

Otel Yöneticilerinin İ Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği

Hotel Managers' Perception of Intrapreneurship: The Case of Phrygia Region

Meryem AKOĞLAN KOZAK*, Esra GÜL YILMAZ**

* Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Yunus Emre Kampusu, 26470 Eskişehir
E-posta: mkozak@anadolu.edu.tr

** Arş. Gör., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Ahmet Necdet Sezer Kampusu, 03200 Afyonkarahisar
E-posta: esragul@anadolu.edu.tr

MAKALE BİLGİLERİ

Makale işlem bilgileri:

Gönderilme tarihi: 14 Kasım 2009

Birinci düzeltme : 25 Aralık 2009

Kabul : 15 Şubat 2010

Anahtar sözcükler:

Otel yönetimi

İ girişimcilik

Frigya bölgesi.

ÖZ

İşletmelerin içinde yer aldıkları dinamik çevreye uyum sağlamalarında iç girişimcilik faaliyetlerinin önemi büyüktür. İ girişimcilik kültürünün oluşmasında ve yaygınlaşmasında ise yöneticilerin bu konuya gösterdikleri yaklaşımın belirleyici olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, otel yöneticilerinin iç girişimcilikle ilgili algılamaları belirlenerek, araştırma kapsamına alınan otellerdeki iç girişimcilik kavramının uygulanmasıyla ilgili sonuçlara ulaşılması hedeflenmektedir. Araştırma alanı, Frigya bölgesindeki dört ve beş yıldızlı oteller olarak belirlenmiştir. Eylül 2009-Aralık 2009 tarihleri arasında yürütölen araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmış ve araştırmaya toplam 127 yönetici katılmıştır. Verilerin analizi için faktör analizi, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, otel yöneticileri *yenilik yapma* ve *stratejik yenilenme* konularını iç girişimcilik kapsamında önemli bulurken; *yeni iş girişimi başlatma* ve *sektöre öncülük etme* konularında rakiplerini takip etmeyi tercih etmektedirler.

ARTICLE INFO

Article history:

Submitted : 14 November 2009

Resubmitted : 25 December 2009

Accepted : 15 February 2010

Key words:

Hotel management

Intrapreneurship

Phrygia region.

ABSTRACT

Intrapreneurship activities are very important in terms of adapting to the dynamic environment the enterprises are surrounded by. The attitudes of managers to these activities are significant for the formation and spread of intrapreneurship culture. In this context, this study aims to determine the perceptions of hotel managers related to intrapreneurship and to explore the implementations of intrapreneurship at the hotels chosen for this research. Four and five-star hotels in Phrygia region were selected for this study. Questionnaires were used to collect data and 127 managers responded to the questionnaire distributed between the months of September and December in 2009. For data analysis, Factor analysis, Mann Whitney U and Kruskal Wallis H methods were used. According to the results, hotel managers gave importance to *innovation and strategic renewal* in terms of intrapreneurship, but for *new business venturing and competitive aggressiveness* they preferred to follow their rivals.

GİRİŐ

Sürekli kendini yenileme ve geliştirme güdüleriyle hareket eden günümüz ekonomik sistemlerinde, girişimcilik önemli bir rol oynamakta ve günümüzün rekabete dayalı dünyasında önemi giderek artmaktadır. Bu önemi nedeniyle işletme ve ekonomi literatüründe en çok incelenen konular arasında yer alan girişimcilik, Fransız iktisatçı J.B. Say tarafından dördüncü üretim faktörü olarak klasik üretim faktörlerine (emek, sermaye ve doğal kaynaklar) eklenmiştir. İlerleyen dönemlerde özellikle Schumpeter'in çalışmalarıyla önemi artan girişimci-

liğin dinamik yönü, ekonomilerin gelişmesinde büyük rol oynamaya başlamıştır. Burada dinamiklik kavramı ile anlatılmak istenen, sürekli bir yenilik süreci içerisinde eskiyi terk ederek, daha etkin yol ve yöntemleri araştırıp devreye sokmaktır (Müftüoğlu ve Durukan 2004: 6).

Ekonomik gelişmenin temel dinamiği olarak görölen girişimci kavramının bilimsel anlamdaki tanımını ilk olarak Fransa asıllı İrlandalı ekonomist R. Cantillon tarafından 1755 yılında yapılmıştır. Bu tanıma göre girişimci "kâr elde etmek amacıyla işini organize eden ve için riskini üstlenen kişidir".

