadır. Bu süreçte objektif olunmalı ve olumlu/olumsuz etkiler altında kalmadan gerçekçi değerlendirmeler yapılmalıdır (Tunç 2007).

Ön değerlendirme aşamasında, başarılı girişimciler, üzerinde çalışılabilir fikirleri saptayabilmektedirler. Saptama esnasında girişimciler birtakım geçici engellerle veya başarısızlıklarla karşılaşabilmektedirler. Kimi zaman da girişimciler, orijinal fikirlerini uygulamaya geçirme çabası verirken, fikirlerinin bütünüyle farklı bir yöne gitmesi ile karşılaşabilirler. Diğer önemli bir nokta ise, fikirlerin son şeklini alması için üzerlerinde birkaç kez çalışmanın gerekliliğidir. Çünkü fikirler ancak birkaç aşama sonrasında ham olarak ortaya çıkmakta ve son şeklinin verilmesi için üzerinde değişikliğe-kontrole ihtiyaç duyulabilmektedir (Morrison 2006).

Girişimcilere bu aşamayı başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için, düzenli egzersiz ve dinlenme ile enerji seviyelerini arttırmaları, iş planlama süreci ve ticaretin önemli konularında eğitim seviyelerini geliştirmeleri, fikirleri bilgili insanlar ile test etmeleri, duygularını ve sezilerini dikkate almaları, satış yapma ve satış teknikleri konusunda bilgi edinmeleri, örgütsel politika ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmaları, diğer kişilerin (arkadaşlar, uzmanlar) görüşlerini almaları tavsiye edilmektedir (Kuratko ve Hogetts 1995).

### **Uygulanabilirlik Aşaması**

Uygulanabilirlik aşaması, sahip olunan iş fikrinin gerçekleşmesi ile amaca ulaşıp ulaşılmayacağını, amaca götürecek olan faaliyetler zinciri yani işin nerede, nasıl, kiminle, hangi şartlarda yapılacağını, bunlar için ne gibi kaynaklara ihtiyaç duyulduğunun, kaynak temininin mümkün olup olmadığını, eldeki kaynakların ne derece etkin kullanılıp kullanılmayacağını araştırıldığı ve raporlandığı süreçtir (Tunç 2007).

Bu aşamada önemli olan diğer bir husus ise, yapılması planlanan girişimin örgüt yapısına uygun olup olmadığını değerlendirilmesidir. Bürokratik bir örgüt yapısının olduğu işletmelerde girişim yapmak/başlatmak oldukça zordur. Bu sebeple girişimin örgütsel yapıya ve hukuki sorumluluklara olan uyum düzeyi tespit edilmelidir. Ayrıca işletmenin tescil/patent kullanma hakları ve sosyal güvenlik gibi detaylar da yine bu aşama içinde girişim açısından değerlendirilmelidir (İraz 2005). Kurulacak işletmenin başarısı, iş fikrinin, piyasanın ve girişimcinin özelliklerine bağlıdır. İş kurma sürecinde bu faktörün özelliklerinin detaylı ve karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi büyük fayda sağlayacaktır.

Uygulanabilirlik araştırması iş fikrinin karlılığını, gerekliliğini ve başarı ihtimalini belirlemek için yapılan bir dizi ekonomik, mali ve teknik incelemeyi içermektedir. Ekonomik faaliyetin gerçekleştirilmesi için ayrılan kaynaklarla söz konusu iş fikrinin üretime veya hizmete başladıktan sonra ekonomik ömrü boyunca yaratacağı kaynakların karşılaştırılması yoluyla, bu yatırımın yapılıp yapılmaması konusunda yapılan inceleme ve değerlendirme çalışmaları da uygulanabilirlik araştırması kapsamında değerlendirilmektedir. Girişimci adaylarının kurmak

istedikleri iş fikirleri ile ilgili olarak araştırmaları gereken temel konular aşağıdaki gibi sıralanmak mümkündür (Gözek 2006):

- Piyasa araştırması ve talep tahmini,
- Kapasite büyüklüğünün belirlenmesi,
- Uygun kuruluş yerinin seçimi,
- Üretim teknikleri ve makine-teçhizat seçimi,
- Ürün veya hizmetin özelliklerinin belirlenmesi,
- Rakiplerinin ve rekabet edilebilirliğinin araştırılması,
- Hedef kitlenin ve beklentilerinin araştırılması,
- Eleman gereksiniminin araştırılması,
- İş fikrinin toplam maliyetinin hesaplanması,
- Finansman kaynaklarının ve bunlara nasıl ulaşılacağına belirlenmesi.

### **İş Planı Hazırlama Aşaması**

Uygulanabilirlik aşamasından sonra gelen aşama iş planı hazırlama aşamasıdır. İş planı hazırlanmasında, sistematik olarak hayal edebilme becerisi önemli bir yer tutmaktadır. Başarılı girişimciler işi önce kendi zihinlerde kurarak çalıştırırlar. Girişimciler iş sürecini planlamada, işle ilgili kararlarına destek almada, arkadaş, akraba gibi sosyal destek mekanizmalarını harekete geçirebilmektedirler. Bu bağlamda, sosyal sermayenin (insan kaynağı) girişimcilerin amaçlarına erişmesini kolaylaştıran önemli bir kaynak olduğu söylenebilir (Top 2006). Özellikle, küçük işletmelerin kuruluş aşamasında girişimcilerin sosyal sermaye kaynakları arasında aile ve akrabalığın rolü oldukça belirgindir. Bu çerçevede girişimcilerin sosyo-demografik özellikleri ve girişimsel amaçlarına katkıda bulunan sosyal bağlantıları, sosyal sermaye kaynakları olarak ele alınabilir. Bu sosyal bağlantılar aracılığıyla girişimciler işbirliği ilişkilerini geliştirerek, dayanışma ve örgütlenme zeminlerini hazırlayabilmektedirler (Yetim 2002).

İş planları genel olarak, işletmelerin finansal kaynak sağlamlığında, bulunan kaynakların verimli biçimde kullanılmasında, projelerin yürütülmesi veya durdurulmasında, süreçlerin iyileştirilmesinde, işletme hedefleri doğrultusunda hareket edilmesinde, oluşan fırsatların en iyi şekilde değerlendirilmesinde, stratejilerin en iyi biçimde oluşturulmasında ve çalışanların şirket vizyonunu paylaşımlarında rehber niteliği taşıdığı için önemli görevler üstlenmektedir. Bu sebeple iş planları hazırlanırken; müşteri kitlesinin iyi tanımlanması, ürün ya da hizmetin sunulacağı pazar/sector, çevre koşulları ve işletmenin sahip olduğu kaynakların iyi analiz edilmesi gerekmektedir (İraz 2005).

### **Girişimi Başlatma Aşaması**

Yapılması planlanan girişimin somut bir şekilde hayata geçirilmesiyle ilgili olarak iş fikrinin içerdiği faaliyetlerin başlatıldığı aşamadır. Bu aşamaya gelinceye kadar iş fikrinin kapsadığı faaliyetler ve iş fikrinin amaca ulaşp ulaşmadığı ile ilgili inceleme, araştırma, değerlendirme ve analizlerin yapılıp yapılmadığı; araştırmalar yapıldıysa alınan sonuçların ne düzeyde olduğu, girişimi başlatma aşamasında büyük önem arz etmektedir (Tunç 2007).

Girişimi başlatma evresi, finansal fonksiyonlar ve pazarlama fonksiyonları dâhilinde iş planlama, kaynak arama ve girişimsel ekibin oluşturulması faaliyetlerini içermektedir. Bu evrede, kaynakların en etkin biçimde nasıl kullanılacağına iyi hesaplanması, iş planında yapılmış program ve planlara uyulması ve girişimcilik stratejisini destekleyen çabaların maksimum düzeyde gösterilmesi gerekmektedir (Birçek 2008).

### **Büyüme, Gelişme ve Yenileme Aşaması**

Büyüme evresi genellikle, girişimcilik stratejisinde yapılması gereken belli başlı değişimleri içermektedir. Büyüme evresinde girişimcinin, yönetsel faaliyetlerinde son derece dikkatli ve daha profesyonel davranması gerekmektedir. Çünkü büyüyen bir işi yönetmek, çok daha farklı yetenek ve ihtiyaçları da beraberinde gerektirmektedir. Bunun yanı sıra, daha profesyonel düşünce tarzı ile hareket etme, yeniden yapılanma, daha geniş perspektiften stratejiler geliştirme gibi

gereksinimler de ortaya çıkmaktadır (Berber 2000). Bu amaçla yeni ihtiyaçlar doğrultusunda yeni amaçlar ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu aşama, amaçlara ulaşıp fayda elde edildikten sonra, başka amaçlar edinilmesi ve girişimcilik sürecinin yeniden başlatılması olarak düşünülmelidir (Tunç 2007). Bu bağlamda büyüme, gelişme ve yenilenme aşamasının daha çok iç girişimcilik faaliyetlerini kapsadığı söylenebilir. Çünkü büyüme, gelişme ve yenilenme ancak var olan bir örgütün yapısında, bünyesindeki bölüm veya sistemlerde ya da faaliyet gösterdiği pazar veya ürettiği mal/hizmetler için izlediği stratejiler üzerinde gerçekleştirilebilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İÇ GİRİŞİMCİLİK

Çalışmanın ilk bölümünde girişimcilikle ilgili temel kavramlar açıklanmış ve girişimcilik sürecine ilişkin bilgiler verilmişti. Bu bölümde ise iç girişimci ve iç girişimcilik kavramları farklı yaklaşımlar çerçevesinde tanımlandıktan sonra iç girişimcilik için gerekli koşullar, bağımsız girişimcilik ile iç girişimcilik arasındaki farklar, iç girişimcilik süreci, iç girişimciliğin önemi ve boyutları ile iç girişimciliği etkileyen unsurlar hakkında bilgiler verilecektir.

#### İç Girişimci Kavramı

İç girişimcilik kavramı literatürde ilk olarak Pinchot tarafından kullanılmıştır. Pinchot, firma içerisinde girişimci faaliyetlere izin vererek çalışanlara daha üretken ve dinamik bir ortam yaratan bu oluşumu ‘intrapreneurship’ kelimesiyle açıklamaya çalışmıştır. Kavramın dilimize örgüt içi girişimcilik, şirket içi girişimcilik ya da iç girişimcilik şeklinde çevrildiği görülmektedir (Kaya 2001).

İç girişimci, büyük bir firma içinde bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla kârlı ve kalıcı bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen (Ağca ve Yörük 2006); girişimsel ruh, yenilik ve yaratıcılığa uygun bir atmosfer yaratma çabasında olan (Doğaner 2006); mevcut kaynakları farklı şekillerde kombine ederek, yeni fırsatlar araştırma yoluyla bir örgütü geliştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır (Arıkan 2002).

Drucker (1993) iç girişimcileri, organizasyon içerisinde girişimsel özellikler gösteren bireyler olarak tanımlamaktadır. Mesconda ‘organizasyon içinde her türden yenilik yaratan kişiler’; Miner, ise “kâr amaçlı organizasyonlarda içeriği yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni fırsatları zorlayan “yenilikçi yöneticiler” olarak tanımlamaktadır (Miner’dan akt. Gürol 2006: 30).

İç girişimcilerin hareket noktasının kaynaklar ve bunlarla ilgili yeni bileşimler olduğu belirtilmektedir. Bu sebeple iç girişimcinin, işletme kaynaklarının yasal

sahibi olduğu da söylenebilir. İç girişimciler mevcut bir örgüt içinde yeniliğe olan ihtiyacı gören, yeniliği destekleyen girişimsel rolle meşgul olan ve başkaları adına yenilik yapan kişiler olarak da kabul edilebilmektedirler (Akdoğan ve Cingöz 2006).

İç girişimcinin yeni bir ürün veya hizmet tasarlaması zorunlu görülmemektedir. İç girişimcilerden daha çok fikir ve prototipleri kâr getiren ürünlere dönüştürmeleri, ürün veya hizmetlerin yaratılması aşamasında oluşabilecek riskleri üstlenmeleri, girişimlerin uygulanmasında aktif rol oynayacak dinamik ve uyumlu takımlar kurmaları beklenmektedir (Doğaner 2006).

İç girişimciler, eyleme dönük ve işlerini hızlı bir şekilde yapan kişilerdir. Belirledikleri hedeflere ulaşmak onlara göre hayati önem taşıdığı için her şeyi yapmaya hazır oldukları gözlenmektedir (Erbek 2003). Ürünlerde, hizmetlerde ve yönetim programlarında kullanmak üzere geliştirilen fikir, buluş ve planlara ulaşmak için hedefler belirleyen iç girişimciler hedeflerine ulaştıklarında satışta, pazarlamada ve üretimde değişik yöntemlerin kullanılmasına olanak sağlamaktadırlar. Bu durum kurulu düzende var olan organizasyonların vizyonunu değiştirme ya da yeni ve değişik kollara yayılmak şeklinde olabilmektedir. Kişinin iç girişimci sayılabilmesi için karar verme yetki ve sorumluluğunu kayıtsız olarak elde etmesi gerekmektedir (Başar 2004). Karar verme ve yetki sorumluluğu dışında iç girişimcilerin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Erçil 1995; Birçek 2008):

- Eyleme dönüktürler ve işlerini çok hızlı yaparlar,
- Hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanmışlardır,
- Vizyon ve eylemi birleştirirler,
- Hem düşünür, planlar hem de işi yaparlar,
- Fikirlerini geliştirerek planladıkları her şeyi yapmaya çalışırlar,
- İşlerini yaparken ihtiyaçları olan her şeyi göze alarak, gerekirse savaşırlar,
- İşten atılmayı göze alırlar,



- İşlerini sonuna kadar gizlilik içinde yaparak, yönetim tarafından yapılabilecek erken müdahaleler ve engellemelerden korunmaya çalışırlar,

### **İç Girişimcilik Kavramının Tanımı ve Kapsamı**

İç girişimcilik kavramının yapısal olarak gelişimini sürdürüyor olması sebebiyle, kavramın farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Araştırmacıların aynı kavramı nitelendirmek için farklı terimler kullandıkları, kapsamı ile ilgili farklı görüşlere sahip oldukları dikkat çekmektedir. İç girişimcilik için yapılan tanımlarda benzer şeyler söylene de üzerinde fikir birliğine varılmış ortak bir tanımın olmadığı görülmektedir (Ağca ve Kurt 2007).

Antoncic (2007) iç girişimcilik kavramını, “organizasyon içerisindeki bireylerin, kontrol ettikleri mevcut kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları kovaladıkları bir süreç”, “fırsatları elde etmek için yeni işler yapmak ve eski alışkanlıklardan vazgeçmek”, “mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik ruhu” ve “faaliyet halindeki, mevcut bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar yaratma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi” olarak ele almaktadır.

İç girişimcilik fikrini ortaya atan Pinchot ise, iç girişimciliği yenilik yaratmak için bir fikir veya düşüncüyü kârlı bir girdiye dönüştürme sorumluluğunu üstlenmiş, yaratıcı ve hayalperest kişiler tarafından gerçekleştirilen eylemler olarak ifade etmektedir (Morrisson vd. 2001). Aynı zamanda iç girişimcilik var olan büyük bir örgüt içerisinde klasik bir girişimci gibi davranma veya böyle davranmaya özendirilme işi (Naktiyok ve Bayrak Kök 2006); işletme içinde çalışan/çalışanların bir fikri, risk alıp yenilik yaparak kârlı bir mal ve/veya hizmete dönüştürmesi süreci (Saraçoğlu ve Duran 2009) ve şirket içerisindeki girişimcilik faaliyetlerinin bütünü (Arıkan 2002) olarak da açıklanmaktadır.

İç girişimciliğin, var olan bir örgütü risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışları yoluyla harekete geçirme ve yeniden canlandırmayı, örgüt içerisinde yenilik ve değişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri aktif hale getirmeyi

amaçladığı belirtilmektedir. Aynı zamanda iç girişimcilik, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi de kapsamaktadır. Bu amaçlar iç girişimcilik tanımları incelendiğinde de rahatlıkla görülebilmektedir (Top 2006).

İç girişimcilik; örgütsel ve genel ekonomik gelişmede çok önemli bir dinamik unsur olarak değerlendirilmektedir. İç girişimciliğin firmaları gerek karlılık gerekse ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırdığı ve performanslarını iyileştirdiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, iç girişimcilik sadece belirli sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlara değil tüm sektörlerdeki her türlü organizasyona yönelik olabilmektedir (Ağca ve Yörük 2006). Başarılı iç girişimcilik çabaları, yeniliklerin gelişeceği bir yönetsel çevre yaratırken (Arıkan 2002), işletmelerin rekabet etme gücü ve etkinliğini arttırmakta (Saraçoğlu ve Duran 2009), dış çevredeki değişim hızına yetişmede rakiplerine oranla daha avantajlı olmalarına olanak sağlamaktadır (Basım ve Şeşen 2008).

### **İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar**

Örgütlerin başarıyı yakalayabilmeleri için hayati önem taşıyan girişimcilik faaliyetleri için örgüt içerisinde uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. Bunun için ise; örgüt bazında belirli koşulların gerçekleşmesi zorunludur. Bu koşullar genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Hisrich ve Peters 2001; Başar ve Tosunoğlu 2006):

***Teknolojide Öncü Olabilme:*** AR-GE faaliyetleri, başarılı yeni ürün fikirlerinin ortaya çıkarılmasında önemli unsurlar arasında sayılmaktadır. Bu nedenle örgütler, endüstriyel anlamda teknolojiyi yakından takip edip, yeni ürünlerin geliştirilmesini teşvik etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durumun, satışlara ve yatırımın geri dönüşüne hızlı ve etkin bir şekilde yansıtacağı belirtilmektedir.

***Yeni Fikirleri Desteklemek ve Çalışanları Hatalara Karşı Cesaretlendirmek:*** İç girişimcilik yapısını firma bünyesine yerleştirmek isteyen örgütlerin, iç girişimcilik faaliyetleri meydana getirilirken ortaya çıkabilecek hata ve yenilgilerin hoşgörüsüyle karşılanabileceği bir ortam yaratmaları gerekmektedir. İç girişimcilere ve faaliyetlerine verilen desteğin uzun dönemli olması da uygun ortamın yaratılması

açısından önemli sayılmaktadır. Başarılı durumlarda iç girişimcilere verilen destek nasıl devam ediyor ve başarı paylaşıyorsa, başarısızlık ve hata durumlarında da destek devam etmeli, hata paylaşılmalıdır.

***Fırsat Değerlendirmesinde Öncelikleri Belirlemek:*** Örgütler, iç girişimciliğin temelinde yer alan, yaratıcılığı ve yeni fikirlerin oluşumunu engelleyecek öncelikli fırsat parametresi veya kısıtlayıcısı olup olmadığından emin olmalıdırlar.

***İşletme Kaynaklarını Kolayca Erişilebilir ve Kullanılabilir Kılmak:*** İç girişimcilerden zaman, emek ve kariyer açısından fedakârlık yapmalarını isteyen örgütler kendileri adına girişimler yapacak olan bu bireylere kaynak kullanımı açısından her türlü kolaylığı sağlamalıdırlar. Bu nedenle örgüt içindeki tüm birimlerde fayda-maliyet analizleri yapılmalıdır.

***Takım Çalışmasını Desteklemek:*** Örgüt içindeki farklı düşüncelerin yaratacağı sinerji dikkate alınmalı ve farklı yaklaşımların birleşmesiyle tamamen yeni ve yaratıcı bir sürecin oluşması desteklenmelidir. “Ben bilirim” ya da “bu olamaz” şeklindeki tutucu düşünce yapıları kırılmalıdır. Ortak çabaların yer aldığı bir takım çalışmasının, hem daha yaratıcı olacağı hem de mevcut faaliyetlerde daha başarılı olacağı unutulmamalıdır. Takım çalışmaları sadece iç girişimciliğin geliştirilmesi için değil tüm örgütün gelişimi, başarısı, yaratıcılığı ve yeni fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ve yönlendirici olabilmektedir. Farklı özellik ve yeteneklere sahip çalışanların proje süresi boyunca birbirleriyle iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmaları iç girişimciliğin oluşumu için yararlı olmaktadır.