Bu tanımda girişimci ile risk unsuru ilişkilendirilmektedir. Daha sonraki dönemlerde J.B. Say girişimcilerin risk üstlenme kadar üretim girdilerini örgütlenme ve yönetme niteliğine de sahip olmaları gerektiği yolunda bir tez ileri sürmüştür (Müftüoğlu vd. 2005: 4). Bu bağlamda, F.H. Knight ise risk ve belirsizlik kavramları arasındaki farkı açıklayarak, girişimci tanımına belirsizlik ortamı içinde yürütülen faaliyetleri ilâve etmiştir. Schumpeter'in yapmış olduğu girişimci tanımı ise yenilik temelidir (Döm 2006: 6-8). Girişimci tarafından gerçekleştirilen eyleme ise girişimcilik adı verilmektedir. Üzerinde uzlaşmanın sağlandığı ve en fazla kabul gören tanımda girişimcilik; yeni veya mevcut bir organizasyon içerisinde, yaratıcılık ve yenilik yapma yoluyla değer yaratmak üzere bir fırsatın ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi, kaynakların veya girişimcinin konumuna bakmaksızın bu fırsatlardan yararlanma süreci olarak ifade edilmektedir (Ağca ve Yörük 2006: 161).

Girişimci üretim faktörlerini bir araya getirerek, iktisadi mal ve hizmet üretimi için gerekli girişi başlatan, ayrıca üretim için gerekli finansman kaynaklarını ve üretimini değerlendireceği pazarları bulan kişidir. Girişimci genellikle lider, yönetici, işveren, sermayedar, patron gibi sıfatlarla karıştırılmaktadır. Bir kişinin girişimci sayılabilmesi için risk ve sorumluluk üstlenebilme, dinamik ve yenilikçi olma ve büyüme tutkusunu gibi belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir (Müftüoğlu ve Durukan 2004: 15). Öte yandan girişimcinin maruz kaldığı bazı durumlar da söz konusudur. Teknolojik yenilikler, tüketicilerin hızla değişen istek ve beklentileri, sosyal, politik ve ekonomik gelişmeler sürekli olarak girişimciler üzerinde baskı oluşturmaktadır (Berber 2000).

Girişimciler üzerindeki baskıların en yoğun olduğu sektörlerden biri de turizm sektörüdür. Dinamik ve sürekli değişen bir yapıya sahip olan turizm sektörünün hem küresel hem de bölgesel düzeyde gelişiminde, girişimcilik kritik bir faktördür (Russell ve Faulkner 2004: 557). Turizm arzı, turizm girişimciliği önderliğinde yaratılabilmektedir. Turizm girişimcileri olmaksızın turistik gelişmeden, turistik üründen, tanıtımdan ve turizm talebinden bahsedebilmek oldukça zordur. Bu konuda Shaw ve Williams (1994) tarafından turizm girişimcilerinin "turizmin kaptanları" olarak adlandırılmaları dikkât çekicidir (Aktaran: Koh 2006: 116).

Günümüz iş yaşamının şartları, girişimcilik olgusunun sınırlarının da genişlemesini beraberinde ge-

tirmiştir. Bu çerçevede üzerinde önemle durulması gereken nokta girişimciliğin mevcut organizasyonlar içinde de gerçekleştirilebilecek bir süreç olmasıdır. Yani girişimcilik bireysel seviyede ele alındığı kadar organizasyonel seviyede de ele alınması gereken bir kavramdır (Jogaratnam ve Tse 2006: 456). Bu bakış açısı iç girişimcilik olgusunu ifade etmektedir. Girişimcilik veya bağımsız girişimcilik mevcut işletme dışındaki girişimcilik çabalarını ifade ederken, mevcut işletme içindeki girişim çabalarını tanımlamak için farklı kavramlar kullanılmaktadır. Şirket girişimciliği (*corporate venturing, corporate entrepreneurship*), iç girişimcilik (*intrapreneurship, intrapreneuring*), şirket içi girişimciliği (*internal corporate venturing, intra-corporate entrepreneurship*), kurumsal girişimcilik (*corporate entrepreneurship*), sürekli girişimcilik (*continued entrepreneurship*) ve firma seviyesinde girişimci davranış (*firm-level entrepreneurial posture*) gibi kavramlar bu amaçla kullanılmaktadır (Antoncic ve Hisrich 2004: 520).

Konu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde kurumsal girişimcilik teriminin daha sık kullanıldığı görülmüştür. Ancak kurumsal ifadesinin genellikle büyük ölçekli işletmeleri çağrıştırmaması, organizasyonel seviyede girişimcilik faaliyetlerinin küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından da önemli olması göz önüne alındığında (Erkocaoğlu ve Özgen 2009: 205) bu çalışmada mevcut işletme içindeki girişimcilik faaliyetlerini ifade etmek üzere iç girişimcilik kavramının kullanılmasına karar verilmiştir. Yine bu çalışma kapsamında, iç girişimciliği oluşturan boyutların neler olduğu, bunların otel yöneticileri tarafından hangi önceliklerle tercih edildiği yolunda saptamalar yapılması da planlanmıştır.

İLGİLİ LİTERATÜR

İç girişimcilik kavramı ilk olarak Pinchot tarafından 1985 yılında kullanılmıştır. Yazar iç girişimciliği; bağımsız girişimcilerin işletmeyi kurmak ve geliştirmek için kullandıkları düşünce yapısı, davranışlar ve niteliklerin, faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletme içinde kullanılması olarak tanımlamıştır (Pinchot ve Pellman 1999: 16; Döm 2006: 45). Ağca ve Kurt (2007)'un aktardığına göre *The American Heritage Dictionary of the English Language*, iç girişimciyi büyük bir firma içinde bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla kârlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi olarak tanımlamaktadır. İç girişimcilerin yeni bir ürün ya da hizmetin mucidi olmaları gerekmemektedir. Önemli olan, yeni bir fikir veya fırsatı kârlı hale ge-

tirecek uygulamaları hayata geçirebilmektir (Nak-tiyok 2004: 64; Ađca ve Kurt 2007: 86). İ girişimci-lik faaliyetleri işletmenin vizyonunu ve stratejileri-ni değiştirmek şeklinde olabileceği gibi (Antoncić 2001: 221-223), yeni süreçlerin, prosedürlerin ve kültürün etkisinde yapılan kısmi yenilikler olarak da gerçekleşebilmektedir (Morrison vd. 1999: 55). Bu yönüyle iç girişimciliğin teşvik edilmesinde üst yönetimin desteğinin çok önemli olduğu söylenebilir. Bu amaçla yapılan bazı uygulamalar; ücretle-rin düzenli ödenmesi, ikramiye ve prim verilmesi, kârdan pay vermek, iş güvencesi sağlamak, terfi, çalışanların sorumluluklarını artırmak, yenilikle ilgili fikir geliştirmeleri için çalışanlara boş zaman vermek, çalışanların yapmak istedikleri araştırmalar için finansal kaynak sağlamak şeklinde sırala-nabilir (Hacısalihöğlu 2007).

Literatürde iç girişimcilik kapsamında farklı mo-del geliştirme çabalarına rastlanmaktadır. İlk olarak Guth ve Ginsberg (1990) beş değişkenli bir model önermişlerdir. Bunlar, çevre (rekabet, teknoloji, sosyal, politik), stratejik liderlik (kişilik, değerler/ inançlar, davranışlar), organizasyon şekli (strate-ji, yapı, süreçler, çekirdek değer), organizasyonel performans (etkililik, etkenlik, pay sahipleri, mem-nuniyet) ve iç girişimcilik performansıdır (yenilik, girişim, stratejik yenilenme). Covin ve Slevin (1991) tarafından geliştirilen modelde dış değişkenler, iç değişkenler ve stratejik değişkenler olmak üzere üç değişken belirlenmiş ve iç girişimciliğin dav-ranışsal bir olgu olduğu vurgulanarak, yönetsel özellikler üzerinde durulmuştur. Zahra ise 1993 yılında yapmış olduğu çalışmada Covin ve Slevin (1991) tarafından ortaya konmuş olan modeli geliş-tirmiştir. Bu modele göre, değişkenlerden ilki dış çevre (dinamizm, rekabet, cömertlik), ikinci değiş-ken stratejik değişkenler (misyon, rekabet taktikle-ri) ve son değişken ise iç değişkenlerdir (yönetsel değerler, geçmiş deneyimlere dair değerler, yapı, süreçler ve kültür).

Lumpkin ve Dessin (1996) geliştirdikleri modelde dört farklı değişken tanımlanmıştır. Bunlar; çev-resel faktörler (dinamizm, cömertlik, karmaşıklık, endüstriyel özellikler), performans (satış grafiği, pazar paylaşımı, kârlılık, bütünsel performans ve paydaşların memnuniyeti), organizasyonel faktör-ler (büyüklük, yapı, strateji, stratejik karar alma süreci, işletme kaynakları, kültür, üst yönetimin özellikle-ri) ve girişimsel eğilimdir (özerklik, yenilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresifliktir).

Antoncić ve Hisrić (2001) tarafından geliřtirilen bir başka modelde ise yeni iş girişimi başlatma, ye-

nilik, kendini yenileme ve proaktiflik iç girişimcilik boyutları olarak yeniden onaylanmıştır. Aynı ya-zarlar 2003 yılında bu modeli geliştirerek, yenilik boyutuna ürün ve hizmet yeniliği ve süreç yeniliği olmak üzere iki farklı boyut daha eklemişlerdir. Brown ve diğerleri (2001) tarafından yapılan çalış-malarda bu boyutlara stratejik yönlendirme, kay-nak yönlendirme, yönetim yapısı, ödüllendirme felsefesi, gelişimi yönlendirme ve girişimci kültür gibi yeni değişkenler eklenmiştir.