***Ödüllendirme Sistemi Kurmak:*** Örgüt içerisinde başarısını kanıtlamış veya olumlu davranışlar sergileyen bireylerin takdir edilmesi için işletme vizyonu ile uyumlu olacak şekilde uzun dönemli ve öğrenme süreci dikkate alınarak düzenlenmiş ödül sistemlerinin kurulması ve etkin olarak işletilmesi gerekmektedir. Eğer ödüllendirme sistemi yeterince etkin şekilde çalışmıyor veya çalıştırılmıyorsa, bu durum iç girişimciye dolayısıyla da örgüte olumsuz olarak yansımaktadır.

**Sponsor Desteği:** Girişimciler planladıkları işleri yapabilmek için gerek örgüt içinden gerekse örgüt dışından finanınan ve ham madde sağlama açısından destek alma ihtiyacı hissetmektedirler. Yapılacak girişimin gereklerine uygun olarak örgüt içinden sağlanamayan kaynaklar dışarıdan sponsor desteği ile sağlanmaya çalışılmaktadır. Sponsorlar seçilirken ürün ve/veya yöntemler açısından esnek planlama yapabilen sponsorlar tercih edilmelidir.

**Tüm İç Girişimcilik Faaliyetlerini Desteklemek:** İç girişimcilerin, yaratıcı fikirlerini hayata geçirebilmek için ihtiyaç duyacağı finansal, beşeri, fiziksel ve örgütsel her türlü kaynağın kolayca erişilebilecek şekilde ve hazır olması yönetimde sağlanmalıdır. Bunun yanında örgütte, insana önem veren insan kaynakları politikalarının düzenlenmesi ve hayata geçirilmesi de gerekmektedir. İç girişimcilikte yaratıcılık ve çalışanlara duyulan güvenin önemli olduğu unutulmamalı ve beslenen güven duygusu gerek davranışlarla gerekse sözlü olarak çalışanlara gösterilmelidir.

**Sorumluluk ve Yetki Vermek:** İç girişimcilik ortamının yaratılmasında, tüm çalışanlara inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamın sağlanması gerekmektedir. Özellikle iç girişimci olarak nitelendirilen insanlar, inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamda çalışmayı arzu ederler. Aksi takdirde yaratıcı olamayacaklardır. İç girişimsel faaliyetlerin dışında örgüt içerisinde kararların yukarıdan alındığı, yetki verilmeden sorumlulukların çalışanlara yüklendiği bir ortamda çalışanlar verimli ve yaratıcı olamamaktadırlar.

**Örgütte Esnekliği Sağlamak:** Örgüt sınırlarında, değişen ve gelişen koşullara uygun olarak yapılandırılması başarı ve sürdürülebilirlik açısından oldukça önemlidir. Aksi halde sadece girişimsel faaliyetler açısından değil, genel anlamda rekabette üstünlük sağlama bakımından da diğer örgütlerden geri kalınacağı unutulmamalıdır. Hedef pazarını değişen koşullara göre değiştirebilme yeteneğine sahip örgütlerde yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin oluşması daha kolay gerçekleşmektedir.

## İç Girişimciliğin Önemi

Günümüzde birçok işletme iç girişimciliğin artan önemini fark etmektedir. İç girişimcilik, sayısı hızla artan rakipler, geleneksel işletme yönetim yöntemlerinin yetersiz kalması, artan uluslararası rekabet, verimlilik ve etkinliğin artırılmak istenmesi gibi nedenlerle giderek yükselmektedir (Morrison vd. 2001). Ayrıca işletmeler iş hacmini küçültmeden personel kadrosunu daraltmak, kamu kuruluşlarını rasyonelize etmek, maliyetleri düşürmek, kaliteyi yükseltmek ve çalışanlarının kendilerini daha özgür hissetmeleri gibi sebeplerle de iç girişimciliğe yönelmektedirler (Titiz 2009).

Yüksek teknolojiye dayalı ekonomik yapının oluşması, geçmiş yıllarda olmadığı kadar rekabetin artmasına neden olmakta, piyasadaki değişim ve yenilikler giderek artmaktadır (Antoncic 2007). Değişen ekonomik yapı ve rekabet koşulları altında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Bu sebeple, pek çok araştırmacı ve akademisyen işletmelerde çalışanlara daha fazla otonomi (özerklik), özgürlük ve kaynak kullanma olanağı sağlayıp yaratıcılıklarını kullanarak yenilik yapmalarına imkân veren bir yöntem olarak iç girişimciliği önermektedir (Ağca 2005).

Ekonomiyi bir bütün olarak ele alıp her türlü sektör ve işletmeye yönelik olabilen iç girişimcilik bir ülkedeki ekonomiyi verimlilik artışları, en iyi işletme yapılarının oluşturulması, yeni endüstri alanlarının yaratılması ve işletmelerin uluslararası rekabet seviyelerinin yükselmesi bakımından etkileyebilmektedir (Ağca ve Yörük 2006).

Rekabetin yoğun olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşullarının bulunduğu ortamlarda devamlılığı sağlanabilecek rekabet avantajı elde etmenin yolu yenilik yapmaktan geçmektedir. Yenilik yapan örgütler pazarda yaşanan değişimlere daha kolay uyum sağlayarak oluşturdukları sadık müşteri grupları ile pazar paylarını geliştirip güçlendirebilmektedirler (Hornsby vd. 2002). Bu sebeple iç girişimcilik, yenilik yaparak rekabet avantajı sağlamak adına günümüzde önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Çünkü kavram var olan örgütte kârlılığı, stratejik yenilenmeyi, yeniliği, bilgi kazanımını ve uluslararası başarı için harekete geçmeyi

vurgulamaktadır. Aynı zamanda iç girişimcilik işletmelere stratejik yön, yenilikçi beceri ve kapasite elde etme imkânları sunmaktadır. Girişimsel düşünce ve faaliyetler sonucunda oluşan ürün, süreç, sistem ve teknolojiler ile geliştirilen sürdürülebilir yenilik örgütlere rakiplerinden bir adım daha önde olma şansı sağlamaktadır (Ağca 2005).

İç girişimcilik içinde barındırdığı yenilik, yaratıcılık, proaktiflik, risk alma, başarısızlığa karşı tolerans gibi girişimsel düşünceyi kapsayan ve destekleyen eylemlerle örgütlerin uluslararası rekabet ortamında da avantaj kazanmalarına olanak sağlamaktadır. Uluslararası rekabet sağlayabilmek amacıyla; pek çok örgüt, uluslararası üretim imkânları ile rekabet edebilecek tesisler oluşturup, üretim bilgilerini ve yerel becerilerini yeni pazarlara yansıtmaya çalışmaktadırlar (Başar 2004).

Örgütlerin uluslararası alanda başarılı olabilmeleri için yeni akım ve dinamiklere cevap verebilmeleri, yaratıcılık ve AR-GE faaliyetlerine ağırlık vermeleri, stratejik yenilenme, yönetim ve üretim modelleri geliştirerek örgüt yapısına uygun modeller ile faaliyetlerine devam etmeleri gerekmektedir. Sayılan faaliyetleri gerçekleştirmek ve sürekli değişen-gelişen bir dünyada uzun vadede başarıyı yakalayıp rekabet üstünlüğü sağlamak ise, içeride ve dışarıda girişimci olmayı gerekli kılmaktadır. Bu sebeple girişimsel düşünceyi örgüt içerisinde kademe ayırımı yapmadan tüm iş görenlere aşılabilir ve önemini kavratılabilir yani örgüt içerisinde girişimsel bir kültür oluşturabilmek, örgütün başarısına ve uzun vadede rakipleri arasında öne geçmesine yardımcı olmaktadır (Göçmen 2007).

İç girişimcilik büyük ve hantallaşmış örgütlerin içinde buldukları atalet, durgunluk ve yenilik eksikliği gibi durumları ortadan kaldırmak amacıyla da uygulanmaktadır. Örgütlere büyüklükle birlikte bürokrasi de yerleştiği için büyüklüğün getirdiği politika ve prosedürler içinde yönetimler, olabildiğince az risk alarak kurallar çerçevesinde sadece kendi fonksiyonel görevlerini yerine getirmektedirler. Bu nedenle, pek çok yönetici bütçe ve kontrol izleyicisi, planlayıcı, organize edici ve kural yerine getirici bir niteliğe bürünmektedir (Thornberry 2001). İç girişimcilik bu tip örgütlerde sorumluluğu ve görevleri çalışan bireylere dağıtacağı, yeniliği teşvik edeceği için hem örgütün yenilenip kimliğini bulması hem

de yöneticilerin ve çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması sayesinde içinde bulunulan atalet, durgunluk gibi durumların engellenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

### **Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar**

Çalışmanın önceki kısımlarında girişimciliğin en kısa fakat en geniş kapsamlı tanımının “yeni organizasyonlar yaratma” olduğu belirtilmişti. İç girişimciliğin literatürde en çok kabul gören ve en geniş tanımı olarak da “faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik” olduğu ifade edilmektedir. Girişimcilikle iç girişimcilik arasındaki farkların belirlenmesinde yine bu tanımların ve benzer değerlendirmelerin dikkate alındığı gözlenmektedir. Girişimci ile iç girişimci arasındaki ayrımlarda ise aldıkları risklerin boyutu, karar almada sınırları ne derece zorladıkları, kullandıkları yetki ve sorumluluklar ön plana çıkmaktadır.

### **Girişimcilik ve İç Girişimcilik Ayrımı**

Girişimcilik ya da bağımsız girişimcilik, mevcut işletme dışında kalan bireysel seviyedeki girişimcilik çabalarını tanımlamak amacıyla kullanılırken, iç girişimcilik mevcut, faaliyet halindeki işletmelerde örgütsel seviyedeki girişimsel çabaları açıklamak için kullanılmaktadır. Bu noktada bağımsız girişimciliği iç girişimcilikten ayıran ilk ve en önemli farkın girişimsel faaliyetin meydana geldiği yerle ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Bununla ilgili olarak yine girişimcilik davranışları ile iç girişimcilik davranışlarının benzer nitelikler taşımalarına rağmen bazı ilgi çekici farklarının olduğunu ileri sürülmektedir. Her ikisinin de yüksek verimlilik ve katma değer yaratmayı amaçlayarak yoğun bir biçimde yenilik süreçlerine dayandıkları ancak, yer aldıkları genel koşullar itibariyle farklı oldukları ifade edilmektedir. Bu farklılıkların daha çok kaynaklara erişim, strateji-yapı-performans ilişkileri bakımından ortaya çıktığı belirtilmektedir (Ağca ve Yörük 2006).

Girişimcilikte yeni bir fikrin ortaya çıkması başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Fikir ortaya çıktıktan sonra bu fikrin bir fırsat olup olmadığına karar vermek amacıyla gerekli plan ve programlar yapılmaktadır. Eğer fikir yeni bir fırsat olarak görülürse, bu fırsatlar ileride başarılı olabilecek faaliyetler ile birleştirilmekte,

iş planı yapılmakta ve uygulamaya geçilmektedir. Bu süreç içerisinde yeni bir fikrin geliştirilmesi, geliştirilen fikrin şekillendirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması yani yeni bir yapının oluşturulması gibi aşamalar yer almaktadır (Thornberry 2001). İç girişimcilik ise; mevcut kaynakları farklı şekillerde kombine ederek, yeni fırsatlar yaratıp örgütü geliştirmeye ve rekabet gücünü arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunma süreci olarak ifade edilmektedir. İç girişimciliğin başlangıç noktası girişimcilik ile benzer özellik taşısa da daha çok kaynakları ve bunlarla ilgili yeni bileşimleri kapsamaktadır (Akdoğan ve Cingöz 2006).

Örgüt stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması için gerekli olan kaynakların temini her iki girişimcilik için de önemli bir etkidir. Bu kaynaklar içinde finansal destek daha ön plana çıkmaktadır. İç girişimler için gerekli olan sermaye ana firmalar veya girişime sponsor olan firmalarca karşılanırken, bağımsız girişimler sermaye ihtiyaçlarını dış kaynaklardan karşılamak zorundadırlar. Bunun yanında iç girişimler ana firmanın daha önceden elde ettiği (marka, isim, pazarlama yetenekleri vb.) kaynakları rahatlıkla kullanabilirlerken, bağımsız girişimciler kaynak sınırlamalarıyla karşılaşmaktadırlar (Öktem vd. 2003).

Ana firmanın kaynaklarını kullanabilme avantajına sahip olan iç girişimler, geniş ölçekli pazarlara rahatlıkla girme imkânı bulurken, kısıtlı kaynaklarla yetinmek zorunda kalan bağımsız girişimler daha çok ‘niş’ pazarlara yönelik stratejiler geliştirmektedirler. Bağımsız girişimlerin yönetsel yönlendirmelerden olumlu etkilenip motive olduğu, iç girişimlerin ise özerklik gerektirmesi sebebiyle bu yönlendirmelerden ve kaynaklara ulaşmada karşılaştığı bürokratik süreçlerden olumsuz etkilendiği belirtilmektedir. Bu sebeple girişim performansı konusunda yönetsel motivasyon üstünlüğüne sahip bağımsız girişimcilerin, her türlü kaynağa ulaşma imkanı bulabilen iç girişimlere oranla daha fazla avantaja sahip olduğu söylenmektedir (Morrisson vd. 2001).

### **Girişimci ve İç Girişimcinin Karşılaştırılması**

Bağımsız girişimci ve iç girişimcinin yeniliklere odaklanmaları, yeni ürünler, teknikler, süreçler, yöntemler gibi pek çok konuda farklılık peşinde olmaları, özerklik ve özgürlük aramaları, uzun dönemli bir bakış açısına sahip olmaları, her



ikisinin de fırsatları gözleyip katma değeri yüksek ürünler yaratmaya odaklanmaları, risk alabilmeleri, kaynakları etkili ve verimli kullanabilmeleri gibi benzer özellikleri bulunmaktadır (Dollinger 1999). Girişimciler ve iç girişimciler pek çok açıdan da birbirlerinden ayrılan özelliklere sahiptirler. Girişimcilerin birbirlerinden farklı olan bu özellikleri tablo 1’de karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

**Tablo1:**Girişimci İle İç Girişimci Arasındaki Temel Farklılıklar

<b>Girişimci</b>	<b>İç Girişimci</b>
Bağımsız girişimciler dış ortamda girişimlerini kolaylıkla başlatırlar.	iç girişimciler içsel eleştiri ve dirençle karşılaşabilmektedirler.
Bağımsız girişimciler finansal riskleri kendileri üstlenirler.	İç girişimcilerin finansal risklerini ana firma üstlenir.
Bağımsız girişimci kendi kendinin patronudur.	İç girişimci üstlerine bağlı çalışmakta ve rapor vermek zorundadır.
Bağımsız girişimciler dış çevreden destek alırlar.	İç girişimciler ana firmadan yönetsel ve operasyonel destek alırlar.
Bağımsız girişimcinin risk tercihi para ve saygınlık kazanmaya dönüktür.	İç girişimcinin risk tercihi kariyer ve işe dönüktür.
Bağımsız girişimciler görece olarak daha fazla risk alırlar.	İç girişimciler görece olarak az risk alırlar.
Girişimciler kendi, sermayelerini riske ederler.	İç girişimciler çalıştığı firmanın sermayesini riske ederler.
Bağımsız girişimci için başarısızlık iflas anlamı taşır.	İç girişimci için ana firmaya dönme anlamı taşır.
Girişimciyi motive eden temel faktör yeni bir iş kurma, kendi işine başlama ve finansal kazanç elde etme düşüncesidir.	İç girişimciler terfi, prim, yüksek ücret ve gelir artışı gibi faktörlerle motive olurlar.
Bağımsız girişimciler kendi iş ortamlarını ve kurallarını kendileri oluştururlar.	İç girişimciler örgüt içinde yapısal ve bürokratik sınırlamalarla karşılaşılırlar.
Bağımsız girişimci geliştiricidir.	İç girişimci güçlendiricidir.
Bağımsız girişimciyi engelleyen sınırlar pazara yöneliktir.	İç girişimciyi engelleyen sınırlar örgüt kültürüne yöneliktir
Bağımsız girişimciler seçilmezler.	İç girişimciler başkaları tarafından seçilip görevlendirilirler.
Bağımsız girişimciler kendileri için yenilik yaparlar.	İç girişimciler örgüt adına yenilik yaparlar.

**Kaynak:** Ağca, V. (2005), İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma, (*Basılmamış Doktora Tezi*), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı- Afyon; Akdoğan, A. ve Cingöz, A. (2006). İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Bışek, 25-27 Mayıs ss. 50-69’ dan derlenmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde girişimcilerin aldıkları sorumluluklar ve karar verebilme sınırları, göze aldıkları risk sonucunda katlanmaları gereken kayıp ya da kazandıkları ödülün boyutlarında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların genellikle aldıkları sorumluluk ve yetkiden kaynaklandığı belirtilmektedir. Temelde iç girişimciyi kısıtlayan işletme çemberi iken (yönetmel destek, kaynak kullanımı, özerklik derecesi vb.), bağımsız girişimci daha farklı etkenlerce kısıtlanmaktadır (Başar 2004).

### **1.6. İç Girişimcilik Süreci**

İç girişimcilik, mevcut bir örgütte girişimci etkinliklerin yapılması veya hızlandırılmasından farklı bir şey değildir. Dolayısıyla iç girişimcilik süreci klasik anlamdaki girişimcilik süreci ile benzerlikler göstermektedir. Her ikisinde de süreç, fırsatları ortaya çıkarmakla ilgili bir fikirden doğan vizyonla başlamaktadır. Ancak bir bakıma var olan bir örgüt içerisinde, olan ve olması gereken arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu için, her örgütün, girişimcilik süreci içerisinde karşı karşıya kalacağı unsurlar farklı olabilmektedir. Bununla birlikte, girişimcilik olgusunun temelinde, değer yaratmak amacıyla çevredeki fırsatları fark etme ve bir örgüt içerisinde kaynaklarla fırsatları yaratıcı bir şekilde bir araya getirme düşüncesi yatmaktadır (Naktiyok 2004). Fırsat, kaynak ve örgüt şeklindeki üç temel olgunun karşılıklı ilişkisine dayanan bu sürecin merkezinde ise değer yaratmak amacıyla bu üç temel unsuru bir araya getiren örgüt içi girişimci yer almaktadır (Göçmen 2007).

Örgütler yenilik yapmak, değer yaratmak için çevredeki değişim, oluşum ve olanakları gözlemlemektedirler. Bu gözlemler sonucunda faaliyet gösterilen pazar veya sektörde rakiplerce doldurulmamış boşluklar, işleri veya ürünleri daha iyi ve kaliteli yapmak için bir şans, müşterilere daha iyi hizmet verebilmek adına bir avantaj olarak görülmektedir (Naktiyok ve Bayrak Kök 2006). Çevrede oluşan tanımlanmamış fırsatların yakalanması, işlerin daha iyi ve/veya daha farklı yapılabilmesi için gerekli olanakların belirlenip açıklanmasıyla girişimci düşünce için teşvik edildiğinde iç girişimcilik süreci başlatılmış olmaktadır (Coulter 2003).