Bilindiği gibi işletmelerde iç girişimciliğin başarılı olabilmesi için organizasyonun yapısı ve politika-larının bir takım nitelikleri taşıması gerekmektedir. Bu nitelikler; üst yönetimin desteği, çalışanlara özerklik sağlanması, ödüller/teşviklerin uygun ře-kilde kullanımı, yeterli zamanın ayrılması, orga-nizasyon sınırlarının esnek olması, yatay iletişim, ekip çalışmalarının desteklenmesi, gerekli kaynak-ların tahsisi ve başarısızlık için tolerans gösteril-mesidir (Hornsby vd. 2002; Brunaker ve Kurvinen 2004; Hayton 2005; Zahra vd. 2009). İ girişimciliğin özellikle organik örgüt yapısı ve kültürü içinde bes-lendiği ileri sürülmektedir (Öktem vd. 2003; Er-kocaoğlan 2005; Büte 2008; Erkocaoğlan ve Özgen 2009). Uygun örgüt ortamının yaratılmasıyla, ger-çekleştirilen iç girişimcilik faaliyetlerinin işletme performansını artırıcı yönde etki yaptığı pek çok araştırmayla desteklenmektedir (Alpkan vd. 2005; Fitzsimmons vd. 2005; Göçmen ve Özkaya 2007; Ağca ve Kandemir 2008; Fiş ve Çetindamar 2009).

Son yıllarda gittikçe daha spesifik alanlarda ça-lışma konusu olmaya başlamış olan iç girişimcilik, örgütsel adalet algısı (Basım vd. 2009), şirket bir-leşmeleri ve satın almaları (Shimei ve Zhongming 2008), bireysel öğrenme ve organizasyonel öğrenme (Molina ve Callahan 2009; Basım vd. 2009) gibi ko-nularla birlikte ele alınmaya başlanmış ve bu kap-samda yapılan çalışmalarda řu sonuçlara dikkat çekilmiştir; iç girişimciliğin özellikle risk alma bo-yutu çalışanların örgütsel adalet algısından negatif yönde etkilenmektedir, şirket birleşme ve satın al-malarında insan kaynakları fonksiyonlarının etkili bir şekilde entegrasyonunun sağlanması çalışanla-rın girişimcilik ruhunu desteklemektedir ve aynı şekilde organizasyonel öğrenme ve bilgi paylaşımı çalışanların daha girişimci olmasını sağlamaktadır.

Turizm işletmelerindeki iç girişimcilik faaliyetle-rinin yukarıdaki gelişmelere paralellik gösterdiği söylenebilir. Ferguson ve diğerleri (1987) tarafın-dan yürütölen *Ağırlama İşletmelerinde İ Girişimcilik*

(*Intrapreneuring in Hospitality Organizations*) isimli çalışmada işletmelerin çevresel hızlı değişimlere uyum sağlayabilmesinde girişimcilik yeteneğine sahip çalışanların örgütte tutulabilmesinin önemi- ne dikkat çekilirken, iç girişimcilik kavramı üzerinde de ayrıntılı bir şekilde durulmaktadır (Pittaway 2001). Altınay 2004 ve 2005 yılında yayınlanan iki farklı çalışmasında franchising ve uluslararası genişleme sürecinde iç girişimciliğin rolünü konaklama işletmeleri açısından incelemiş ve franchise alan ve veren her iki işletme için de yerel kültüre hakim olan ve girişimcilik ruhuna sahip çalışanların varlığının olumlu katkıları sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Daha sonraki yıllarda Jogaratnam ve Tse (2006) tarafından yapılan çalışmada ise Asya otel endüstrisi bağlamında organizasyon yapısı ve işletme performansı ile iç girişimcilik eğilimi arasındaki bağlantı incelenmiştir. Araştırma sonucunda, girişimcilik eğilimi ile işletme performansı arasında doğrudan ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Brizek ve Khan (2007) çalışmalarında yönetim performansı ve iç girişimcilik uygulamaları arasındaki ilişkiyi analiz etmeye çalışmışlardır. Yazarlar çalışmalarında yiyecek-içecek sektöründe görev yapan yöneticilerden toplanan verileri incelemiş ve ödül, iş tatmini ve yeniliklerin desteklenmesi gibi unsurların iç girişimcilik özelliklerini destekledikleri sonucuna varmışlardır. Hançer ve diğerleri (2009) tarafından yürütülen bir başka çalışmada ise orta kademe otel yöneticilerinin risk alma eğilimleri ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yolunda bulgulara ulaşılmış ve yazarlar, bu durumun temel nedeninin orta kademe yöneticilerin çeşitli nedenlerle risk alma konusunda istekli olmamaları olduğunu ifade etmişlerdir.

İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI

Bir işletmenin girişimcilik eğilimine sahip olup olmadığını, iç girişimcilik seviyesini, örgüt yapısını ve örgüt kültürünün girişimcilik davranışlarına karşı tutumunu belirleyen çeşitli boyutlar söz konusudur (Ağca ve Kurt 2007: 91). İç girişimcilik boyutlarıyla ilgili tartışmalar sonucunda bugün konuyla ilgili iki yaklaşımdan söz edilmektedir. Bunlar; girişimcilik odaklı yönelim yaklaşımı ve kurumsal girişimcilik yaklaşımıdır.