## **İç Girişimciliğin Boyutları**

Girişimcilik eğilimi her firmada mevcut olan bir durumdur. Bu sebeple firmaları, girişimcilik eğilimi olanlar-olmayanlar diye ayırmanın doğru olmadığı düşünülmektedir. Ancak, bu eğilimin derecesi bazı firmalarda oldukça yüksek iken bazı firmalarda çok düşük olabilmektedir. Hatta çok büyük, hantal, heyecanı kaybolmuş ve tutucu kurumlarda bile girişimsel davranışların belirli bir düzeye kadar yer aldığı gözlenebilmektedir. Ayrıca, bürokratik ve en katı hiyerarşik yapıya sahip kurumlarda bile oldukça yüksek seviyeli girişimsel özelliklere sahip çalışanlar bulunabilmektedir. Bir örgütün girişimcilik eğilimi göstermesi, bünyesinde bazı girişimcilik özelliklerine sahip olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Ağca ve Kurt 2007).

Literatürde iç girişimciliğin yeni iş girişi, yenilik, süreç yenileme, kendini yenileme, stratejik yenilenme, otonomi, risk alma, öngörücü olma ve saldırgan rekabetçilik gibi farklı boyutlarından bahsedilmektedir. Bu boyutlarda yeni işler takip etmekten, firmanın örgütsel dönüşümünü başarma yeteneğine; firma içinde düşüncelerin bağımsızca ortaya konulabilme durumundan, risk alabilmeye; ilkleri firması olmadan rakiplere karşı gösterilen tepkilere kadar birçok farklı faktör yer almaktadır. Bir firmanın yeni işlere girmesi ve/veya sonuçları belirsizlik taşıyan stratejileri uygulamadaki istekliliği, firmadaki iç girişimciliğin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Görüldüğü üzere, iç girişimciliğin birçok boyutundan bahsetmek mümkündür. Ancak iç girişimcilikle ilgili yapılan çalışmalarda akademisyenler daha çok yedi boyut üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu boyutlar; yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, özerklik, yeni iş girişi başlatma, stratejik yenilenme ve rekabetçi agresiflik olarak sıralanmaktadır (Akdoğan ve Cingöz 2006). Aşağıda bu boyutlar hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.

### **Yenilikçilik Boyutu**

Yenilikçilik, literatürde “yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması” şeklinde ifade edilmektedir. Örgütlerde yenilikçilik ise, yeni bir ürünün sunulması, yeni pazarların açılması, yeni üretim teknik ve teknolojilerinin uygulanması (Basım ve Şeşen 2008), firmaya ticari bir değer veya katma değer

sağlayacak yeni bir hizmet, süreç, yönetim sistemi veya bunların çeşitli şekillerde bir araya getirilmiş biçimleri (Alpkan vd. 2005) olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple yenilik buluştan farklı olarak, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tamamen orijinal fikirlerin ticarileştirilmesini kapsamaktadır (Bulut vd. 2008). Aynı zamanda yenilik, bir firmanın yeni ürün, hizmet ve teknoloji yaratabilecek yeni fikir ve denemeleri destekleme eğilimini yansıtmaktadır. Firmaların yeni ürün ve hizmet yaratabilme kabiliyetinin yanı sıra gelecekteki pazarlara veya müşteri tercihlerindeki değişimlere bağlı olarak mevcut ürünlerinde bir takım değişiklikler yapması da yenilik çalışmaları içerisinde sayılmaktadır (Akdoğan ve Cingöz 2006).

Yukarıda anlatılanlara bağlı olarak, bir kurum içinde ona değer kazandıracak bir fırsatın oluşturulmasına yönelik kolektif davranış biçiminin, temel araştırmalara dayalı olsun veya olmasın o kurumda yenilikçilik boyutunun oluşmasına vesile olacağı kabul edilmektedir. Yeni ürün yada hizmet geliştirme, yeni fikir ve projelerin desteklenmesiyle işletme davranışında yenilikçilik eğiliminin oluşması, o işletmenin gerek niteliksel gerekse niceliksel performans kriterlerini doğrudan etkilemektedir (Bulut vd. 2008). Yenilikçi olma, işletmelere kâr getirisi sağladığı kadar, yöneticilere ve çalışanlara da çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Girişimci davranışlar sergileyen yöneticilerin yenilikçiliği, örgütsel güçlerinin bir unsuru olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir (Basım ve Şeşen 2008).

### **Risk Alma Boyutu**

Risk, kaybetmenin ya da olumsuz sonucun olasılığı, belirsizlik durumu (Antoncic ve Hisrich 2003), girişimci şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedebileceği kaynakların toplamı olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda risk alma, farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak, belli oranda riski tolere edebilme olarak açıklanmaktadır (Alpkan vd. 2005).

Risk alma, fırsatların hızlı bir şekilde izlenmesine, kaynakların ve cesaret gerektirecek faaliyetlerin kararının hızlı bir şekilde alınmasına işaret etmektedir. Fırsatları aramakta cesur olma, tecrübe ve risk almanın girişimcilerin ve

girişimciliğin önemli elemanları oldukları vurgulanmaktadır. Bu sebeple risk girişimci yönetim tarzını tarif eden faktör olarak görülmektedir (Antoncic ve Hisrich 2003).

Girişimci terimini ilk defa geliştiren ve girişimciyi kâr ve zarar riskine katlanan kişi olarak tanımlayan Fransız Cantillon'dan bu yana risk alma mevcut firmaların yenilikçilik davranışlarının, yeni girişimler başlatma eğilimlerinin, girişken veya proaktif (öncü) eylemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir. Girişimcilik eğilimine sahip firmaların genellikle, pazardaki fırsatlardan dolayı yüksek getiriler elde etme uğruna, yüksek seviyelerde borca girerek veya çok büyük kaynaklar ayırarak riskli davranışlar sergilemeleri, risk alma eğilimlerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Bulut vd. 2008).

Bu nedenle örgüt seviyesinde risk alma; pazardaki fırsatları değerlendirmede hızlı hareket etmeye, hızlı kaynak birleşimleri yapmaya ve cesur eylemlerde bulunmaya aracılık etmektedir. Fırsatların kovalanmasında ve yeni ürün veya hizmet denemelerinde sergilenen cesaret, iç girişimciliğin özelliği olarak vurgulanmaktadır. Girişimciler ve girişimci firmaların çok sık aralıklarla çeşitli yeni ürün ve hizmet seçenekleri geliştirerek, farklı pazar alanları ve boşluklarını hedefleyen düşük riskli pazar denemeleri yaparak, riskleri daha iyi yönetmeye çalıştıkları gözlenmektedir (Ağca ve Kandemir 2008).

### **Proaktiflik (Öncü Olma) Boyutu**

İç girişimciliğin üçüncü boyutu; proaktif (öncü) olmaktır. Bireysel anlamda 'proaktif olma' bireyin çevreyi doğrudan değiştirmek için bir hareketi başlatma ve sürdürme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Proaktif özelliklere sahip kişiler, koşullar tarafından kısıtlanmaya razı olmamakta, fırsatları fark ederek harekete geçmektedirler. Bu kişilerin kendi davranışları sonucunda, şartları değiştirebileceklerine dair bir inançları bulunmaktadır. Bu nedenle, girişimci eylemlere doğru yönelmektedirler (Baltaş 2006). Ancak sonuçları değiştiren her davranış proaktif davranış olarak kabul edilmez. Gerçek proaktif davranışta yeni koşullar oluşturma ya da mevcut durumu değiştirme sırasında yapılan eylemlerin

bilerek, isteyerek ve doğrudan doğruya değişime yönelik yapmak gerekmektedir (Demiroğlu 2007).

Proaktif kişilerin sürekli değişim fırsatlarını kollama, değişime odaklı hedefler belirleme, problemleri öngörme ve önleme, farklı işler yapma ya da işleri bilinenen farklı yapma, hedefe ulaşana kadar uğraşmayı ve çaba göstermeyi sürdürme, değişimi tasarlama, başlatma ve sonuna erdirmeye gibi özelliklere sahip olduğu söylenmektedir (Baltaş 2006).

İç girişimci açısından proaktif ya da öncü olma davranışına bakıldığında, birey için geçerli olan bu özelliklerin, firma için de geçerli olduğu görülmektedir. Öncü firmalar da öncü bireyler gibi değişime önem verip fark yaratmaya çalışmaktadırlar. İç girişimcinin, öncü olması; yeni pazarlara girme, yeni fırsatları takip etme, yeni yönetsel teknikler, yeni üretim teknolojileri, yeni ürün veya hizmetlerin oluşturulması gibi önemli alanlarda, rakipleri takip etmektense, ilk olup, onlara yol göstermesi şeklinde ifade edilmektedir (Antoncic ve Hisrich 2003).

### **Özerklik (Otonomi) Boyutu**

Özerklik bir kişinin, bir topluluğun kendi uyacağı yasağı kendisinin koyması, başka bir deyişle kendi davranışlarını düzenleme, bu davranışlara yön verme ve yönetim bakımından dış denetimden bağımsız olması olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr 2008). Literatürde ise, bir birey veya ekibin bir fikri veya bir vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada bağımsız hareket etmesi anlamını taşımaktadır. Genel olarak özerklik fırsatları kovalamada kendi kendini yönlendirme imkân ve arzusu anlamına gelmektedir (Ağca ve Kurt 2007).

Bir diğer açıklamaya göre özerklik, hangi yönetim kademesinde olursa olsun yapılan işin başında sonuna kadar kontrole sahip olma şeklinde ele alınarak stratejik ve operasyonel özerklik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Buna göre, stratejik özerklik, Ar-Ge faaliyetlerindeki özerklik olarak kendi araştırma gündemini belirleme, operasyonel özerklik ise, mevcut organizasyonel kısıtlamalar içerisinde öncelikle sorun belirleme ve kendi karar verdiği araçlarla eyleme geçme serbestisi

yani daha çok çalışanların özerkliği olarak tanımlanmaktadır (Eren ve Çekmecelioğlu 2002).

İşletmelerin yaratıcılıklarının örgüt içi çalışanların yeniliklere ve ilerlemeye karşı gösterdikleri tutum ve davranışlara bağlı olarak olumlu veya olumsuz yönde değişebildiği iddia edilmektedir. Bu tutum ve davranışlarla, çalışanların örgütün hedeflerini kendi hedefleriyle özdeşleştirip içselleştirmeleri, bir bakıma kendi hedefleri gibi görmeleri anlatılmaya çalışılmaktadır. Kişilerin örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi görmeleri, onları örgütteki güç sisteminin kabul edilebilirliğine ve olumlu davranışlara doğru yönlendiren bir faktör olarak görülmektedir (Zahra vd. 2000). Örgütsel psikoloji alanında çalışan pek çok akademisyen örgütlerin çalışanlarına, kendi hedeflerini belirleme ve onlara ulaşma yollarını seçme hakkı, ile örgüt hedefleri ile kendi hedeflerini birleştirme ve onlara ulaşma imkânı vermesi gerektiğini savunmaktadırlar. Yapılan çalışmalar bu imkânları çalışanlarına sunan işletmelerde çalışanların güçlendiğini, özerklik ve özgürlüğün arttığını, özerklik ve özgürlük arttıkça yaratıcılık seviyesinin de yükseldiğini göstermektedir (Saraçoğlu ve Duran 2009).

Özerklik konusunda çalışanlar kadar büyük firmaların şubeleri konumundaki küçük işletmelere de özerlik sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Böylelikle özerklik işletmenin bulunduğu yerel koşulları daha iyi bilen yöneticilere yenilik başlatma, güçlü pazar oluşturma ve iç girişimciliği artırıcı faaliyetlerde bulunmaları gibi konularda motive edici bir rol üstlenmektedir. Bu sayede firmalar, fırsatları değerlendirmek için gerekli olan kaynakları daha çabuk ve kolay tahsis edebilmekte ve çevreye daha duyarlı oldukları için iş fırsatlarını daha kolay görebilmektedirler (Zahra vd. 2000).

### **Yeni İş Girişimi Başlatma Boyutu**

Yeni iş girişimi, literatürde, incubative (kuluçka aşamasındaki) girişimcilik (incubative entrepreneurship), dâhili girişim, kurumsal başlangıçlar, özerk işletme birimi yaratımı, yeni girişim faaliyetleri, yeni akımlar ve kurumsal iş girişimi gibi farklı başlıklar altında açıklanmaktadır (Erkocaoğlu 2005). Yeni iş girişimi; yeni pazarlar arama, mevcut sektörde iş kollarını geliştirme ve genişletme, mevcut iş

alanlarında yeni sektörlere yeni ürünlerle girme, tamamen yeni ürünler ile yeni pazarlara açılma ve pazarlama yapma öğelerini içermektedir. Başka bir ifadeyle, mevcut bir örgüt yapısı içerisinde ürünlerin ve kaynakların yeniden değerlendirilmesi ile yeni iş ve pazar fırsatlarının önceden tanımlanarak tespit edilmesi ve geliştirilmesidir (Göçmen 2007).

Büyük örgütlerde biçimsel olarak özerk ya da yarı özerk bölümlerin oluşturulması da yeni iş girişimine yönelik bir uygulama olarak düşünülebilir (Kaya ve Arkani 2005). Oluşturulan bu yeni birimler, mevcut örgütsel faaliyet alanı içerisinde olursa dâhili iş girişimi (internal venturing), mevcut örgütsel faaliyet alanının dışında bir alanda iş yürütülecekse harici iş girişimi olarak adlandırılmaktadır (Erkocaoğlan 2005). Bir örgütte yeni iş girişimi başlatma eğiliminin var olması, o örgütte iç girişimciliğin olduğunun önemli bir göstergesidir.

Ürünlerin yeniden tanımlanması ve/veya yeni pazarların oluşturulup geliştirilmesi yoluyla mevcut bir organizasyon içinde yeni işlerin yaratılmasını sağlayacak yeni iş girişimciliği iç girişimciliğin en temel boyutu olarak kabul edilmektedir (Ağca 2005). Bu sebeple yeni iş girişimi başlatma boyutunu yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik boyutlarından soyutlayarak ele almak mümkün değildir. Bu durumun yeni iş girişiminin iç girişimciliğin temeli oluşturması dışındaki diğer nedeni; yenilikçilik, proaktiflik, özerklik ve risk almanın girişimi başlatmak için gerekli koşullar olarak değerlendirilmeleridir. Aynı zamanda yeni iş başlatma girişimlerinin iç girişimciliğin diğer boyutları olan kendini yenileme, stratejik yenilenme ve rekabetçi üstünlük elde etme amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapıldığı vurgulanmaktadır (Antoncic ve Hisrich 2003).

### **Stratejik Yenilenme Boyutu**

Stratejik yenilenme kavramı, organizasyonların kurulmasına kaynaklık eden temel yeteneklerin yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüştürülmesini ya da bir durumdan başka bir duruma doğru müstakil bir değişimden ziyade, rekabetin yoğunlaşmasıyla süreklilik arz eden bir 'yolculuğu' ifade etmektedir (Barca 2006). Diğer bir tanımda ise, eldeki mevcudu değerlendirme ile geleceği keşfetme arasındaki çizgide faaliyet gösterme olarak yorumlanmaktadır. Bu açıdan



bakıldığında yeni girişimlerin temeli olan ve gelecekteki değişimleri dikkate alan iç girişimciliğin stratejik yenilenme ile örtüştüğü görülmektedir. Stratejik yenilenme kaynak bileşimleri ile yeni değer yaratılmasını, işlerin rekabet seviyelerinin yükseltilmesini, pazar-dağıtım faaliyetlerinde önemli değişiklikler yapılmasını, örgütsel öğrenmeyi sağlayacak bilgi paylaşım ağlarının kurulmasını ve farklı yollarla ürün geliştirme denemelerini kapsamaktadır (Ağca 2005).

Stratejik yenilenme firmaların yapılarını tamamen değiştiren bir süreç olarak görüldüğü için bu süreçte organizasyon yeteneklerinin ve finansal fonksiyonun önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Bunun yanında, yenilenmenin girişimciliği teşvik eden yeni organizasyon yapılarının geliştirilmesini, örgütsel öğrenme ve sorun çözme kapasitelerini yükselten değişimleri de zorunlu kıldığı belirtilmektedir (Zahra ve Garvis 2000). Ayrıca yenilenme faaliyetlerinin firmaların rekabet edebilme ve risk alabilme yeteneklerini geliştirdiği, firmaları çevrenin beklentilerine, ihtiyaçlarına ve eğilimlerine duyarlı hale getirdiği vurgulanmaktadır (Başar 2004).

### **Rekabetçi Agresiflik Boyutu**

Piyasa ekonomilerinde işlerliğin sağlanması ve korunması için uygulanan ekonomik politikanın temel ve merkezi unsuru olarak kabul edilen rekabet, belirli bir piyasada çalışan girişimcilerin ekonomik konularda serbestçe karar verebilme hakkı olarak tanımlanmaktadır (İraz 2005). Bir başka tanımda ise, firmaların sundukları mal ve hizmetlerin müşteriler tarafından tercih edilme durumunu alternatifleri karşısında sürdürülebilir kılma yeteneği olarak açıklanmaktadır (TÜSİAD 1997).

Rekabetçi agresiflik, bir firmanın pazara girişte veya pazardaki mevcut pozisyonunu güçlendirmede doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine meydan okuma eğilimini ve pazarda, rekabet ettiği sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma çabalarını ifade etmektedir. Aynı zamanda rakipleri yakalama ve onlardan daha üstün olmaya, pazardaki tehditleri azaltmaya yönelik bir hareket tarzı olarak da değerlendirilmektedir. Rekabetçi girişkenlik kafa kafaya mücadele biçimi olan karşı tarafa “duyarlılık” (responsiveness) kavramıyla da nitelendirilmektedir. Rekabetçi agresiflik aynı zamanda geleneksel rekabet metotlarını kılınmaktan ziyade

alışılmışın dışındaki gibi olmaya yönelik bir arzuyu da yansıtmaktadır (Ağca ve Kurt 2007).

Firmalar fiyat ve kalite üstünlüğü sağlayarak, rakiplerden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatlarını değerlendirmeye alarak, farklı rekabet stratejileri geliştirerek ve müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına rakiplerden daha hızlı cevap vermeye özen göstererek rekabetçi üstünlük kazanmaya çalışmaktadırlar. Firmalar bu kazanımı elde etmeye çalışırken sektör liderlerine meydan okumaya yönelik geleneksel olmayan taktikler benimseme, rakibin zayıf yönlerini analiz etme ve onlara yoğunlaşma, yüksek katma değeri olan ürünlere odaklanma gibi taktikleri kullanmaktadırlar (Antoncic ve Hisrich 2003).

Firmaların yürüttüğü mevcut işler, bünyelerinde başlattıkları girişimlerden daha fazla başarısızlık riski taşıdıkları için rekabetçi girişkenlik iç girişimciliğin önemli bir boyutu olarak kabul edilmektedir. İç girişimcilik özelliği içinde rekabetçi girişkenlik kültürüne sahip firmalar çalışanlarına cesaret vermektedirler. Ayrıca bu özelliği iç girişimciliğin diğer özellikleriyle birleştirebilen işletmeler diğerlerine göre daha yaratıcı, girişken ve cesur hareket edebilmektedirler (Ağca 2005).

Firmalardaki rekabetçi agresiflik uygulamada, hem kendilerinin hem de rakiplerinin piyasada olmalarını isteyen ‘yaşa ve yaşat’ (yaşamalarına izin ver) veya çok daha iddialı pazar payı hedefleri belirleme ve bunlara ulaşmak için kaliteyi yükseltme, üretim kapasitesine yönelik ciddi harcamalar yapma, fiyat indirme ve hatta kardan vazgeçmeye kadar gidebilen bir dizi aktiviteyi içeren ‘rakipleri çöz ve boz’ (devreden çıkart) biçimlerinde ortaya çıkmaktadır (Antoncic ve Hisrich 2003).

Rekabetçi girişkenliğin işlevsel olup olmadığının anlaşılabilmesi için firma tarafından başlatılan rekabet davranışına rakiplerin verdiği tepkilerin dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir. Bunun yanında, firmanın yeni ürünler, yeni teknikler, yeni üretim teknolojileri geliştirme ve pazara sunmada öncü olup olmaması ile firmanın rakiplerince başlatılan rekabetçi davranışlara tepki veren mi yoksa başlattığı rekabetçi davranışlara tepki alan bir işletme mi olduğu bilgileriyle de rekabetçi girişkenlik eğilimi belirlenmeye çalışılmaktadır (Ağca 2005).

## İç Girişimciliği Etkileyen Unsurlar

Literatürde iç girişimciliği etkileyen faktörlerin organizasyon özelliklerine ilişkin içsel ve dışsal faktörler ve örgütün dış çevresine ilişkin çevresel faktörler olmak üzere iki temel grupta ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada bu özellikler iç girişimciliği etkileyen unsurlar başlığı altında açıklanmaya çalışılacaktır.

### Örgütsel Özellikler

İç girişimcilik faaliyetinde bulunabilmek için ortaya çıkan fırsatlara uygun olan kaynaklar bir örgüt içerisinde bir araya getirilmektedir. Yani iç girişimcilik faaliyetleri doğal olarak bir organizasyon içerisinde filizlenmektedir. Bu çerçevede kastedilen örgüt, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran para, insan, makine ve bina gibi kaynakların bileşimi olarak açıklanmaktadır. Girişimciliğin en basit anlamı kaynakları en uygun şekilde birleştirmek durumu olduğuna göre; kaynakları yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde kullanmanın girişimci organizasyonlar açısından oldukça önemli olduğunu belirtmek gerekir (Özalp, 1996). Dolayısıyla organizasyon yapı ve kültürünün, iç girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine olanak verecek biçimde olmasının organizasyon yararına olduğunu söylemek mümkündür (Göçmen 2007).

Etkili iletişim ve kaynaklara kolay ulaşma gibi birçok faktör iç girişimciliğin başarısı için gereklidir. Bir işletmede iç girişimciliği etkileyen iç çevre ile ilgili faktörler örgüt yapısı, yönetsel destek, örgüt kültürü, kaynak kullanımı, iletişim şeklinde sıralanabilir (Akdoğan ve Cingöz 2006).

**Örgüt Yapısı:** Mevcut bir örgütte “yapı” girişimcilik faaliyetlerinin ortaya çıkması ve başarıyla uygulanması açısından oldukça önemli bir faktör olarak görülmektedir. Büyük işletmelerde yönetim kademelerinin sayısı fazla olduğu için çalışanların rollerinin kesin bir şekilde belirlenmekte, süreçler standartlaştırılmakta ve örgüt biçimsel kurallara göre yönetilmeye başlamaktadır. Literatürde, bürokratik veya fonksiyonel yapılar olarak tanımlanan bu tür yapılar bünyelerindeki politika ve prosedür yoğunluğu sebebiyle pazar-piyasadaki değişimlere çabuk ve esnek bir şekilde cevap veremedikleri için iç girişimciliğin mantığıyla uyum sağlayamayan

organizasyonlar olarak görülmektedirler (Merih 2009). Buna karşın, daha esnek ve organik örgüt yapılarının iç girişimciliği olumlu yönde etkiledikleri düşünülmektedir. Bu bağlamda adhokrazi tipi (dinamik, girişimci ve yaratıcı ortamı olan) kurumsal kültürü benimsemiş network örgüt yapısındaki kurumların iç girişimcilikle daha iyi uyum gösterebilecekleri söylenebilir.

**Yönetmel Destek:** İç girişimcilik üzerinde etkili olduğu düşünülen bir diğer faktör yönetmel destektir. Yönetmel destek; yeni fikir ve önerilerin desteklenmesi, yenilik için gerekli her türlü kaynağın sağlanması ve örgüt sisteminin ve süreçlerin girişimsel faaliyetleri destekler nitelikte yapılandırılması gibi şekillerde yapılabilmektedir (Akdoğan ve Cingöz 2006). Yönetmel desteğın, fırsatların keşfedilmesi, kaynaklara ulaşılabilmesi, firma içindeki bireylerin eğitimi ve güvenilirliği açısından iç girişimciliği desteklediği belirtilmektedir. İç girişimciliği etkileyen yönetmel destek faktörleri iş özerkliği, ödül sistemleri, zaman ve örgüt içi sınırlar olarak sıralanmaktadır (Antoncic 2007). Yönetmel destek çalışanları yenilik yapmaya teşvik etmektedir. Çalışanların, yeni bir fikir bulduklarında veya yenilikçi bir girişim başlattıklarında yönetim tarafından destekleneceklerini biliyor olmaları onları iç girişimcilik ve yenilikçi davranışlar açısından motive etmektedir (Christensen 2005).

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü Schein (1992) tarafından ‘örgütte, dış çevre adaptasyonu ve iç bütünleşme esnasında ortaya çıkan, iyi sonuç vermesi nedeniyle geçerli kabul edilen ve yeni üyelere öğretilmesi gereken varsayımlar modeli’ olarak tanımlanmaktadır (Aydoğan 2004). Bir başka tanımda ise, örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, tutumlar, değerler ve inançlar sistemi şeklinde ifade edilmektedir (Güçlü 2003). Örgüt yapısının beklenti ve ihtiyaçları karşılayacak bazı temel özellikler taşıması gerektiği söylenmektedir. Bu özellikler hiyerarşinin azaltıldığı yalın bir yapı, mali ve mali olmayan performans ölçütleri arasında kurulmuş iyi bir denge, girişimciliği destekleyecek yerinden yönetime imkân sağlayan bir yapı olarak sıralanmaktadır (Aytaç ve İlhan 2007). Örgüt kültürünün oluşumunda çeşitli faktörlerin etkili olduğu söylenmektedir. Bu faktörler örgütün inançları, davranış biçimleri, adetleri, gelenek ve görenekleri, törenleri, tarihi geçmişi, kurucusu veya baskın olan bireyi, kişiler arası ilişkileri, kahramanları, logo

gibi maddi manevi nesnelere, kullanılan dil, dekor özellikleri şeklinde sıralanmaktadır (Aydoğan 2004). Bu faktörlerden ilki ve en temel olanı işletmenin kurucuları veya örgüt içinde baskın olan (yöneticiler gibi) bireylerdir. Kurucular, sahip oldukları bireysel değer ve inançları organizasyonun kurulum aşamasında hemen hemen her birime yansıttıkları için örgüt kültürü üzerindeki etkileri doğal karşılanmaktadır (Güçlü 2003).

Girişimci kültürlerin oluşabilmesi için organizasyon içinde baskın olan bireylerin lider davranışları sergilemeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Girişimciliğe destek veren örgüt yapılarında; kültür, etik ve insan kaynakları örgütsel amaçlar ve yönetim sistemi ile tutarlı bir şekilde bütünleştirilmektedir. Örgütsel kültür; örgütün felsefesi, kuralları, normları ve değerlerine yansımakta, örgütsel törenlerde, adetlerde ve davranışlarda ifade edilmektedir. Bu açıdan geleneksel bürokratik kültürden farklı olan girişimci kültür geleceğe yönelik olmayı, yeni düşünceleri, yaratıcılığı, risk almayı, fırsat ve olanakları değerlendirmeyi benimsemektedir (Öktem vd. 2003). Girişimci kültürlerde kişisel bağımsızlık temel hareket noktası olduğu için bireylerin bağımsız hareket etme eğilimleri olumlu karşılanmaktadır. Bu tolerans girişimcilik için hayati önem taşıyan özgürleşme, özerkleşme ve hayalindeki gerçekleştirilebilir gibi unsurların gelişmesine olanak sağlayarak başarı güdüsünü harekete geçirmektedir. Ayrıca, sıkı denetim ve yakın kontrole bağlı örgüt yapılarında geliştirilemeyen güven ortamı, girişimci örgütsel kültüre önem veren işletmelerde iş birliğini ortaya çıkararak girişimciliğin gelişmesine olanak sağlamaktadır (Aytaç ve İlhan 2007).

Girişimci örgüt kültürünü benimsemiş firmaların diğerlerine nazaran daha cesur olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda rakiplerce uygulanması mümkün olmayan, katma değer yaratabilen ve taklit edilemeyen stratejiler oluşturabilmiş bu firmalar rakiplerinin giremediği-girmeye çekindiği sektör ve pazarlara çekinmeden girerek yenilik ve değişim konularında büyük bir avantaj sağlamaktadırlar (Fiş ve Wasti 2009). Örgüt kültürü başlığı içinde girişimciliği ilgilendiren diğer iki nokta ise örgüt kültürünün boyutları içinde değerlendirilen çalışanların ödüllendirilmesi ve güçlendirilmesidir. Örgüt içindeki ödüllendirme sistemlerinin bireylerin başarmak için eyleme geçme ve iç girişimcilik eğilimlerini teşvik ettiği belirtilmektedir.

Çalışanların güçlendirilmesi, kısaca çalışanlara karar verebilme inisiyatifi tanıma olarak ifade edilmektedir. Kaliteyi artırmak, yeni fırsatlardan yararlanmak ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek için çalışanların güçlendirilmesi gerekmektedir. Girişimsel örgüt kültürünü benimsemiş, çalışanlarına karar verebilme olanağı tanımış işletmelerde iç girişimciliğin daha etkili bir biçimde gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir (Kayalar ve Özmutaf 2007).

Bir işletmede çalışanların davranışlarını belirleyen örgüt kültürü işletmenin girişimci çalışmalarını etkilemektedir. Girişimciliği benimsemiş bir örgüt kültürü geleneksel bürokratik kültürden farklı olarak geleceğe yönelik olmayı, yeni düşünceleri, yaratıcılığı, risk almayı, fırsat ve olanakları belirlemeyi desteklemektedir. Girişimci faaliyetlere destek veren ve kaynak aktaran bir anlayışın organizasyon içerisinde yerleştiği ve çalışanlara bu durumun sağlıklı bir şekilde aktarıldığı işletmelerde iç girişimsel faaliyetlerin olumlu yönde etkilendiği söylenmektedir. Yöneticilerin risk alma konusunda istekli görünmeleri ve yapılan hatalara olabildiğince hoşgörüyü yaklaşmaları çalışanları, iç girişimcilik eğilimi ve ruhu konularında cesaretlendirici bir rol oynamaktadır (Göçmen 2007).

***Kaynak Kullanımı ve Gerekli Kaynakların Sağlanması:*** Mevcut bir örgütte girişimcilik ruhunun ortaya çıkması, yenilik için gereken kaynakların sağlanmasına bağlıdır. Bu kaynaklar çalışanlar, sermaye, araç ve gereçler, materyaller, patent ve telif hakkı şeklinde sıralanmaktadır. Mevcut kaynakların etkin kullanımı, değişim, yaratıcılık ve girişimcilik için gerekli olan örgüt iklimini geliştirmektedir (Saraçoğlu ve Duran 2009). Örneğin, projelerin hayata geçirilmesi için finansal kaynağa ihtiyaç vardır. Ancak, iç girişimciliğin başarısı için fon temini tek başına yeterli değildir. Fon dışında yönetimin desteğine de ihtiyaç vardır. Çalışan bireylere güvenmek ve onları araştırmalar için desteklemek de şarttır. İç girişimcilik açısından önemli olan bir diğer kaynak ise, zamandır. Yaratıcı fikirlerin üretilebilmesi için çalışanların yeterince zamanının olması gerekir. Bu nedenle, işletmeler çalışanları üzerindeki iş yükünü planlamalı ve yaratıcılık için gerekli olan zamanı çalışanlarına vermelidirler. Bilgi, zaman ve finansal kaynağın yanı sıra iç girişimcilik süreci açısından diğer önemli kaynağın bilgili ve yetenekli insan kaynağı olduğunu düşünülmektedir (Akdoğan ve Cingöz 2006).

**Örgüt İçi İletişim:** İletişim bir organizasyonun bölümleri ve çalışanları arasındaki bilgi, veri, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarımları ile bu aktarım sürecinde kullanılan her türlü yöntemi, araç gereçleri, teknikleri, sistemleri, kanalları ve yazılı-sözlü-görüntülü bağlantı birim ve biçimlerini içermektedir (Demiroğlu 2007). Bu nedenle örgüt içi iletişim yönetim ve organizasyonların temelini oluşturmaktadır. Yönetim ve organizasyon faaliyetleri; işletme ile ilgi verilen kararların, ulaşılan sonuçların ve gelişmelerin organizasyondaki birey ve bölümlere doğru aktarımı yapıldığı sürece (etkin iletişim) gelişmektedir (Koçel 2003). Organizasyonlardaki iletişimin yapısını yapılan işlerin zorunlulukları ile organizasyonların yapıları ve özellikleri belirlemektedir. Açık iletişim yapısının bulunduğu organizasyonlarda bölümler ve bireyler kolaylıkla iletişim kurabilmektedirler. Bu sebeple, açık iletişim yapısı iç girişimcilik için de gerekli bir iletişim biçimi olarak görülmektedir (Ertürk 2000). Başarılı bir iç girişimciliğin başlatılması ve uygulanmasında iletişimin sıklığı ve kalitesi büyük önem arz etmektedir. Bu açıdan yenilik ve değişimi benimseyen organizasyonlarda dikey iletişimin yanı sıra yatay iletişimin de olması gerektiği vurgulanmaktadır (Antoncic 2007). Bilgilerin kolayca paylaşıldığı, çalışanların güçlendirildiği, katılımcı, doğrudan ve açık bir iletişim sistemi iç girişimcilik açısından kritik öneme sahiptir. Sonuç olarak iletişimin açık, etkin ve kaliteli olmasının iç girişimciliği pozitif yönde etkilediği bilinmektedir.

### **Çevresel Faktörler**

Bir örgüt için çevre, örgütün dışında kalan her şey olarak tanımlanmaktadır (Koçel 2003). Aynı zamanda çevre, faaliyet halindeki örgütü, fiili ve potansiyel olarak etkileyen tüm faktörleri temsil etmektedir. Aralarında birkaç temel noktada bazı farklılıklar olsa bile, günümüzde örgütler çevrelerinden girdiler alan ve amaçlarını başarmak için bu girdileri çıktılara çevirme faaliyeti yapan açık sistemler olarak görülmektedirler. Bu nedenle, örgütlerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri, çevrelerine karşı gösterdikleri uyum kabiliyetlerine bağlanmaktadır. Çünkü çevrede artan karmaşıklık ve değişim neticesinde oluşan belirsiz ortam, örgütler için, çevrelerine duyarlı olmayı ve daha büyük uyum kapasitesini gerektirmektedir (Naktiyok ve Bayrak Kök 2006).

İç girişimcilik, çevre ile etkileşim halinde olunmasını gerekli kılan bir süreçtir. Bu nedenle dış çevrenin iç girişimciliğin başarısı üzerinde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Yapılan çalışmalar, dinamik, rekabetçi, heterojen bir dış çevrenin iç girişimciliği olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Dinamizm bir yanda işletmeyi rekabet ortamında hayatta kalabilmek için yenilik yapmaya ve farklılaşmaya zorlarken, diğer yandan işletmeye yeni fırsatlar sunmaktadır. Heterojenlik ise, hizmet sunulan pazar bölümlerinin ve müşteri gereksinimlerinin farklılığını ifade etmektedir. Bu farklılıklar da işletmeye ilave yenilikler ve pazar geliştirme çalışmaları yapma konularında yeni fırsatlar sağlamaktadır. Ayrıca teknolojik gelişme, içinde bulunulan endüstrinin büyümesi ve yeni ürünlere olan talebin artması gibi çevresel faktörlerin de iç girişimciliği olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Akdoğan ve Cingöz 2006). Bahsi geçen bu faktörler aşağıda detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

**Çevrenin Dinamikliği:** Firma çevresindeki teknolojik gelişmelere, rekabete, piyasalara, ekonomiye bağlı olan değişimler bu faktörle açıklanmaktadır. Dış çevrede yaşanan bu değişimler yeni fırsatların doğmasını sağlayarak firmaların girişim yapma eğilimlerini teşvik etmektedir. Firmalar mevcut ürünlerinde değişiklikler yapıp süreçlerini yenileyerek ya da pazar alanlarını genişletmek veya yeni ürün girişimleri başlatmak için geleneksel pazarlarının dışındaki pazarlara yönelerek bu fırsatları değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Bu yönde yapılan iç girişimcilik faaliyetleri firma performansını artırmaktadır (Winklund ve Shepherd 2005). Çevrenin dinamikliği firmaların kendilerini yenilemeleri için bir baskı unsuru olarak da görülmektedir. Bu sebeple, firmalar içsel süreçlerinde ve organizasyon yapılarında yenilik yaparak organizasyon kültür ve değerlerini yeniden şekillendirmeye çalışmaktadırlar. Bu çalışmaların firmaların karar alma süreçlerine ve yenilik yapma eğilimlerine olumlu yansıdığı belirtilmektedir (Antoncic 2007).

**Teknolojik Gelişmeler:** Bu faktör, teknolojilere ve talep değişikliklerine yönelik yeni gelişmeleri kapsamaktadır (Büte 2008). Teknolojik ilerlemeden kaynaklanan yeni fırsatlar iç girişimciliği desteklerken fırsatların az olması iç girişimciliği olumsuz etkileyebilmektedir. Teknolojik fırsatların sektörlere ve sektör içinde yer alan her firmanın algılama biçimine göre farklılıklar gösterdiği



belirtilmektedir. Genellikle, iç girişimcilik açısından firmaların teknolojik fırsatları algılama farklılıkları belirleyici kabul edilmektedir (Göçmen 2007).

**Sektörel Büyüme:** Sürekli büyüme halinde olan sektör ve pazar yapıları yenilik alanlarının doğmasına sebep olmaktadır. Fakat bu alanların fırsat olarak görülüp değerlendirilebilmesi için sektör ve pazarların sürekli izlenmesi gerekmektedir. Sektörel büyüme faktörü, firmanın sektördeki ürünlerine olan talep algısına dikkat çekmektedir. Pozitif yönlü büyüyen sektörler ve pazarlar fırsat bolluğu yaratmaları sebebiyle firmadaki iç girişimcilik faaliyetlerini doğru orantılı olarak etkilemektedir. Negatif yönlü büyümeler ise, firmaları iş içerikleri, rekabet pozisyonları gibi alanlarda yenilenmeye sevk etmektedir (Ağca 2005).

**Yeni Ürünlere Olan Talep:** Sektörlerde ‘yeni ürün’ taleplerinin oluşması iç girişimciliği doğrudan etkileyen bir etken olarak değerlendirilmektedir. Ortaya çıkan bu talep özellikle yeni ürünlerin rekabet etkeni olduğu sektörlerdeki firmaları yeni ürün geliştirme ve pazara sunma konusunda ciddi yatırımlar yapmaya zorlamaktadır. Bu yatırımlar yapılırken firmalar yeni ürünlerinin yanı sıra teknoloji ve yönetim tekniklerini de geliştirmek durumunda kalır. Bu bağlamda, yeni ürünlere olan talebin iç girişimciliği harekete geçirerek firmaların iş yapıları, çevre tarama sistemleri, organizasyon yapısı, ödül sistemleri ve iletişim yapısı alanlarında yenilenmesine sebep olduğu belirtilmektedir (Antoncic ve Hisrich 2001).

**Çevresel Olumsuzluklar (Radikal Değişimler):** Bu faktör dış çevrede ortaya çıkan radikal endüstri değişimlerini, endüstri üzerindeki engelleri, pazar fırsatlarının azlığını, pazar ve ürünle ilgili belirsizlikleri, rakipler arasındaki şiddetli rekabeti, sektördeki yasal ve yapısal düzenlemeleri kapsamaktadır (Zahra ve Garvis 2000). Firmalar için olumsuz olan bu çevresel değişikliklerin iç girişimciliği hızlandırdığı savunulmaktadır. Bahsi geçen elverişsiz durumlar karşısında firmalar pazardaki etkinliklerini artırmak için pazarlama ve reklam faaliyetleriyle ürünlerini farklılaştırmaya, içsel girişimler başlatmaya, dışsal işbirlikleri kurmaya ve işlerini yeniden belirlemeye yönelmektedirler. Bu nedenle, çevresel olumsuzlukların artması firmalardaki iç girişimcilik faaliyetlerini artırmaktadır (Antoncic ve Hisrich 2001).