Girişimcilik odaklı yönetim yaklaşımı, öncü akımı Miller ve Friesen (1983)'nin yenilikçi strateji oluşturma şeklinde özetlenebilecek çalışmasına dayanmaktadır. Bu çalışmada *yeni ürün geliştirme, risk alma ve proaktif davranış* şeklinde üç boyut belirlenmiştir.

Covin ve Slevin (1986,1991) bu akımı "girişimcilik esaslı duruş" şeklinde isimlendirerek, *yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma* şeklinde üç boyut belirlemişlerdir. Lumpkin ve Dess (1996) ise akımı girişimcilik odaklı yönelim olarak tekrar isimlendirmiş ve *özerklik ve rekabetçi agresiflik* şeklinde iki boyut daha ekleyerek yaklaşımı zenginleştirmişlerdir (Antoncic ve Hisrich 2003: 16).

İç girişimcilik boyutları açısından ikinci akımın öncüleri iç girişimciliği özellikle büyük ölçekli organizasyon seviyesinde ele alarak "kurum içi girişimcilik" olarak adlandırmışlardır. Bu akımın öncüleri Zahra (1991, 1993, 1995), Guth ve Ginsberg (1990) ve Stopford ve Baden-Fuller (1994)'dir. Bu yaklaşımın temsilcileri iç girişimcilik boyutlarını *işsel iş girişimleri başlatma, stratejik yenilenme, kendini yenileme ve yenilikçilik* şeklinde belirlemişlerdir (Ağca ve Kurt 2007: 92).

Bulut ve diğerleri (2007) yapmış oldukları kavramsal çalışmada daha önce konu ile ilgili yapılan çalışmaları incelemişler ve çalışmaların büyük bir kısmının iç girişimciliğin üç boyutu üzerinde yoğunlaştığını ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar; *risk alma eğilimi, proaktivite eğilimi ve inovasyon eğilimi*dir. Ağca ve Kurt (2007) tarafından yapılan *İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri* adlı çalışmada ise benzer şekilde daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve iç girişimcilikle ilgili yedi boyut ortaya konmuştur. Bunlar; *risk alma, yenilik yapma, proaktiflik, özerklik, yeni iş girişimi başlatma, kendini yenileme/stratejik yenilenme ve rekabetçi girişkenlik* faktörleridir.

İlgili çalışmalarda, Knight (1997) ve Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından *risk alma* ve *rekabetçi agresiflik* boyutlarının *proaktiflik* boyutu kapsamında değerlendirilmesi önerilmiştir. Lumpkin ve Dess (1996) ve Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından *özerklik boyutu, yeni iş girişimi başlatma* boyutu içinde değerlendirilmiştir. Ancak birçok çalışmada bu unsurlar farklı bir boyut olarak ele alınmıştır. İç girişimcilik tüm boyutları ile detaylı bir şekilde incelendiğinde (Tablo 1) üzerinde en çok görüş birliğine varılan alt boyutlar; *yenilik yapma, risk alma, proaktiflik, özerklik, yeni iş girişimi başlatma, stratejik yenilenme ve rekabetçi girişkenlik* boyutlarıdır. Bu boyutlar ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

Yenilik yapma; yenilikler girişimciliğin olduğu gibi iç girişimciliğin de temel unsurudur. İç girişimcilik kapsamında yenilik; yeni ürünlerin yaratılmasını, mevcut ürünlerin geliştirilmesini, yeni yöntemlerin

Literatür	İç girişimcilik boyutları																			
	inovasyon eğilimi	proaktifite	merkeziyetçilik	risk alma	büyüme oryantasyonu	esneklik	analiz etme	yeni iş kurma	stratejik yenilenme	rekabedçi agresiflik	otonomi	yeni girişim başlatma	ürün ve hizmet yeniliği	süreç yeniliği	kaynak yönelendirme	yönetim yapısı	okullendirme	gelişimi yönelendirme	örgüt kültürü	finanslara odaklanma
Mintzberg (1973)	x	x	x	x	x															
Khandvalla (1977)			x	x		x														
Miller ve Friesen (1978)		x		x			x													
Covin ve Slevin (1988)	x	x		x																
Guth ve Ginsberg (1990)	x							x	x											
Covin ve Slevin (1991)	x	x		x						x										
Zahra (1993)	x							x	x											
Lumpkin ve Dess (1996)	x	x		x						x	x									
Antoncic ve Hisrich (2001)	x	x						x	x											
Brown ve diğerleri (2001)									x						x	x	x	x	x	
Antoncic ve Hisrich (2003)		x		x				x	x	x		x	x	x						
Antoncic ve Hisrich (2004)	x	x		x				x	x	x										
Alpkan ve diğerleri (2005)	x	x		x						x		x								
Naktiyok ve Bayraktök (2006)	x	x							x											
Kantur (2007)	x								x	x		x								
Kenney ve Mujtaba (2007)	x	x		x						x	x									
Ağca ve Kurt (2007)	x	x		x					x	x	x	x								
Göçmen ve Özkaya (2007)	x	x							x											
Korkmazürek ve diğerleri (2008)	x			x																x
Büte (2008)	x	x		x					x	x	x	x								
Bulut ve diğerleri (2008)	x	x		x						x		x								
Basım ve diğerleri (2009)	x																			x
Erkocaoğlan ve Özgen (2009)		x		x				x	x	x		x	x	x						