Ulusal ve uluslararası ekonomik kriz dönemlerine bağlı olarak gelişen ekonomik durgunluk, nakit akışı sorunu, fiyat istikrarsızlıkları, yüksek enflasyonist ortamdan düşük enflasyon ortamına geçişte yaşanan davranış ve strateji problemleri (Öztürk 2008) olumsuz birer durum olarak değerlendirilmelerine rağmen, bu durum pek çok girişimci için birer yenilik fırsatı olarak görülmektedirler. Özellikle iç girişimcilik kültürünün benimsendiği örgütler kriz dönemlerinde başarılı 'kriz yönetim stratejileri' oluşturarak bu olumsuz koşulları fırsata çevirebilmekte ve böylesine zor dönemlerde rakiplerinden daha avantajlı bir konuma gelebilmektedirler (Müftüoğlu ve Durukan 2004). Aynı zamanda kriz dönemlerindeki belirsizlik ortamı henüz işini kurmamış veya düşündüğü yenilik yada değişimleri yapmamış girişimcilere gözlem yapma imkanı sağlayarak, piyasanın yükseleceği dönemlerde daha güçlü olabilmek için hazırlık ve plan yapma zamanı kazandırmaktadır (Bozgeyik 2005).

Girişimciler doğal afetlerin yaşandığı zamanlarda da olumsuz koşulları birer fırsat olarak değerlendirerek yeni girişimler başlatabilmektedirler. Afetler sonucu o bölgede yaşayan insanların istek, ihtiyaç ve öncelikleri değişmekte ve girişimciler bu doğrultudaki ihtiyaçları gidermeye yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Bu duruma deprem bölgelerindeki konut ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik başlatılan girişimler örnek gösterilebilir.

**Rekabet:** Bu faktör sektördeki temel rekabet dinamiklerini, rakiplerin sayısını ve rekabetin yoğunluğunu yansıtmaktadır (Zahra ve Garvis 2000). Bir sektördeki rekabet yoğunlaştığında firmalar ürün ve süreçlerde yenilik yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum organizasyonların yenilik odaklı iç girişimler başlatmalarını teşvik etmektedir. Bazen de sektördeki iç girişimsel faaliyetlerin (özellikle pazarda yeni konum alma, yeni ürün oluşturma) rekabeti hızlandırdığı vurgulanmaktadır. Bu sebeple, iç girişimcilik ve rekabetin karşılıklı etkileşim içinde olduğu belirtilmektedir (Ağca 2005).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

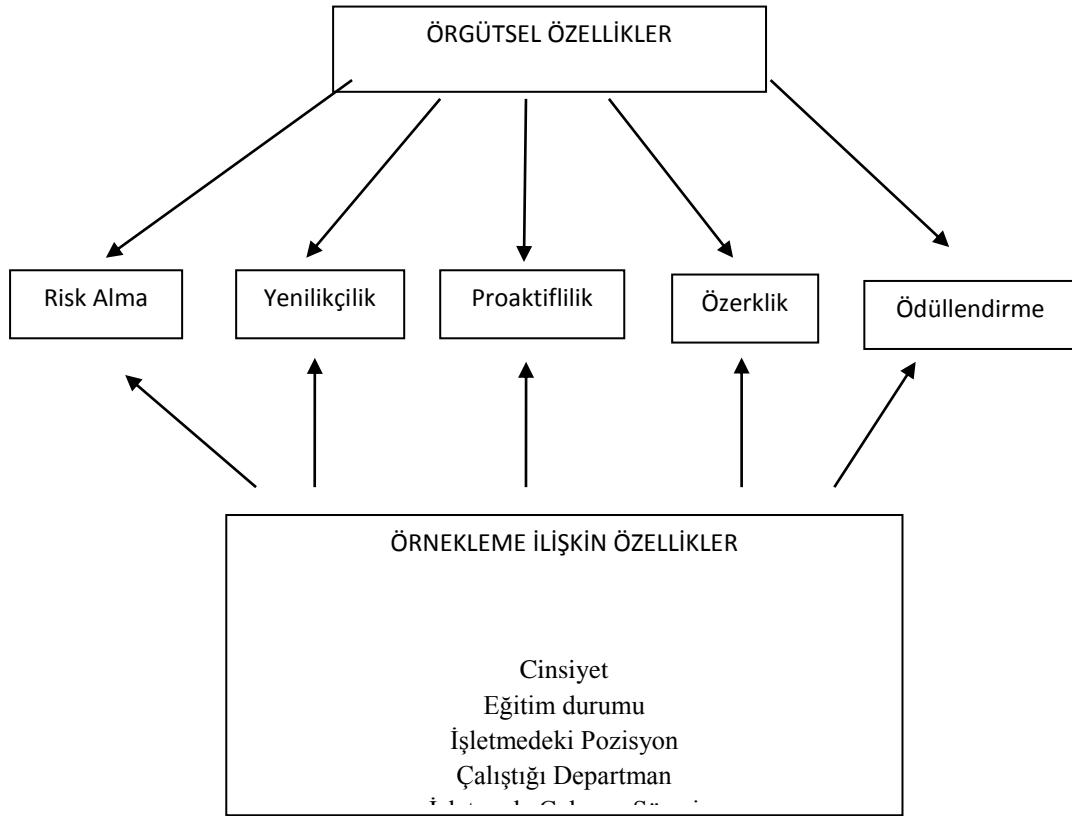
### OTEL YÖNETİCİLERİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMLERİNİN ANALİZİ

Çalışmanın ilk iki bölümünde girişimcilik ve iç girişimcilik olgularının kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuştu. Bu bölümde ise, Marmaris'te faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden elde edilen veriler analiz edilmiş ve sonuçları ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, öncelikle araştırmanın amacı, önemi, örnekleme, araştırmada kullanılan anket formu, ön uygulama süreci ile veri toplama sürecine ilişkin bilgiler verilmiş; son aşamada ise, elde edilen bulgular sunulmuştur.

#### **Araştırmanın Amacı, Önemi ve Modeli**

Küreselleşen iş ortamında rekabet koşulları giderek ağırlaşmakta işletmeler ise bu durum karşısında yeni mücadele yolları aramaktadırlar. İç girişimcilik de bu mücadele sürecinde örgütlerin yenilenmesine destek sağlayan önemli bir araç veya yöntem konumundadır. İç girişimcilik, rekabet avantajı sağlaması ve işletme varlıklarının en uygun şekilde kullanılarak işletme verimliliğinin artırılması bakımından işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır. Hem uluslararası hem de ulusal alanda rekabetin oldukça yoğun yaşandığı turizm sektöründe de rakiplerle mücadele edebilmek için işletmeler iç girişimci bir eğilime sahip olmayı tercih etmektedir. Bu sebeple, iç girişimciliğin otel işletmelerince ne düzeyde algılandığının belirlenmesi ve hangi unsurların iç girişimcilik üzerinde etkili olduğunun saptanması büyük önem arz ettiği düşünülmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Bu gerekçeler çerçevesinde çalışmanın temel amacı da otel işletmelerinde iç girişimcilik yöneliminin düzeyini belirlemek ve iç girişimciliğin örgütsel özellikler ile ilişkisini tespit etmektir. Bunun dışında, cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki pozisyon, işletmede ve sektörde çalışma süresi gibi özelliklerin iç girişimcilik üzerinde etkisi olup olmadığı konusunda bilgi sahibi olmak da amaçlanmıştır. Ayrıca konuyla ilgili literatür taraması yapılırken yurt içinde iç girişimcilik ile ilgili çeşitli alanlarda çalışmaların yapıldığı ancak konunun otel işletmeleri açısından yeterince incelenmediği kanısına varılmıştır. Bu sebeple, bu çalışmadan elde edilecek bulguların hem literatürdeki boşluğu doldurması hem de gelecekte yapılacak çalışmalara bir örnek teşkil etmesi amaçlanmıştır.

### **Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Süreci**

Araştırmanın örneklemini Muğla'nın Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan alt, orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılmış

olmasının nedeni, küçük otellerde yönetim fonksiyonlarının çok işler olmayabileceği ve az sayıda yönetici istihdam edilmesi varsayımdır. Bu amaçla, Marmaris’te hizmet veren 33 otel işletmesinden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Anket uygulaması için EK 2’de yer alan işletmelerin yöneticileriyle bağlantıya geçilip, randevu alınmıştır. Daha sonra anket formları işletmenin ilgili departmanlarına departman yöneticilerinin doldurmaları için bırakılmıştır. Bu kapsamda, 33 işletmenin tümüne 500 adet anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formlarından 243 tanesi geri toplanmıştır. Toplanan anket formlarından 57 tanesi eksik doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Kalan 186 anket araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur.

### **Anket Formu**

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunda iç girişimcilik; çalışmanın ikinci bölümünde açıklanan ‘iç girişimciliğin boyutları’ da dikkate alınarak beş boyutta ölçülmüştür. Bu boyutlar “risk alma, yenilikçilik, proaktiflik (öncü olma), özerklik ve ödüllendirme” olarak belirlenmiştir. Anketin ikinci bölümünde iç girişimciliği etkilediği varsayılan örgütsel özellikler ile ilgili ifadeler yardımıyla otel işletmelerinde uygulanan iç girişimcilik faaliyetlerinin bu faktörlerden ne derece etkilendiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise, örneklemin özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anket formunda iç girişimciliği ölçmek üzere belirlenmiş boyutlardan risk alma boyutu 5, yenilikçilik boyutu 9, proaktiflik boyutu 4, özerklik boyutu 6, ödüllendirme boyutu ise 6 ifadeyle temsil edilmektedir. İkinci bölümde iç girişimciliği etkilediği varsayılan etkenlerden örgütsel özellikler 15 ifadeyle temsil edilmektedir. Anket formunun dördüncü bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin 7 kapalı uçlu soru yer almaktadır.

Anket formunda yer alan ifadelerden risk alma, yenilikçilik, proaktiflik ve özerklik ile ilgili olanlar Alpkan vd. (2005) ile Marguerite (2003)’nin şirket girişimciliğine yönelik çalışmalarından; ödüllendirme, örgütsel özelliklerle ilgili

olanlar ise Marguerite (2003) tarafından işletmelerde iç girişimciliği ölçmeye yönelik hazırlanmış çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Anketin genelinde 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum yargılarına denk düşmektedir. Katılımcıların kafalarının karışmaması ve işaretleyecekleri rakamın hangi ifadeyi karşıladığını daha iyi algılayabilmeleri için rakamlara karşılık gelen ifadelerin açık olarak anket formuna yazılması uygun görülmüştür.

### **Ön Uygulama**

Anket formu hazırlandıktan sonra veri toplama işlemine geçmeden önce formda yer alan ifadelerin anlaşılabilirliğinin ne düzeyde olduğunu ve katılımcılar arasında farklı algılamalar yaratıp-yaratmadığını belirlemek amacıyla belli sayıdaki örneklem birimi üzerinde bir ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama aşamasında 02-06 Haziran 2010 tarihleri arasında dört konaklama işletmesi bünyesinde 15 alt kademe, 19 orta kademe ve 9'u üst kademe yönetici olmak üzere toplamda 43 katılımcıya anket araştırmacının kendisi tarafından ve yüz yüze görüşerek uygulanmıştır. Katılımcıların anketleri doldururken yönelttiği sorular dikkate alınarak, anlama ve algılamada zorlandıkları 4 ifade temel anlamdan uzaklaşmamak kaydıyla değiştirilmiş, farklı algılamalara neden olan 2 ifade ise anket formundan tamamen çıkartılmıştır.

### **Güvenilirlik**

Araştırmada kullanılan ölçek, bir bütün olarak ve anket formunun bölümlerine göre güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0.92 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin boyutlarına göre güvenilirlik katsayısı aşağıdaki şekildedir:

Risk Alma	: 0.90
Yenilikçilik	: 0.91
Proaktiflik	: 0.86
Özerklik	: 0.88

Ödüllendirme : 0.85

Örgütsel Özellikler : 0.79

Hesaplanan güvenilirlik katsayılarının, çalışmanın devam eden kısmındaki analizlerin yapılabilmesi ve araştırma verilerinin kullanılabilirliği açısından uygun olduğu görülmektedir.

### **Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın kısıtlarını üç başlık altında toplamak mümkündür. İlk kısıt; araştırmanın Marmaris'te faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılmış olması ve Marmaris dışındaki otel işletmelerindeki yöneticiler çalışmaya dâhil edilemediği için araştırma sonuçlarının genellenmesinin yaratacağı sıkıntıdır. İkinci kısıt; katılımcıların sadece yöneticilerden oluşması sebebiyle örneklem sayısının düşük olmasıdır. Üçüncü kısıt ise; otel yöneticilerinin anket formlarını doldurmak için harcadıkları zamanı iş kaybı olarak değerlendirip, araştırmaya katılma konusunda isteksiz davranmaları ve bazı işletmelerin veri toplamaya izin vermemesidir.

### **Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bulguları beş başlık altında sunulmuştur. İlk başlık altında örneklemin özelliklerine ilişkin bulgular verilmiştir. İkinci başlık altında otel yöneticilerinin iç girişimcilik yönelimlerine ilişkin ifadelerin faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Takip eden başlıklarda Marmaris'teki dört ve beş yıldızlı 33 otel işletmesinin alt, orta ve üst düzey yöneticilerinden elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

### **Örneklemin Özellikleri**

Katılımcıların özelliklerini belirlemek amacıyla yedi soru için frekans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 2'de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya dâhil olan 186 katılımcının % 31,7'sinin kadın ve % 68,3'ünün erkek olduğu tespit edilmiştir. Erkek katılımcı oranının yüksek olması otel işletmelerinin

cinsiyet bakımından erkek-yoğun bir çalışan profiline sahip olması şeklinde açıklanabilir.

**Tablo 2: Örneklemin Özellikleri**

<b>Örneklemin Cinsiyeti</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kadın	59	31,7
Erkek	127	68,3
<b>Örneklemin Yaşı</b>		
18-27 arası	20	10,8
28-35 arası	63	33,9
36-43 arası	49	26,3
44-50 arası	53	28,5
51+	1	0,5
<b>Örneklemin Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	15	8,1
Lise	49	26,3
Ön Lisans	69	37,1
Lisans	51	27,4
Lisansüstü	2	1,1
<b>Örneklemin Çalıştığı Departman</b>		
Önbüro	45	24,2
Yiyecek İçecek	43	23,1
Kat Hizmetleri	25	13,4
İnsan Kaynakları	11	5,9
Muhasebe	34	18,3
<i>Diğer (*)</i>	28	15,1
<b>İşyerindeki Pozisyon</b>		
Alt Kademe Yönetici	54	29,0
Orta Kademe Yönetici	87	46,8
Üst Kademe Yönetici	45	24,2
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>		
1 Yılden Daha Az	56	30,1
1-3 Yıl Arası	46	24,6
4-6 Yıl Arası	34	18,3
7-10 yıl arası	20	10,8
11 yıl ve üzeri	30	16,1
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>		
1 Yılden Daha Az	4	2,2
1-3 Yıl Arası	18	9,7
4-6 Yıl Arası	30	16,1
7-10 yıl arası	33	17,7
11 yıl ve üzeri	101	54,3

(\*)Genel Müdür, Satın Alma Müdürü, Teknik Servis, Güvenlik Müdürü

Katılımcıların yaş durumlarına bakıldığında, genel anlamda otel işletmelerindeki yöneticilerin yaş profillerinin genç ve orta yaş profilini (28-50 yaş arası) yansıttığı söylenebilir. Eğitim durumu bakımından ilk sırada % 37,1'lik oranla ön lisans mezunu katılımcılar yer almaktadır. Bunu sırasıyla lisans mezunları (% 27,4), lise mezunları (% 26,3), ilköğretim mezunları (% 8,1) takip etmektedir. Otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda olan katılımcıların eğitim düzeyinin yüksek



olması araştırmada örneklem olarak tercih edilen dört ve beş yıldıztlı otel işletmelerinin sahip olduğu kalite ve büyüklük açısından beklenildiği gibi doğru orantılıdır. Bunun yanında işletmelerin yöneticilerini belirlerken eğitim durumuna önem verdiği söylenebilir.

Katılımcıların görev yaptıkları departman açısından ilk sırayı hem katılımcı sayısı bakımından hem de 24.2'lik yüzde oranıyla n büro departmanın aldığı görülmektedir. n büro departmanını sırasıyla % 23.1'lik oranla yiyecek içecek % 18.3'lk oranla muhasebe, % 13.4'lk oranla kat hizmetleri, % 5.9'luk oranla insan kaynakları takip etmektedir. Anket formunda "diğer" seçeneğini (% 15,1) işaretleyenler ise güvenlik, teknik servis, tanıtım-pazarlama, satın alma gibi departmanlarda görev yaptıklarını genel müdür ya da genel koordinatör olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların işletmedeki pozisyonları açısından ilk sırayı % 46,8'lik oranla orta kademe yöneticiler almaktadır. Bunu sırasıyla; % 29,0 ile alt kademe ve % 24,2 ile st kademe yöneticiler izlemektedir. Katılımcılar arasında orta kademe yöneticilerin fazla olmasının nedeni, konaklama işletmelerinin departmanlara ayrılmış fiziksel yapısının st kademe yönetici sayısının fazla olmasına el verişli olmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Mevcut oteldeki çalışma süresi bakımından ilk sırayı 1 yıldan daha az seçeneği almıştır. Diğer seçenekler 1-3 yıl arası (% 24,6), 4-6 yıl arası (% 18,3), 11 yıl ve üzeri (% 16,1) ve 7-10 yıl arası (% 10,8) şeklinde sıralanmaktadır. 1 yıldan daha az seçeneğinin yüksek çıkmasının nedeni turizm sektöründe personel devir hızının yüksek olması olarak açıklanabilir. Genel anlamda otelcilik sektöründe çalışma süresi bakımından ise, çalışılan süre ve çalışan kişi sayısı oranında mevcut oteldeki çalışma süresine göre artış görülmektedir. Özellikle, 1 yıldan daha az ile 11 yıl ve üzeri seçenekleri açısından otelcilik sektöründeki çalışma süresi ve mevcut oteldeki çalışma süresi arasındaki oran farkı dikkat çekmektedir. Katılımcıların %54,3'ünün otelcilik sektöründe 11 yıldan daha uzun süredir çalışıyor olması, veri alınan yöneticilerin sektörü ve işletmeyi tanıdıklarının bir göstergesi olarak düşünülebilir.

### Faktör Analizi Sonuçları

İç girişimciliğin boyutlarını tanımlamak için tüm ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Analizin uygulanması aşamasında, faktör yükleri 0,40'ın altında kalan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur. Analiz üç aşamada ve anlamlı bir faktör yapısına ulaşıncaya kadar tekrarlanmıştır. Son aşamada, Tablo 3'te yer alan 27 ifade beş faktör altında gruplanmıştır. Faktör analizi sonucu, örneklemin KMO örneklem değeri 0.868 olarak hesaplanmıştır. Bartlett testinin sonucu (Approx. Chi-Square 2803.678, sig. 0.000) anlamlı bir faktör modelinin kurulabileceğini göstermektedir.

**Tablo 3:** İç Girişimciliğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Öz Değerler	Varyansın Açıklanma Oranı	Cronbach's Alfa
<b>Faktör 1 – Yenilikçilik</b>		11,849	% 43,885	0. 91
İşletmemiz sektörü takip ederek değişimlere göre hizmetlerini geliştirip güncellemektedir.	,780			
İşletmemizde yöneticiler yeni süreçler geliştirmeye çalışırlar.	,714			
İşletmemizde yeni hizmet geliştirme konusunda önem verilir.	,711			
İşletmemiz hizmetlerin sunumunda kullanılacak teknolojilere yatırım yapmaktadır.	,662			
İşletmemizde çalışanlar tarafından geliştirilen yenilikçi ve iyileştirmeye yönelik iş yöntemleri dikkate alınır.	,652			
İşletmemizde yeni fikirlerin oluşturulması ile uygulaması arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.	,621			
İşletmemizde sık sık verilen hizmetlerin içeriğinde yapısal değişimler yapılır.	,608			
İşletmemizde yeni fikirlerin oluşturulması ile uygulaması arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.	,571			
İşletmemizde işlerin yapılmasına yönelik sürekli yeni yöntemler aranır.	,537			
<b>Faktör 2 – Risk Alma</b>		2,866	% 10,613	0.90
İşletmemizde çalışanlar risk alma konusunda cesaretlendirilir.	,872			
İşletmemizde risk alan bireyler takdir edilir.	,863			
İşletmemizde risk almaya sürekli olumlu açıdan yaklaşılır	,790			
İşletmemizde çalışanlar kabul edilebilir riskler taşıyan fikirler geliştirmeleri için teşvik edilir.	,746			
Yüksek risk ve belirsizlik içeren yenilikler-değişimler işleme yönetimimiz tarafından rahatlıkla kabul görür.	,632			
<b>Faktör 3 – Ödüllendirme</b>		1,855	% 6,870	0. 85
İşletmemizde yenilik ve yaratıcılık açısından başarılı çalışanlara ödül veya ücret verilir.	,766			
İşletmemizde girişimci davranışları özendirip çalışanları motive eden bir ödül sistemi uygulanmaktadır.	,678			
İşletmemizde yeniliklerin ödüllendirilmesi sıklıkla uygulanan bir yöntemdir.	,672			
İşletmemizde yenilikçi fikir geliştirenlere terfide öncelik	,654			

verilir				
İşletmemizde çalışanlar başarı-başarısızlık söz konusu olmaksızın risk aldıkları için ödüllendirilirler	,466			
<b>Faktör 4 – Özerklik</b>		1,310	% 4,853	0. 88
İşletmemizde yenilik-değişim yapmak isteyenler departmanlara yeterli zaman ve kaynak verir.	,729			
İşletmemizde yeni fikirler üreten veya yenilik yapmak isteyenlere yapmak istedikleri yenilikte sorumluluk ve karar alma hakkı verilir.	,672			
İşletmemizde yeni fikirler-projeler desteklenir.	,654			
İşletmemiz çalışanlardan gelen öneriler dikkate alır.	,606			
İşletmemizde her kademedeki çalışanlar inisiyatif kullanmasını olumlu karşılar.	,550			
<b>Faktör 5 – Proaktiflik</b>		1,182	% 4,377	0. 86
İşletmemiz otelcilik sektöründe yeni uygulamalar konusunda öncü konumdadır.	,646			
İşletmemiz tarafından geliştirilen ve sektör için tamamen yeni olan ürün-hizmetler vardır.	,604			
İşletmemiz fırsatları sürekli olarak takip ederek rakiplerden önce değerlendirme eğilimindedir.	,586			

**Ölçek:** 1-Kesinlikle Katılmıyorum ..... 5-Kesinlikle Katılıyorum

Faktör analizi sonuçlarına göre, “yenilikçilik, risk alma, ödüllendirme, özerklik ve proaktifliktir” olmak üzere beş faktör ortaya çıkmıştır. Bu beş faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 70.59’dur. Bu faktörler içinde yenilikçilik faktörünün toplam varyansı açıklama oranı % 43.885 olarak, risk almanın % 10.613 olarak, ödüllendirmenin % 6.870 olarak, özerkliğin % 4.853 olarak, proaktifliğin % 4.377’dir.

### **Örgütsel Özelliklere İlişkin Algılamalar**

Örgütsel özellikleri ölçmeye yönelik ifadeler verilen yanıtların dağılımı hakkında bilgi sahibi olabilmek için her bir ifadenin aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Örgütsel Özelliklere İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalamaları

Örgütsel Özelliklere Yönelik İfadeler	N	En küçük Değer	En yüksek Değer	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İşletmemizde takım çalışması okça önemlidir.	183	1	5	3,73	1,111
İşletmemizde yöneticiler çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.	184	1	5	3,70	1,091
İşletmemizde problemlerin çözümlenmesinde çalışanlar tarafından önerilen yeni yollar önemsenir.	181	1	5	3,59	1,036
İşletmemiz yenilikçi ve girişimci bir misyona sahiptir.	181	1	5	3,50	1,008
İşletmemizde çalışanlar fikir alış verişi konusunda cesaretlendirilir.	181	1	5	3,50	1,098
İşletmemizde yenilik yapmak amacıyla yapılan harcamalar bir gider değil yatırım olarak görünür.	185	1	5	3,40	1,188
İşletmemizde çalışanlar yaptıkları hatalarla ilgili olarak sert bir şekilde eleştirilemez ve cezalandırılmazlar	184	1	5	3,32	1,077
İşletmemizde çalışanlar iş yapma yöntemlerini değiştirebilirler.	185	1	5	3,19	0,986
İşletmemiz yeniliği destekleyen ve kaynak paylaşımına olanak veren esnek bir yapıya sahiptir.	184	1	5	3,20	1,096
İşletmemizde resmi iş tanımları yerine esnek iş tanımları bulunmaktadır.	186	1	5	3,05	1,230
İşletmemizde yazılı kural ve prosedürlerin sayısı oldukça azdır.	182	1	5	2,81	1,111

Ölçek: 1-Kesinlikle Katılmıyorum ..... 5-Kesinlikle Katılıyorum

Örgütsel özellikleri tespit etmeye yönelik ifadelerin tamamı organik örgüt kültürü özelliklerini tespit etmeye yönelik tasarlanmıştır. Mekanik örgüt kültürü özelliklerini tespit etmeye yönelik ifadeye ölçmede uyumsuzluk yaşanmaması açısından yer verilmemiştir. Örgütsel özellikleri temsil eden ifadeler incelenince, örgütsel özelliklere ilişkin algının aritmetik ortalamalarının 3.73 ile 2.81 arasında değiştiği görülmektedir. Araştırmaya katılanların verdiği yanıtların ortalamaları yüksekten düşüğe doğru sıralanınca; “İşletmelerde takım çalışmasının önemli olduğu (3.73), yöneticilerin çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılı olduğu (3.70), işletmelerde problemlerin çözümlenmesinde çalışanlar tarafından önerilen yeni yolların önemsendiği (3.59)” dikkati çekmektedir.

### **Korelasyon Analizi Sonuçları**

Çalışmanın bu aşamasında, iç girişimciliğin boyutları ile (risk alma, yenilikçilik, prokatiflik, özerklik ve ödüllendirme) örgütsel özellikler ve çevresel

değişim arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek ve ilişkinin derecesini tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 5.** Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

	X	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
<b>Risk Alma</b> (1)	2,79	1						
<b>Yenilikçilik</b> (2)	3,70	,418**	1					
<b>Proaktiflik</b> (3)	2,49	,393**	,722**	1				
<b>Özerklik</b> (4)	3,50	,401**	,721**	,634**	1			
<b>Ödüllendirme</b> (5)	2,90	,441**	,424**	,386**	,512**	1		
<b>Örgütsel Özellikler</b> (6)	3,42	,253**	,589**	,494**	,620**	,391**	1	

\*\* 0.01 anlamlılık düzeyinde (2-uçlu).

Tablo 5’da görüldüğü üzere, değişkenler arasındaki korelasyon analizi 0.01 anlamlılık düzeyinde ve iki uçlu olarak yapılmıştır. Bağımsız değişkenler arasında anlamlı kabul edilebilecek düzeyde ilişki söz konusudur. Analiz sonucu ortaya çıkan korelasyon katsayıları incelendiğinde, örgütsel özellikler ile iç girişimciliği oluşturan boyutlarından -sırasıyla- özerklik 0.620 düzeyinde, yenilik 0.589 düzeyinde, prokatiflik 0.494 düzeyinde, ödüllendirme 0.391 düzeyinde ve risk alma 0.253 düzeyinde anlamlı ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın diğer bağımlı değişkeni olan çevresel değişim algısı ile iç girişimciliği oluşturan boyutlar arasındaki ilişki incelenince, -sırasıyla- yenilik ile 0.497 düzeyinde, özerklik ile 0.410 düzeyinde, proaktiflik ile 0.393 düzeyinde ödüllendirme ile 0.231 düzeyinde ve risk alma ile 0.217 düzeyinde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

### **T-Testi ve ANOVA Sonuçları**

Çalışmanın bu aşamasında otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamalarının cinsiyete, eğitim durumuna, işletmedeki pozisyona, yöneticinin çalıştığı departmana, işletmede ve sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için T-testi ve varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 6.** Cinsiyet ile İç Girişimcilik Boyutları Arasındaki Farklılık İlişkisi

		Varyansın Eşitliği için Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		F	Sig	T	Df	Sig. (2-üçlü)
<b>Yenilikçilik</b>	Eşit*	,201	,655	-,762	183	,447
	Eşit değil**			-,757	111,630	,450
<b>Risk Alma</b>	Eşit*	,004	,950	-1,485	183	,139
	Eşit değil**			-1,459	108,503	,148
<b>Ödüllendirme</b>	Eşit*	1,521	,219	-,500	183	,618
	Eşit değil**			-,558	149,995	,578
<b>Özerklik</b>	Eşit*	,956	,330	-,982	183	,328
	Eşit değil**			-,930	99,649	,355
<b>Proaktiflik</b>	Eşit*	4,970	,027	-,662	183	,509
	Eşit değil**			-,619	96,688	,538

Yapılan t-testi sonucu, iç girişimcilik eğiliminin cinsiyete göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuca göre, cinsiyet değişkeni ile iç girişimcilik arasında bu çalışmanın sonuçlarına göre bir bağlantı olmadığı söylenebilir. Herhangi bir farklılık ortaya çıkmadığı için grup istatistiklerine yer verilmemiştir.

**Tablo 7:** Yöneticinin Eğitim Durumu ile İç Girişimcilik Algılamasına Yönelik ANOVA Sonuçları

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Yenilikçilik</b>	Gruplar Arası	6,162	3	2,054 ,576	3,565	<b>,015</b>
	Grup İçi	104,879	182			
	Toplam	111,041	185			
<b>Risk Alma</b>	Gruplar Arası	6,668	3	2,223 1,070	2,077	,105
	Grup İçi	194,741	182			
	Toplam	201,409	185			
<b>Ödüllendirme</b>	Gruplar Arası	12,094	3	4,031 1,269	3,178	<b>,025</b>
	Grup İçi	230,868	182			
	Toplam	242,962	185			
<b>Özerklik</b>	Gruplar Arası	10,267	3	3,422 ,674	5,079	<b>,002</b>
	Grup İçi	122,633	182			
	Toplam	132,900	185			
<b>Proaktiflik</b>	Gruplar Arası	1,831	3	,610 ,805	,758	,519
	Grup İçi	146,518	182			
	Toplam	148,349	185			

Yöneticilerin eğitim durumları incelenince sadece 2 kişinin lisansüstü düzeyde eğitim aldığı görülmüştür. Lisansüstü eğitim alanların oluşturduğu grup sayısı ve oran olarak diğerlerinden daha düşük düzeyde olduğu ve varyans analizi sonucunda

hataya neden olabileceği için lisans grubuna dâhil edilerek analize devam edilmiştir. Bu şekilde yapılan varyans analizi sonucu, iç girişimcilik boyutlarından *özerklik*, *yenilikçilik* ve *ödüllendirme* boyutlarında yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık ortaya çıktığı belirlenmiştir. Farkın kaynağını belirleyebilmek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Bu testin sonucuna göre;

- *Özerklik* boyutunda ortaya çıkan farkın lisans mezunu (3.87) ile ilköğretim mezunu (3.26) yöneticiler arasındaki algılama farkından ve lisans mezunu (3.87) ile lise mezunu (3.30) yöneticiler arasındaki algılama farkından kaynaklandığı görülmektedir.
- *Yenilikçilik* boyutunda ortaya çıkan farkın kaynağının, lisans düzeyinde eğitim alanlar (3.92) ile lise düzeyinde eğitim alanlar (3.43) alanlar arasındaki fark olduğu tespit edilmiştir.
- *Ödüllendirme* düzeyindeki fark ise, önlisans mezunları (2.54) ile lisans mezunları arasındaki (3.53) arasındaki algılama farkına dayanmaktadır.

**Tablo 8:** İşletmedeki Pozisyon ile İç Girişimcilik Algılamasına Yönelik ANOVA Sonuçları

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Yenilikçilik</b>	Gruplar Arası	4,254	3	1,418	2,417	,068
	Grup İçi	106,787	182	,587		
	Toplam	111,041	185			
<b>Risk Alma</b>	Gruplar Arası	7,997	3	2,666	2,508	,060
	Grup İçi	193,412	182	1,063		
	Toplam	201,409	185			
<b>Ödüllendirme</b>	Gruplar Arası	11,667	3	3,889	3,060	<b>,030</b>
	Grup İçi	231,295	182	1,271		
	Toplam	242,962	185			
<b>Özerklik</b>	Gruplar Arası	10,873	3	3,624	5,406	<b>,001</b>
	Grup İçi	122,027	182	,670		
	Toplam	132,900	185			
<b>Proaktiflik</b>	Gruplar Arası	9,722	3	3,241	4,254	<b>,006</b>
	Grup İçi	138,627	182	,762		
	Toplam	148,349	185			

Varyans analizi sonucu, iç girişimcilik algısının işletmedeki pozisyona göre *ödüllendirme*, *özerklik* ve *proaktiflik* boyutlarında farklılık gösterdiği tespit

edilmiştir. Farkın kaynağını belirleyebilmek için Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucuna göre;

- *Ödüllendirme* boyutundaki farkın; alt, orta ve üst kademe yöneticilerin algılama farkından kaynaklandığı belirlenmiştir. Üst kademe yöneticilerin ödüllendirme algısına ilişkin aritmetik ortalama 3.28, orta kademe yöneticilerin algılama ortalaması 2.69 ve alt kademe yöneticilerin ödüllendirme algısına ilişkin aritmetik ortalaması 2.62'dir.
- *Özerklik* boyutundaki farkın; alt-üst kademe yöneticilerin algılama farkından ve orta-üst kademe yöneticilerin algılama farkından kaynaklandığı belirlenmiştir. Alt kademe yöneticilerin özerklik boyutuna ilişkin algılama ortalaması 3.40, orta kademe yöneticilerin 3.39 ve üst kademe yöneticilerin 3.89'dur.
- *Proaktiflik* boyutundaki farkın; alt-üst kademe yöneticilerin algılama farkından ve alt-orta kademe yöneticilerin algılama farkından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Alt kademe yöneticilerin proaktiflik boyutuna ilişkin algılama ortalaması 3.25, orta kademe yöneticilerin 3.26 ve üst kademe yöneticilerin 3.72'dir.



**Tablo 9:** Yöneticinin Çalıştığı Departman ile İç Girişimcilik Algılamasına Yönelik ANOVA Sonuçları

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Yenilikçilik</b>	Gruplar Arası	3,819	5	,764	1,282	,274
	Grup İçi	107,222	180	,596		
	Toplam	111,041	185			
<b>Risk Alma</b>	Gruplar Arası	16,538	5	3,308	3,221	<b>,008</b>
	Grup İçi	184,870	180	1,027		
	Toplam	201,409	185			
<b>Ödüllendirme</b>	Gruplar Arası	18,942	5	3,788	3,044	<b>,012</b>
	Grup İçi	224,020	180	1,245		
	Toplam	242,962	185			
<b>Özerklik</b>	Gruplar Arası	11,989	5	2,398	3,570	<b>,004</b>
	Grup İçi	120,911	180	,672		
	Toplam	132,900	185			
<b>Proaktiflik</b>	Gruplar Arası	10,159	5	2,032	2,647	<b>,025</b>
	Grup İçi	138,189	180	,768		
	Toplam	148,349	185			

Varyans analizi sonucu, iç girişimcilik boyutlarından *özerklik*, *risk alma*, *ödüllendirme* ve *proaktiflik* algılamalarının yöneticilerin çalıştığı departmana göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farkın kaynağını belirleyebilmek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Bu testin sonucuna göre farkın kaynağı aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- *Risk Alma* boyutundaki farkın; yiyecek-içecek bölümü yöneticilerinin (3.10), insan kaynakları yöneticilerinin (3.36) algılamaları ile muhasebe departmanı yöneticilerinin (2.36) algılamaları farkından kaynaklandığı tespit edilmiştir.
- *Ödüllendirme* boyutundaki farkın; insan kaynakları yöneticilerinin (3.96) algılama farklılıkları ile ön büro (2.60), muhasebe (2.55) departmanı yöneticilerinin algılama farklılıklarından kaynaklandığı belirlenmiştir.
- *Proaktiflik* boyutundaki farkın; yiyecek-içecek bölümü yöneticilerinin (3.95) algılama farklılıkları ile muhasebe (2.87) departmanı yöneticilerinin algılama farkından kaynaklandığı tespit edilmiştir.
- *Özerklik* boyutunda ortaya çıkan farkın da, insan kaynakları bölümü yöneticileri (3.94) ile muhasebe yöneticileri (3.15) arasındaki algılamadan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 10:** İşletmede Çalışma Süresi ile İç Girişimcilik Algılamasına Yönelik ANOVA Sonuçları

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Yenilikçilik</b>	Gruplar Arası	7,212	4	1,803 ,574	3,143	<b>,016</b>
	Grup İçi	108,829	181			
	Toplam	111,041	185			
<b>Risk Alma</b>	Gruplar Arası	3,168	4	,792 1,095	,723	,577
	Grup İçi	198,241	181			
	Toplam	201,409	185			
<b>Ödüllendirme</b>	Gruplar Arası	14,213	4	3,553 1,264	2,812	<b>,027</b>
	Grup İçi	228,749	181			
	Toplam	242,962	185			
<b>Özerklik</b>	Gruplar Arası	2,868	4	,717 ,718	,998	,410
	Grup İçi	130,032	181			
	Toplam	132,900	185			
<b>Proaktiflik</b>	Gruplar Arası	8,022	4	2,005 ,775	2,587	<b>,039</b>
	Grup İçi	140,327	181			
	Toplam	148,349	185			

Varyans analizi sonucu, iç girişimcilik boyutlarından *yenilikçilik*, *proaktiflik* ve *ödüllendirme* boyutunda yöneticilerin işletmede çalışma süresine göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farkın kaynağını belirleyebilmek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Bu testin sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- *Yenilikçilik* boyutunda ortaya çıkan farkın; işletmede çalışma süresi 1-3 yıl arası (3.49) olanlar ve 1 yıldan az olanlar (3.50) ile 7-10 yıl arası (3.93) olanlar ve 11 yıldan fazla (3.89) olanlar arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir.
- *Proaktiflik* boyutunda ortaya çıkan farkın; işletmede çalışma süresi 1-3 yıl arası (3.15) olanlar ve 1 yıldan az olanlar (3.24) ile 11 yıl ve üzeri (3.71) olanlar arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir.
- *Ödüllendirme* boyutundaki farkın ise; 1 yıldan daha az çalışanlar (2.60) ile 11 yıl ve üzeri çalışanlar (3.68) arasındaki farktan kaynaklandığı belirlenmiştir.