Tablo 1. İç Girişimcilik Boyutları

geliştirilmesini ve yeni prosedürlerin belirlenmesini içerir (Antoncic ve Hisrich 2001: 498). Yenilikler planlı bir şekilde olabileceği gibi radikal bir şekilde de ortaya çıkabilir. Her iki türdeki yenilik için de vizyon ve destek gerekmektedir. İşletmelerde yeniliklerin desteklenmesinin daha fazla yenilik yaratacağı unutulmamalıdır (Müftüoğlu vd. 2005: 75). İşletmelerde yenilik faaliyetleri işletmeye değer katan yeni bir ürün, hizmet, süreç, yönetim sistemi veya bunlardan birkaçının kombinasyonu şeklinde olabilmektedir. Bir işletmede değer oluşturacak bir faaliyet yenilik eğilimini doğrudan etkileyecek ve buna bağlı olarak işletmenin performansını da arttıracaktır (Bulut vd. 2007). İç girişimcilik yenilik getirici becerilerin elde edilebilmesi için mevcut bir işletmenin temel yeteneklerinin güçlendirilmesine ve yükseltilmesine odaklanmaktadır (Ağca ve Kurt 2007: 90).

Risk alma; Girişimciler açısından yeni bir pazara açılırken veya yeni bir ürün geliştirirken karar alma sürecinin merkezinde risk bulunmaktadır (Hançer vd. 2009: 525). Bilindiği gibi risk alma bağımsız girişimcilerin en ayırt edici özelliklerinden biridir. Bağımsız bir girişimci kadar olmasa da iç girişimciler de örgütsel sonuçların getireceği kârı veya zararı üstlenmek durumunda kalabilmektedirler. İç girişimciler, yeni uygulamaların istenmeyen

sonuçlara yol açması durumunda çeşitli yaptırımlarla karşılaşabilmektedir. Risk alma konusunda iç girişimcilerin örgütsel sınırlamaları dikkate alması gerekmektedir. Bu bağlamda iç girişimcilerin orta seviyede risk alabilecekleri ifade edilebilir (Korkmazürek vd. 2008: 74).

Proaktiflik; bir işletmenin yeni ürün ya da hizmetleri denemek, yeni pazarlara açılmak, yeni yönetsel teknik ve teknolojileri uygulamak, strateji belirlemek, organizasyon yapısını değiştirmek gibi konularda rakiplerini takip etmek yerine birinci sırada olmayı tercih etmesini ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich 2001: 499). Örgütün pazardaki fırsatları takip etme, ürün, hizmet, teknoloji, yönetim stratejileri, yeniden yapılanma gibi konularda sektöründe öncü rolü üstlenerek, çevresini şekillendirme yeteneği proaktiflik boyutu kapsamında değerlendirilebilir. İşletmelerde proaktif faaliyetler fırsatların araştırılmasını, rekabet düzenini ve çevresini şekillendirmeyi, değişen talepleri karşılamak amacıyla uygun stratejiler geliştirmeyi, pazar değişiminde aktif rol oynayabilmeyi, yeni ürün ve hizmetleri pazara ilk olarak sokabilmeyi kapsamaktadır (Bulut vd. 2007).

Özerklik, iç girişimciliğin temel boyutlarından biridir. Çünkü yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesi ve uygulamaya geçirilebilmesi için bireylere ve ekip-

lere özerklik verilmesi gerekmektedir. Özellikle, yeni fikirlerin uygulanmasında bireylerin sürecin akışını etkileyecek önemli kararları herhangi bir organizasyonel baskı unsuru olmaksızın alabilmeleri önemlidir (Lumpkin ve Dess 1996: 140). Özerklik, 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. İşletmeler iç girişimciliği uygulayabilmek için hiyerarşi basamaklarını azaltmalı ve faaliyet birimlerine daha çok yetki tanınmalıdır. Ayrıca çalışanların işlerini yaparken serbest karar almaları, kendi yöntemlerini seçmeleri, kendilerini değerlendirmeleri, kendi yeteneklerini keşfetmeleri gibi konularda kendilerini özerk hissetmeleri sağlanmalıdır (Ağca ve Kurt 2007: 96-97).

Yeni iş girişimi başlatma boyutu özerklik seviyesi ne olursa olsun mevcut bir organizasyon içinde yeni bir iş yaratılmasını ifade etmektedir (Fitzsimmons vd. 2005: 18). Yeni ekonomik varlıklar işletmenin yapısı içinde olabileceği gibi, farklı bir işletme şeklinde de olabilmektedir. Bu tür yenilik faaliyetleri işletmenin yeniden tanımlanması veya yeni pazarların tanımlanması anlamındadır. Bu tarz yenilikler işletmenin örgüt yapısının da değişmesine neden olacaktır (Demirci 2006: 57). Yeni iş girişimi başlatma iç girişimciliğin en göze çarpan özelliklerinden biridir, çünkü sonuçlarının gözlemlenmesi daha kolaydır; bu sonuçlar işletmenin ürün ve hizmetlerinin yeniden tanımlanması, işletmenin yeni pazarlara açılmasıdır (Antoncic ve Hisrich 2001: 498).