**Tablo 11:** Sektörde Çalışma Süresi ile İç Girişimcilik Algılamasına Yönelik ANOVA Sonuçları

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Yenilikçilik</b>	Gruplar Arası	2,001	3			
	Grup İçi	109,040	182	,667	1,114	,345
	Toplam	111,041	185	,599		
<b>Risk Alma</b>	Gruplar Arası	,755	3			
	Grup İçi	200,654	182	,252	,228	,877
	Toplam	201,409	185	1,102		
<b>Ödüllendirme</b>	Gruplar Arası	1,337	3			
	Grup İçi	241,625	182	,446	,336	,800
	Toplam	242,962	185	1,328		
<b>Özerklik</b>	Gruplar Arası	3,752	3			
	Grup İçi	129,148	182	1,251	1,762	,156
	Toplam	132,900	185	,710		
<b>Proaktiflik</b>	Gruplar Arası	11,120	3			
	Grup İçi	137,228	182	3,707	4,916	,003
	Toplam	148,349	185	,754		

İç girişimcilik boyutlarının yöneticilerin sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla da varyans analizi yapılmıştır. Bu aşamada, 1 yıldan daha az süredir sektörde çalışanların sayısının sadece 4 kişi olduğu ve diğer gruplardan oldukça farklı olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bu grup 1-3 yıl arası çalışanlar grubuna dahil edilerek analize devam edilmiştir. Yapılan varyans analizi sonucu, iç girişimcilik algılamasının sektörde çalışma süresine göre *proaktiflik* boyutunda farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortaya çıkan farkın kaynağını belirlemek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucu, farkın 1-3 yıl arası çalışan yöneticiler (3.56) ile 11 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerden (2.83) kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Girişimciliğin önemsenip, teşvik edildiği toplumlarda ekonominin canlandığı, ekonomik büyüme ve kalkınmanın hız kazandığı düşünülmektedir. Gelir ve kaynak dağılımının yeterince yapılamadığı, girişimci sayısının az olduğu, işsizlik ve istihdam sorunlarının yaşandığı (Bakırtaş ve Tekinşen 2006) ülkelerde de girişimcilik desteklenerek yatırımlar arttırılmakta ve yeni iş alanları oluşturulmaktadır (Döm 2006). Böylelikle işsizlik ve istihdam sorunlarına çözüm üretilebilmekte, istihdam oranının artmasıyla doğru orantılı olarak toplumun refah seviyesinin de yükselmesi sağlanmaktadır (Bozgeyik 2005).

Temel olarak, üretim faktörlerini daha büyük çaplı imkân/değer yaratacak biçimde bir araya getirip (Demirer 2008), fiziksel, sosyal ve mali bir takım riskleri göze alarak, yeterli zaman ayırıp, emek harcayarak kişisel tatmin elde edecek şekilde yeni değerler yaratma süreci (Hisrich ve Peters 2001) olarak açıklanan girişimcilik; ön görülen riskleri göze alabilmenin yanı sıra, diğerlerini peşinden sürükleyebilecek tutku ve vizyonu da gerekli kılmaktadır (Bayrak ve Terzi 2004). Girişimciler sahip oldukları tutku ve vizyonlarıyla pek çokları için korkutucu ve belirsiz olan tehditleri birer fırsat olarak görüp risk almaktan, yeni pazarlara girmekten ve hatta süregelen durumları değiştirmekten çekinmezler (Döm 2006). Ancak başarıya ve yaratma duygularıyla harekete geçen girişimcilerin yalnızca öngörülen riskleri göze almaları ya da sadece kendi işlevsel görevlerini yerine getirmeleri, işletmelere girişimcilik ruhunun yerleştirilmesi bakımından yeterli olmamakla birlikte, işletmelerin içinde yer aldıkları çevrede meydana gelen değişimsel döngüler sebebiyle, işletmelerde atalet, yenilik eksikliği ve durgunluk yaşanmasına sebep olabilmektedir (Thornberry 2001). Bu nedenle işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, değişen koşullara ayak uydurabilmeleri, rekabet avantajı elde edebilmeleri, devinimlerini ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri (Naktiyok ve Bayrak Kök 2006) için yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar geliştirmeleri ve örgütsel süreçlerinin tümüne, işlevlerine, kültürlerine ve yapılarına yenilikçi, yaratıcı ve girişimci kimlikler kazandırmaları gerekmektedir (Tunç 2007).

Tüm bunların sağlanması aşamasında devreye iç girişimcilik girmektedir. Antonic (2007) tarafından ‘mevcut bir organizasyon içindeki girişimcilik ruhu’ olarak tarif edilen iç girişimcilik daha kapsamlı olarak “var olan bir örgüt içinde çalışanların, klasik birer girişimci gibi” (Naktiyok 2004) bir fikri, risk alıp yenilik yaparak kârlı bir mal veya hizmete dönüştürmek üzere yaptıkları faaliyetlerin tümü (Morrisson vd. 2001) şeklinde açıklanmaktadır. İç girişimciliğin var olan bir örgütü risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışları yoluyla harekete geçirme ve yeniden canlandırmayı, örgüt içerisinde yenilik yapma ve değişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri aktif hale getirmeyi, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi amaçladığı belirtilmektedir (Top 2006). Bunun yanı sıra iç girişimcilik, işletmelerin kuruluş aşamasında taşıdıkları amatör heyecanın canlı ve sürekli tutulabilmesini, çalışanların yaratıcılıklarının ve motivasyonlarının yükseltilmesini, işletmenin veriminin ve performansının artırılabilmesini, çalışanların işletme içinde daha aktif rol alabilmesini, değişen müşteri taleplerinin kolaylıkla karşılanabilmesini, işletmenin deviniminin ve sürekliliğinin sağlanabilmesini mümkün kılmaktadır (Akoğlan Kozak ve Gül Yılmaz 2010). Örgütsel ve genel ekonomik gelişme bakımından önemli bir dinamik unsur olarak değerlendirilen iç girişimciliğin, firmaları gerek kârlılık gerekse ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırdığı, performanslarını ve verimliliklerini iyileştirdiği (Ağca ve Yörük 2006), rekabet gücü ve etkinliğini arttırdığı, dış çevredeki değişim hızına yetişmede rakiplerine oranla daha avantajlı olmalarını sağladığı (Basım ve Şeşen 2008) ve yeniliklerin gelişebileceği bir yönetsel çevre yarattığı vurgulanmaktadır (Arıkan 2002).

İç girişimcilik sadece belirli sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlara değil tüm sektörlerdeki her türlü organizasyona yönelik olabilmektedir. Uluslararası ve ulusal rekabetin yoğun yaşandığı turizm sektöründe de rakiplere karşı avantaj sağlayabilmede, verimliliği, performansı ve hizmet kalitesini arttırabilmede iç girişimcilik faaliyetleri önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışma, otel işletmelerinde iç girişimcilik konusunun yerli ve yabancı literatürde araştırmacılar tarafından az sayıda çalışılmış olması göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Özellikle yerli literatürde iç girişimcilik ile ilgili

çeşitli alanlarda çalışmaların yapıldığı ancak, konunun otel işletmeleri açısından yeterince incelenmediği kanısına varılmıştır. Bu sebeple, çalışmanın hem literatürdeki boşluğu dolduracağı hem de gelecekte yapılacak çalışmalara bir örnek teşkil edeceği düşünülmektedir. Çalışmanın temel amacı otel işletmelerinde yönetici konumunda olan kişilerin iç girişimcilik yönelimlerinin ne düzeyde olduğunu belirlemek, iç girişimciliğin örgütsel özellikler ile ilişkisini tespit etmektir. Bunun dışında, örnekleme ilişkin bazı özelliklerin iç girişimcilik üzerinde etkisi olup olmadığı konusunda bilgi sahibi olmak da amaçlanmıştır.

Çalışmanın araştırma alanı ve örnekleme olarak, Marmaris'te faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde üst, orta ve alt yönetici konumunda olan çalışanlar tercih edilmiştir. Araştırmanın dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılmış olmasının nedenini, küçük otellerde yönetim fonksiyonlarının çok işler olmaması ve az sayıda yönetici istihdam edilmesidir. Ayrıca iç girişimcilik eğilimleri bazı firmalarda oldukça yüksekken bazı firmalarda ise çok düşük olabilmektedir (Ağca ve Kurt 2007). Bu nedenle, iç girişimcilik yönelimlerinin ve uygulamalarının dört yıldız ve üzeri otel işletmelerinde, küçük otellere oranla daha yaygın ve yüksek düzeyde olabileceği ihtimali de göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırma verilerinin analizi aşamasında, öncelikle Marmaris'te faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan alt, orta ve üst yöneticilerden elde edilen iç girişimcilik yönelimi ile ilgili veriler incelenmiştir. Verilerin toplandığı örnekleme ilişkin tanıtıcı bilgilere bakıldığında, erkek, 28-50 yaş arasında, üniversite veya lise mezunu katılımcıların yoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre otel işletmelerindeki yöneticilerin yaş durumlarının genç ve orta yaş profilini yansıttığını söylemek mümkündür. Otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda olan katılımcıların genellikle erkek olması, eğitim düzeylerinin yüksek olması ve yaş aralıklarının literatürde daha önce yapılmış olan birçok çalışmanın sonuçlarıyla paralellik gösterdiği (Koyuncu ve Yılmaz 2002; Birdir 2000; Akoğlan Kozak ve Gül Yılmaz 2010) dikkati çekmektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları departman açısından ilk sırayı hem katılımcı sayısı bakımından hem de 24.2'lik yüzde oranıyla ön büro departmanının aldığı görülmektedir. Anket formunda "diğer" seçeneğini (% 15.1) işaretleyenler ise

güvenlik, teknik servis, tanıtım- pazarlama, satın alma gibi departmanlarda görev yaptıklarını; genel müdür, genel koordinatör olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların yer aldıkları pozisyon açısından ilk sırayı % 46.8'lik oranla orta kademe yöneticiler amaktadır. Katılımcılar arasında orta kademe yöneticilerin fazla olmasının nedeni, bazı işletmelerde farklı departmanlar tarafından yürütülen görevlerden aynı yöneticilerin sorumlu olması ve otel işletmelerinin departmanlara ayrılmış fiziksel yapısının üst kademe yönetici sayısının fazla olmasına müsaade etmemesi şeklinde açıklanabilir. İşletmedeki çalışma süresi bakımından ilk sırayı 1 yıldan daha az seçeneği almıştır. Diğer seçenekler 1-3 yıl arası (% 24.6), 4-6 yıl arası (% 18.3), 11 yıl ve üzeri (% 16.1) ve 7-10 yıl arası (% 10.8) şeklinde sıralanmaktadır. 1 yıldan daha az seçeneğinin yüksek çıkmasının nedeni, turizm sektöründe personel devir hızının yüksek olması olarak açıklanabilir. Genel anlamda otelcilik sektöründe çalışma süresi bakımından ise, çalışılan süre ve çalışan kişi sayısı oranında mevcut oteldeki çalışma süresine göre artış görülmektedir. Özellikle, 1 yıldan daha az ile 11 yıl ve üzeri seçenekleri açısından otelcilik sektöründeki çalışma süresi ve mevcut oteldeki çalışma süresi arasındaki oran farkı dikkat çekmektedir. Katılımcıların %54.3'ünün otelcilik sektöründe 11 yıldan daha uzun süredir çalışıyor olması, veri alınan yöneticilerin sektörü ve işletmeyi tanıdıklarının bir göstergesi olarak düşünülebilir.

İç girişimcilik yönelimini belirlemeyi amaçlayan ifadelerden elde edilen veriler faktör analizine tâbi tutulmuş ve bu analiz sonucunda yenilikçilik, risk alma, ödüllendirme, özerklik, proaktiflik olarak adlandırabileceğimiz beş faktöre ulaşılmıştır. Bu beş faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 70.59'dur. Bu faktörler içinde yenilikçilik faktörünün toplam varyansı açıklama oranı % 43.885, risk almanın % 10.613, ödüllendirmenin % 6.870, özerkliğin % 4.853, proaktifliğin % 4.377 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonrasında elde edilen faktörlerin birlikte toplam varyansı açıklama oranları için aranan genel oranın 2/3 (Büyüköztürk 2002) olduğu göz önünde bulundurulursa, faktörlerin toplam varyansı açıklamakta yeterli olduğu söylenebilir.

Örgütsel özellikleri temsil eden ifadeler incelenince, örgütsel özelliklere ilişkin algının aritmetik ortalamaların 3.73 ile 2.81 arasında değiştiği görülmektedir. İlgili

ifadelere verilen cevaplara bakıldığında katılımcıların işletmelerinde takım çalışmasının önemli olduğunu, yöneticilerin çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılı olduğunu, işletmenin yenilikçi ve girişimci bir misyona sahip olduğunu, işletme içinde fikir alışverişini cesaretlendiren bir ortam olduğunu belirten ifadelerle daha yoğun katıldıkları görülmektedir. Genel olarak yöneticilerin örgütsel özellikler ile ilgili yüksek düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların sadece iş tanımlarının ve yönetimin esnekliğiyle ilgili önermelere daha az düzeyde katıldığı söylenebilir.

İç girişimcilik boyutlarının (risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, özerklik ve ödüllendirme), örgütsel özellikler ile ilişkisini ve ilişkinin derecesini tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Örgütsel özellikler ile iç girişimcilik boyutları arasındaki korelasyon düzeyine bakıldığında en yüksek pozitif korelasyonun özerklik boyutunda olduğu görülmektedir. Örgütsel özelliklerle ilgili olumlu algıların, örgüt içindeki özerklik algısını güçlendirdiği ve iç girişimcilik eğilimlerini destekleyen bir ortam yarattığı söylenebilir. Korelasyon analizi sonuçlarından hareketle, takım çalışmasına önem verilen, yöneticilerin astlarının fikirlerine, önerilerine açık olduğu, yenilikçi ve girişimci bir vizyona sahip, örgüt içi bilgi akışının ve örgütsel öğrenmenin desteklendiği örgütsel yapılar, iç girişimcilik faaliyetlerinin gelişmesine uygun ortamı yaratacaktır. Ayrıca, çevredeki değişim hızı ve dinamiklik, örgütü iç girişimcilik faaliyetlerine zorlayan itici bir güç olarak değerlendirilmelidir. Rekabetçi olmayan bir sektörde faaliyet gösteren işletmeyi, iç girişimcilik faaliyetlerine zorlayacak faktörler daha az olacaktır.

Yöneticinin cinsiyetinin, eğitim durumunun, işletmedeki pozisyonunun, çalıştığı departmanın, işletmede ve sektörde çalışma süresinin iç girişimcilik faaliyetleriyle ilgili algısı üzerinde anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla T-testi ve varyans analizi yapılmıştır. Yapılan T-testi sonucu iç girişimcilik eğiliminin cinsiyete göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuca göre, cinsiyet değişkeni ile iç girişimcilik arasında bu çalışmanın sonuçlarına göre bir bağlantı olmadığı söylenebilir. İşletmedeki pozisyona yönelik varyans analizi sonucunda ödüllendirme, özerklik ve proaktiflik boyutlarıyla ilgili algının işletmede çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın



kaynağına bakıldığında, her üç boyutun da üst kademe yöneticiler tarafından yüksek düzeyde algılanırken, orta kademe yöneticilere ve alt kademe yöneticilere inildikçe bu boyutlarla ilgili algıların azaldığı görülmüştür. Bu algılama farklılığının temel sebebi olarak yöneticilerin farklı kademelerde farklı kararlardan sorumlu olması gösterilebilir. Koçel'e (2003) göre de, alt kademe yöneticiler, daha çok işlerin yapılması ile ilgili işletme içi rutin ve teknik kararlar alırken, üst kademe yöneticiler stratejik nitelikli dış çevre unsurlarını dikkate alan kararlar alırlar, orta kademe yöneticiler ise kademe arasındaki kararları dengeleme ve uyumu sağlama fonksiyonunu üstlenmektedirler. Üst ve orta kademe yöneticilerin aldıkları kararlarda iç girişimcilik faaliyetlerinin payı ve önemi daha fazla olacaktır.

İç girişimcilik boyutlarından özerklik, risk alma, ödüllendirme ve proaktiflik eğilimlerinin yöneticilerin çalıştığı departmana göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farkın kaynağına bakıldığında risk alma ve proaktiflik boyutlarının yiyecek-içecek bölümü yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri tarafından yüksek düzeyde algılanırken, özerklik ve ödüllendirme boyutunun insan kaynakları yöneticileri tarafından yüksek düzeyde algılandığı görülmüştür. Ödüllendirme boyutundaki algılama farklılığının nedeni, insan kaynakları departmanının örgütteki ödüllendirme sisteminin sağlıklı işletilmesi konusunda diğer departmanlara göre daha aktif rol oynaması olarak yorumlanabilir. Otel işletmelerinde işletmenin beyni olarak görülen ön büro departmanının algı düzeyinin, proaktiflik başta olmak üzere diğer boyutlarda da düşük olmasının dikkat çekici bir bulgu olduğu düşünülmektedir.

İç girişimciliğin boyutlarından özerklik, yenilikçilik ve ödüllendirme boyutlarında, yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık ortaya çıktığı belirlenmiştir. Özerklik boyutunda ortaya çıkan farkın lisans mezunu (3.87) yöneticilerin algılama farklılıkları ile ilköğretim mezunu (3.26) ve lise mezunu (3.30) yöneticiler arasındaki algılama farkından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Yenilikçilik boyutunda ortaya çıkan farkın lisans mezunlarının (3.92) algılama farklılıkları ile lise mezunu (3.43) olanların algılama farklılıklarından kaynaklandığı, ödüllendirme boyutundaki farkın ise ön lisans mezunları (2.54) ile lisans mezunları (3.53) arasındaki algılama farklılığından kaynaklandığı tespit edilmiştir. İç girişimciliğin özerklik ve yenilikçilik boyutlarında eğitim açısından algı düzeyinin farklı olmasının,

eğitim almış kişilere bağımsız iř yapma şansının daha fazla tanınmış olmasından kaynaklandığı sđylenbilir. Ayrıca yůksek eğitimi kişilerde, alınan eğitimle birlikte kişinin vizyonu gelişmekte ve iř ortamında kendine olan güveni arttırmaktadır. Bđylece kiři kendi fikirlerini sđylemede, inisiyatif kullanmada veya karar alması gereken durumlarda cesaretlenmektedir.

Varyans analizi sonucu, iř girişimcilik boyutlarından yenilikçilik, proaktiflik ve ödüllendirme boyutlarında yöneticilerin işletmede çalışma süresine göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Her üç boyutta da işletmede 6 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerin algılama düzeylerinin yůksek olduğu, çalışma süresi düştükçe algı düzeyinin de o oranda azaldığı görůlmektedir. Uzun süreli çalışanlarda algı düzeyinin yůksek olmasının nedenin, bu kişilerin çalıştıkları işletmeyi iyi tanınmaları, güçlü-zayıf yönlerini bilmeleri ile onlara iř girişimcilik yönünden daha fazla olanak tanınması olduğu sđylenbilir. İç girişimcilik algılamasının sektörde çalışma süresine göre, sadece proaktiflik boyutunda farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farkın 1-3 yıl arası çalışan yöneticilerin algılama farklılıkları ile 11 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerin algılama farklılıklarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, sektörü daha yakından tanıyan yöneticilerin daha fazla öngörü sahibi oldukları sđylenbilir.

Rekabetin yoğun yaşandığı bir sektör olan otelcilik sektöründe işletmelerin fark yaratabilmeleri, müşteri istek ve ihtiyaçlarına hitap edecek süreçleri tasarlamasına, yeni ürün ve hizmetler geliştirebilmelerine bağlıdır. İç girişimcilik organizasyona bütünsel anlamda kendini geliştirmesi için gerekli olan dinamiği sağlayacak bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çalışma sadece Marmaris'te faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otelleri kapsamaktadır. Ulusal ya da uluslararası zincir işletmeler gibi daha kapsamlı örneklemler üzerinde yapılacak çalışmalar, iş girişimcilik faaliyetlerinin kurumsallaşmış işletmelerde ne düzeyde algılandığının ve uygulandığının belirlenmesi açısından yararlı olacaktır. Ayrıca, iş girişimcilik faaliyetlerinin işletmenin hizmet verdiği toplumun kültürel yapısı, özellikleri ve alışkanlıklarından etkilenip etkilenmediği de araştırılabilecek konular arasında yer almaktadır. Bu ve benzeri konuları irdeleyen çalışmalar iş girişimcilik faaliyetlerini

etkileyen farklı değişkenlerin olup olmadığının daha net ortaya koyulmasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (3): 210-230.