Stratejik yenilenme; bu boyut bazı kaynaklarda kendini yenileme veya organizasyonel yenilenme şeklinde isimlendirilmiştir (Fitzsimmons vd. 2005: 19). Organizasyonun temel amaçlarının yenilenmesi yoluyla organizasyonda değişim ve dönüşüm yaratılmasını ifade eden bu boyut, iş kavramının yeniden tanımlanması, re-organizasyon veya sistemin tamamen değişimini içermektedir (Antoncic ve Hisrich 2001: 498). Organizasyonun kurulmasına kaynaklık eden temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüştürülmesi iç girişimcilik açısından önemlidir. Organizasyonun temel yeteneklerini ifade eden kilit fikirler, karmaşık ve sürekli etkileşim sonucu ortaya çıkmakta, verimliliği ve kârlılığı artırmanın yanı sıra atalet de neden olmaktadır. Burada atalet ifadesi ile anlatılmak istenen var olan stratejiye bağlılık ve dinginliktir. Bu ataletin fark edilmesi yenilik faaliyetlerinin baş-

langıç noktasını oluşturmaktadır. İç girişimcilerin rolü bu noktada devreye girmektedir (Ağca ve Kurt 2007: 98-99).

Rekabetçi girişkenlik işletmenin rakiplerine karşı üstün gelme arzusunu ifade etmektedir. Bu faktör rakiplerden gelen tehditlere karşılık bir tutumdur (Demirci 2006: 61). İşletmeler iç girişimcilik faaliyetleri sonucu başka işletmelerin faaliyet gösterdiği alanlara ve pazarlara girebilmektedir. Rakiplerin zayıf yanlarının analiz edilmesi ve bunlara yoğunlaşmak, iç girişimcilik faaliyetlerinin önemli bir boyutudur. Bu faktör proaktiflik faktörü ile karıştırılmaktadır. Ancak, proaktiflik pazardaki fırsatları değerlendirmek konusunda öncü olmayı ifade ederken, rekabetçi girişimciliğin pazardaki tehditleri gidermeye yönelik olmayı ifade ettiğini belirtmek gerekir (Ağca ve Kurt 2007: 100). Rekabetçi girişkenlik aynı zamanda rekabet konusunda geleneksel yöntemler yerine alışılmadık, yeni yöntemlerin denenmesini de ifade etmektedir. Bu noktada rakiplerin zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve bu doğrultuda hedefler belirlenmesi önemlidir (Lumpkin ve Dess 1996: 148).

Bu boyutlar birbirlerinden farklı yönleri bulunmakla birlikte, aynı zamanda birbirleriyle bağlantılıdır. Bir işletmenin girişimcilik eğilimi gösterip göstermediğinin göstergesi olabilecek (Morris ve Kuratko 2002: 39) bu boyutlar çalışmanın ilerleyen bölümlerinde otel işletmeleri açısından incelenecektir.

ARAŞTIRMA

Bu çalışma öncelikle, otel yöneticilerinin iç girişimcilik konusu ile ilgili algılarının ortaya konulması amacıyla planlanmıştır. Bu temel amaca bağlı olarak ayrıca, iç girişimciliğin olmasa olmaz boyutları olarak kabul gören; *yenilik yapma*, *risk alma*, *proaktiflik*, *özerklik*, *yeni iş girişimi başlatma*, *stratejik yenilenme* ve *rekabetçi girişkenlik* boyutlarının görece önem durumlarının nasıl algılandığı ve bu algılamaların demografik özellikler itibarıyla bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgulara ulaşılması hedeflenmektedir.

Çalışma özellikle, sektör yöneticilerine girişimcilik ruhuna sahip olup olmadıkları ve bununla ilgili boyutlardan hangisinde kendilerini daha iyi algıladıklarına dair ipuçlarının sağlanması açısından önemlidir. Bilindiği gibi, günümüz iş dünyasında, yöneticilerin artık geleneksel rollerin çok ötesindeki yeni yetkinlikler ve rollere sahip olması gerekmektedir. Bunlardan bazıları liderlik, koçluk ve girişimcilik olarak sıralanabilir. Girişimcilik konusu bu bağlamda, yenilik ve yaratıcılıkla ilgili olması

ve bu olguları desteklemesi açısından son yıllarda üzerinde yeniden durulan kavramlardan biri olmuştur. Bu çalışmada, otel yöneticilerinin iç girişimcilikle ilgili algı ve yaklaşımlarının öğrenilmesi, yönetim dünyasındaki gelişmelerin neresinde olduklarının bir göstergesi olarak da önemlidir.