Ağca, V. (2005). İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma, *Basılmamış Doktora Tezi*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, VIII (2): 155-173.

Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29): 83-112.

Akdoğan, A. ve Cingöz, A. (2006). İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, ss. 50-69. Bişkek, 25-27 Mayıs.

Akoğlan Kozak, M. ve Gül Yılmaz, E. (2010). Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Fırgya Bölgesi Örneği, *Anatoliya: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1): 85-97.

Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 175-189.

Antončić, B. (2007). Intrapreneurship: A Coparative Structural Equation Modaeling Study, *Industrial Management Data System*, Vol: 107 (3): 309-325.

Antončić, B. ve Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*. (16): 495-527.

Antončić, B. ve Hisrich, R.D. (2003). Clarifying The Intrapreneurship Concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1): 7-24.

Arslan, K. (2002). Üniversiteli Gençlerde Mesleki Tercihler ve Girişimcilik Eğilimleri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 6. 1-11.

Arslantaş, C.C. (2001). Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl:2 (38): 17-23.

Arıkan, S.(2002). *Girişimcilik*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Aydoğan, F. Z. (2004) Örgüt Kültürü ve İklimi, *Gazi Üniversitesi Turizm Ticaret Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2. 203-215.

Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aytaç, Ö. ve İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18): 102-120.

Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15): 141- 160.

Bakırtaş, H. ve Tekinşen, A. (2006). E-Ticaretin Girişimcilik Üzerindeki Etkileri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16): 125-138.

Baltaş, A. (2006). Girişimciliğin Ardındaki İnsan Profili, <http://www.baltas-baltas.com/makaleler> adresinden alınmıştır.

Barca, M. (2006). Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.*, ss. 435- 440. Erzurum. 14-15 Nisan.

Baron R. A. (2000). Psychological Perspectives on Entrepreneurship Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs Success, *Directions in Psychological Science*, Vol: 9 Issue: 1. 15-18.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2008). Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63 (3): 49-64.

Başar, M. ve Tosunoğlu, B. T. (2006). Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (1):123-134.

Başar, M. (2004). *Girişimcilik*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bayrak, C. ve Terzi Ç. (2004). Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Okullara Yansımaları, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya :İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi. <http://www.pegema.net/dosya/dokuman/342.pdf> adresinden alınmıştır.

Berber, A. (2000). Girişimci İle Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 29 (1): 23-46.

Birçek, A. (2008). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Liderlik Bağlamında İncelenmesi, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Birdir, İ. (2000). Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11 (2): 142-148.

Bozgeyik, A. (2005). *Girişimcilere Yol Haritası*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma, *Journal of Yasar University*, 3 (10): 1389-1416.

Büte, M. (2008). İÇ Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve Çevresel Faktörlerin İÇ Girişimcilik Üzerine Etkileri, 2. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, ss. 529-535. Bişek .07-10 Mayıs.

Büyüköztürk, ř. (2002). *Sosyal Bilimler İÇin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: PegemA Yayıncılık.

Ceylan, A. ve Demircan, N. (2001). Girişimciliği Etkileyen Faktörler İle Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, 9. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, ss. 827-840, 24-26 Mayıs.

Chicken, J. C. (2002). *Yönetim ve Girişimcilik*, (Çev. Beyhan Kurt), İstanbul: Epsilon Yayınları.

Christensen K. S. (2005). Enabling Intrapreneurship: The Case of A Knowledge-Intensive Industrial Company, *European Journal of Innovation Management.*, Vol:8 (3).ss. 305-322.

Coulter, M. (2003). *Entrepreneurship in Action*, New Jersey : Prentice Hall-Pearson Education Inc.

Çelik, A. ve Akgemici, T. (1998). *Girişimcilik Kültürü ve Kobiler*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Demirel E. T. (2003). Girişimcilik Kültürü, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

Demirer, H. (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, Ankara :Seçkin Yayıncılık San ve Tic.Aş.

Demiroğlu, Y. (2007). Firma Davranışı Olarak Girişimcilik, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi* . İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Denizalp, H. (2007). *Toplumsal Dönüşüm İçin Sosyal Girişimcilik Rehberi*, Ankara: Odak Ofset Matbaacılık.

Doğan, M. (2006). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İzmir: Anadolu Yayıncılık.

Doğaner A. E. (2006). *Yeni Nesil Girişimci*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dollinger, M.J. (1999). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, Prentice-Hall. New Jersey.

Döm, S., (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Drucker P. F. (1993). *Innovation and Entrepreneurship: Practive and Principles*, New York: Harper Business.

Dündar, S. ve Ağca, V. (2007). Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma, *H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 25 (1): 121-142.

Efil, İ. (2006). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.

Emsen, Ö. S., Yılmaz, Ö. ve Çınar, S. (2001). Genç Nesilde Mesleki Eğilimler ve Girişimcilik: Ampirik Bir Çalışma, *Verimlilik Dergisi Milli Produktivite Merkezi*, Sayı 1. 153-176.

Erbek, M. E. (2003). Girişimci ve Girişimci Olmayanların Girişimci Özelliklerinin Karşılaştırılması, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ercan, S. ve Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan, *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar/2009 (49): 59-82. <http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/228.pdf> adresinden alınmıştır.

Erçil, Y. (1995). Örgüt İçi Girişimcilik, *Kara Harp Okulu Dergisi*, 5 (1): 143-155.

Eren, E. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2002). Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü, *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, ss. 885-901. Antalya, 23-25 Mayıs.

Erkocaoğlu, E. (2005). Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönetimi, *O.D.T.Ü. Gelişime Dergisi*. Özel Sayı 35. 127- 163.

Göçmen, S. (2007). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: İç Girişimcilik, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gözek, S. (2006). Girişimci Adayının Özellikleri, Girişimcilik Eğilimleri ve Girişimci Adaylarına Sağlanan Destekler, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 6. 147-159.

Gürol, M. A. (2006). *Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik*, Ankara: Gazi Kitapevi Tic. Ltd. Şti.

Hisrich, R. D. ve Peters, M. (2001). *Entrepreneurship*, 5th Ed. New York: McGraw-Hill Higher.

Hornsby, J. S.,Kuratko, D. F. ve Zahra,S. A.(2002). Middle Managers' Perception of The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship:Assesing A measurement Scale, *Journal of Business Venturing*, Vol: 17, 253-273.

İraz, R. (2005). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Konya: Çizgi Kitabevi.

Karademir, Ş. (2004). Hangisinde Samimiyiz,  
<http://www.ekocerceve.com/yazarlarDetay.asp?yaziID=2180&yazarID=135>  
adresinden alınmıştır.

Kaya, N. ve Arkani A. F. (2005). Örgütsel Faktörlerin, Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, 16 (12): 7-16.



Kaya, N. (2001). İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların GÜdülenmesi, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, ss. 541-551. İstanbul. 24-26 Mayıs.

Kayalar, M ve Özmutaf, M. (2007). Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü ile Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 12, Sayı 3. 163-176.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.

Koyuncu, M. Ve Yılmaz, İ. (2002). Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Profiline Belirlenmesine Yönelik Bir İnceleme, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13 (1): 56-62.

Kuratko, D. ve Hodgetts, R. M. (1995). *Entrepreneurship*, Third Edition, Orlando: The Dryden Press.

Kurt, M., Ağca, V. ve Erdoğan, S. (2006). Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri İle İlgili Analizi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, VIII. (2): 101-114.

Küçük, O. (2007). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Lambing Deqqy A. ve Kuehl C.R. (2007). *Entrepreneurship*, Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River.

Marguerite, E. H. (2003). The Development of An Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship Within the Corporate Setting, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Rhodes: Department of Psychology Rhodes University Grahamstown.

Merih, K. (2009). Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi, (9 Şubat 2009) <http://www.merih.net/m2/str/strayap.htm> adresinden alınmıştır.

Morrisson A. (2006). A Contextualisation of Entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.2(4) 192-209.

Morrisson, A., Rimmington, M. Ve Williams, C. (2001). *Entrepreneurship in The Hospitality Tourism and Leisure Industries*, Oxford Auckland Boston Johannesburg Plant a Tree

Müftüoğlu, T. Ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİLER*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Naktiyok A. (2004). *İç Girişimcilik*, İstanbul: Beta Yayınları.

Naktiyok, A. ve Bayrak Kök, S. (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, VIII, (2): 77-96.

Naktiyok A. ve Timuroğlu, K. (2009). Öğrencilerin Motivasyonel Değerlerinin Girişimcilik Niyetleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:3. Cilt:23, 85-103.

Öğüt, A., Şendoğdu, A. ve Yılmaz, N. (2006). Bilişimci Girişimcilik Tipolojisi Açısından Bilgi Yönetiminin İlkeleri, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, ss. 433-436. Bişkek Kırgızistan 25-27 Mayıs.

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 İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 21, Sayı1, 169-188.

Özal, P.H. (2009). Türkiye’de Girişimcilik Teşvikleri ve Yeterliliği Ankara’da Bir Araştırma, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özalp, İ. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.

Özden, K., Temurlenk M. S. ve Başar, S. (2008), Girişimcilik Eğilimi: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, 2. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, ss 230-240. Bişkek, 07-10 Mayıs.

Özer, P.S. ve Topaloğlu, T. (2007). Girişimci Yöneticilerin Öğrenilmiş Gereksinimleri İle Kontrol Odaklarının Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16 (2): 439- 456.

Öztürk, İ. (2008). *2008 Girişimcilik Raporu*, İstanbul: İGİAD Yayınları.

Özpeynirci, R., Duman H. ve Erdemir, N. K. (2008). Girişimcilik Sürecinde Finansal Başarısızlığın Etkileri Üzerine Bir İnceleme, 2. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, ss. 161-168. Bişkek, 07-10 Mayıs.

Sakarya, S., Kosa, G. ve Namal, B. (2008). Girişimcilik Sürecinde Fırsat ve Kırgızistan Örneği, 2. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, ss. 99-109. Bişkek, 07-10 Mayıs.

Saraçoğlu, M. ve Duran, C. (2009). Yaratıcı Girişimcinin Gelişiminde Çevrenin Rolü, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (30): 131-151. (6 Ocak 2009) <http://www.e-sosder.com/dergi/30131-151.pdf> adresinden alınmıştır.

Serhateri, A. ve Coşkun, E. (2006). Girişimcilikte Elektronik Ticaretin Önemi, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, ss. 110-117, Bişkek. 25-27 Mayıs.

Şahin, E. (2006). Kadın Girişimcilik ve Konya İlinde Kadın Girişimcilik Profili Üzerine Bir Uygulama, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tekin, M. (2004). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Ankara: Damla Ofset.

Tekinay, N. A. (2003). Dünyadan Kadına Teşvik, *Capital*. (11): 106-110.

Titiz, M. T. (1999). *Genç Girişimcilere Öneriler*, İstanbul: İnkılâp Yayın Evi.

Titiz, M. T. (2009). Batı İçin Önemli Bizim İçin Yaşamsal, (18 Eylül 2009) <http://www.tinaztitiz.com/yazi.php?id=19> adresinden alınmıştır.

Thornberry, E. N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?, *European Management Journal*. 19 (5): 526-533.

Top, S. (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Topaloğlu, T. (2006). Girişimcinin Motivasyonel ve Bilişsel Kişilik Özellikleri: Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş (Manifest) Gereksinimleri ve Kontrol Odaklarının Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Toprak, D. (2004). Girişimcilik Nedir? Türkiye'nin Girişimcilik Performansı. (3 Ocak 2009) <http://www.vicebusiness.com/makale4.php> adresinden alınmıştır.

Tunç, B. (2007). İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tutar, H. ve Küçük O. (2003). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

TÜSİAD. (1997). Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar, 1 Aralık, İstanbul. (21 Mart 2009) <http://www.tusiad.org.tr/FileArchive/rekabetelektronik.pdf> adresinden alınmıştır.

TÜSİAD. (2002). Türkiye'de Girişimcilik, (21 Mart 2009) <http://www.tusiad.org/FileArchive/girisimcilik.pdf> adresinden alınmıştır.

Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configuration Approach, *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.

Yeniçeri, Ö. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, İstanbul: Kültür Sanat Yayıncılık.

Yetim, N. (2002). Sosyal Sermaye Olarak Kadın Girişimciler, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1): 81-91.

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

Zahra, S. A, Neubaum, D. E. ve Huse, M. (2000). Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effect of Ownership and Governance Systems, *Journal of Management*, 26 (5): 947-976.

### **İnternet adresleri**

<http://www.tdk.gov.tr/bts/?katagori=verilist&kelime=%F6zerlik&ayn=tam>. (Erişim Tarihi: 17 Aralık 2008).

<http://www.girisimcifikirler.com/yazi/gecmis-dönemlerde-girisimcilik>. (Erişim Tarihi: 20 Aralık 2008).

<http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/4857-sayili-is-kanunu-turkce/4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin.html>. (Erişim Tarihi: 20 Aralık 2009).

## Ek 1: ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu anket formu Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında hazırlanmakta olduğum yüksek lisans çalışmam için hazırlanmıştır. Sorulara içtenlikle ve tarafsız şekilde yanıtlamanız çalışmamın değerini arttıracaktır. Sorulara Verilen yanıtlar araştırma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacak ve cevaplayana hiçbir yükümlülük getirmemektedir.

İlginize çok teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi Hatice UÇAR  
Muğla Üniversitesi

### I. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadelerden işletmenize uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

İç Girişimcilik ile İlgili İfadeler	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemizde risk almaya sürekli olumlu açıdan yaklaşılr.	1	2	3	4	5
İşletmemizde risk alan bireyler takdir edilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanlar risk alma konusunda cesaretlendirilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanlar kabul edilebilir riskler taşıyan fikirler geliştirmeleri için teşvik edilir.	1	2	3	4	5
Yüksek risk ve belirsizlik içeren yenilikler-değişimler işletme yönetimimiz tarafından rahatlıkla kabul görür.	1	2	3	4	5
İşletmemizde işlerin yapılmasına yönelik sürekli yeni yöntemler aranır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde sık sık verilen hizmetlerin içeriğinde yapısal değişimler yapılır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yeni hizmet geliştirme konusunda önem verilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanlar tarafından geliştirilen yenilikçi ve iyileştirmeye yönelik iş yöntemleri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yöneticiler yeni süreçler geliştirmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yeni hizmet oluşturma oranı yüksektir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz hizmetlerin sunumunda kullanılacak teknolojilere yatırım yapmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yeni fikirlerin oluşturulması ile uygulaması arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz sektörü takip ederek değişimlere göre hizmetlerini geliştirip güncellemektedir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz rakiplerine göre daha sıklıkla yeni hizmetler geliştirir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz fırsatları sürekli olarak takip ederek rakiplerden önce değerlendirme eğilimindedir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz tarafından geliştirilen ve sektör için tamamen yeni olan ürün-hizmetler vardır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz otelcilik sektöründe yeni uygulamalar konusunda öncü konumdadır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz çalışanlardan gelen öneriler dikkate alır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde her kademedeki çalışanlar inisiyatif kullanmasını	1	2	3	4	5

olumlu karşılar.					
İşletmemizde yenilik-değişim yapmak isteyenler kişi ve departmanlara yeterli zaman ve kaynak verir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yeni fikirler-projeler desteklenir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yeni fikirler üreten veya yenilik yapmak isteyenlere yapmak istedikleri yenilikte sorumluluk ve karar alma hakkı verilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanlar sorunlara farklı çözümler bulma konusunda teşvik edilip cesaretlendirilirler.	1	2	3	4	5
İşletmemizde girişimci davranışları özendirip çalışanları motive eden bir ödül sistemi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanlar başarı-başarısızlık söz konusu olmaksızın risk aldıkları için ödüllendirilirler	1	2	3	4	5
İşletmemizde yenilikçi fikir geliştirenlere terfide öncelik verilir	1	2	3	4	5
İşletmemizde yenilik ve yaratıcılık açısından başarılı çalışanlara ödül veya ücret verilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanların aldıkları ödüller gösterdikleri başarıyla doğru orantılıdır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yeniliklerin ödüllendirilmesi sıklıkla uygulanan bir yöntemdir.	1	2	3	4	5

## II.BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadelerden işletmenize uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

İşletmemizde çalışanlar işleri alışılmışın dışında yapmak isterlerse üstlerinden izin almak zorundadır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde resmi iş tanımları yerine esnek iş tanımları bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde tüm önemli kararları üst yönetim alır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz yeniliği destekleyen ve kaynak paylaşımına olanak veren esnek bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yenilik yapmak isteyenlere maddi kaynak ve destek sağlanır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz yenilikçi ve girişimci bir misyona sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde takım çalışması oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yenilik yapmak amacıyla yapılan harcamalar bir gider değil yatırım olarak görünür.	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanlar iş yapma yöntemlerini değiştirebilirler.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yazılı kural ve prosedürlerin sayısı oldukça azdır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yöneticiler çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanlar yaptıkları hatalarla ilgili olarak sert bir şekilde eleştirilemez ve cezalandırılmazlar	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde problemlerin çözümlenmesinde çalışanlar tarafından önerilen yeni yollar önemsenir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanlar fikir alış verişi konusunda cesaretlendirilir	1	2	3	4	5

### III. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

**Cinsiyetiniz:**

Kadın  Erkek

**Yaşınız:**

18-27  28-35  36-43  44-50  51+

**Eğitim Durumunuz:**

İlkokul  Ortaokul  Lise  Ön Lisans  
 Lisans  Lisansüstü

**Çalıştığınız Bölüm:**

Ön Büro Kaynakları  Kat Hizmetleri  Muhasebe  İnsan Kaynakları  
 Yiyecek ve İçecek  Diğer

**İşyerindeki Pozisyonunuz:**

Alt Kademe Yönetici Yönetici  Orta Kademe Yönetici  Üst Kademe

**İşletmede Çalışma Süreniz:**

1 yıldan daha az  1-3 yıl arası  4-6 yıl arası  
 7-10 yıl arası  11 yıl ve üzeri

**Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süreniz:**

1 yıldan daha az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-10 yıl  11 yıl ve üzeri

**Ek 2: VERİ TOPLANAN OTELLER**

- Magic Life
- Club Armar Otel
- Blue Bay Otel
- Pineta Otel
- Green Nature Resort Otel
- Paşa Beach Otel
- Martı La Perla Otel
- Grand İdeal Otel
- Caprice Beach Otel
- Anemon Otel
- Litera Yalancı Boğaz
- Grand Azur Otel
- Elegance Hotel
- Blue Bay Delux Otel
- Club Julian
- Pineta Delux Otel
- Grand Paşa Otel
- Grand Yazıcı Club Turban Otel
- Grand Yazıcı Mares Otel
- Grand Yazıcı Marmaris Palace Otel
- Marmaris Park Otel
- Martı Resort Otel
- Letual Otel
- Marmaris Resort Otel
- Turunç Otel
- Green Platan Hotel
- Lorima Resort Otel
- Litera Marmaris Beach Otel
- Aqua Otel
- S Otel
- Kaya Maris Otel
- Laguna Otel
- Kervansaray Otel



## KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Hatice UÇAR

**Doğum Yeri** : Çal/Denizli

**Doğum Yılı** : 1981

**Medeni Hali** : Evli

## EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

**Lise** **1996-1999** : Akköy Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi

**Lisans** **2001-2006** : Muğla Üniversitesi- Konaklama İşletmeciliği

**Yabancı Dil** : İngilizce

## MESLEKİ BİLGİLER

**2007** : Pineta Deluxe Hotel (Marmaris/ Muğla)

**2005** : Paloma Club Otel (Bodrum/ Muğla)

**2003** : Anatolia Apart (Marmaris/ Muğla)

**1999** : Herakles Termal Center (Karahayıt/ Denizli)