Çalışma sonuçlarının otel işletmecilerine yeni ve yaratıcı fikir ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi bakımından yol gösterici olması beklenmektedir. Çalışma kapsamında belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesine ve Frigya bölgesinde bulunan otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin iç girişimcilik kültürüne sahip olup olmadıklarının değerlendirilmesine çalışılmaktadır.

Yöntem

Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılarının incelenmesi alan araştırmasıyla gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Araştırma Frigya bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri bağlamında yürütülmüştür. Frigya bölgesi zengin turistik ve kültürel değerlere sahip olmasına rağmen, bir turistik destinasyon olarak algılanması istenilen düzeyde değildir. Son birkaç yılda Turizm Bakanlığı'nın öncülüğünde bölgenin turizm açısından geliştirilebilmesi amacıyla çeşitli projeler yürütülmektedir. Bu aşamada, bölgenin gelişiminin planlı ve sürdürülebilir bir bakış açısıyla ele alınmasında bölgeye yönelik olarak yapılan çeşitli çalışmaların katkısının olacağı düşünülmektedir.

Frigya bölgesi Eskişehir, Ankara, Afyonkarahisar, Kütahya ve Uşak illerinin sınırları içinde yer almaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı Faaliyet Raporu 2008). Adı geçen illerde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde yönetim kademesinde çalışanlar araştırma evrenini oluşturmaktadır. Dört ve beş yıldızlı otellerin tercih edilme nedenlerinden ilki bu otellerin diğerlerine göre daha profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olduklarının varsayılmasıdır. Bu standartta otellerin seçilmesinin bir diğer nedeni bu otellerin iç girişimcilik için gerekli kaynaklara sahip olduklarının düşünülmesidir. Ayrıca dört ve beş yıldızlı otellerin sektörde yenilikler konusunda öncü olmak, risk almak konusunda daha cesur olmak ve daha fazla örgütsel deneyime sahip olmak niteliklerine sahip olduğu düşünülmektedir.

Yönetim kademesinde bulunan kişilerin tercih edilme nedeni ise kavramsal bölümde de belirtildiği gibi iç girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için yönetim desteğinin önemli olmasıdır. Benzer

şekilde, bir örgütte iç girişimcilik uygulamaları ancak organizasyon yapısının ve politikalarının izin verdiği ölçüde varolabilecektir. Organizasyon yapısı ve politikalar ise yönetim kademesindeki kişilerin bakış açısına göre şekillenmektedir. Ayrıca otel işletmelerinde yönetici konumunda çalışan kişiler bağlı oldukları örgütün kültürünü daha yakından tanımakta ve yansıtabilmektedirler. Yöneticilerin iç girişimcilik faaliyetleri hakkındaki düşüncelerinin önemi nedeniyle araştırma evreninin üst, orta ve alt kademe de bulunan yöneticilerden oluşmasına karar verilmiştir. Araştırma evreninin ulaşılabilir bir büyüklükte olması nedeniyle herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmamıştır.

Araştırma alanı olarak belirlenen illerde bulunan turizm işletme belgeli otellere ilişkin veriler araştırma alanını oluşturan beş ilin İl Turizm Müdürlükleri'nden temin edilmiştir (Tablo 2). Bölgedeki işletme belgeli otel sayısı 172'dir. Bu otellerin yaklaşık olarak %28'ini dört ve beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. 45 adet dört yıldızlı ve 21 adet beş yıldızlı olmak üzere toplam 66 otele 20.09.2009 tarihinde e-posta yoluyla soru formları gönderilmiştir. Geri dönüş oranı çok düşük olduğu için 29.09.2009 tarihinde ikinci ve 06.11.2009 tarihinde üçüncü gönderimler yapılmıştır. Ancak, e-posta yoluyla geri dönüş oranı çok düşük olduğundan soru formları araştırmacılar tarafından bizzat otel işletmelerine gidilerek tamamlanmaya çalışılmıştır. Böylece, araştırma 20.09.2009 – 20.12.2009 tarihinde toplam üç aylık bir sürede tamamlanmıştır. Sonuç olarak, 132 adet soru formu geri dönmüştür (%62). Yapılan incelemeler sonucu bu formlardan beş tanesinin geçersiz olduğu tespit edilmiş ve 127 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Soru Formu

Verilerin toplanması amacıyla iki sayfa olarak düzenlenen bir soru formu oluşturulmuştur. Soru for-

Tablo 2. Frigya Bölgesi Turizm İşletme Belgeli Tesisler

İl	4 Yıldızlı Otel	5 Yıldızlı Otel	İşletme Belgeli Otel
Eskişehir	1	1	13
Ankara	30	11	138
Afyon	-	4	8
Kütahya	2	-	8
Uşak	-	-	5
Toplam	33	16	172

munun ilk bölümünde yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili yedi soru, otel işletmesinin özellikleri ile ilgili üç soru olmak üzere toplam on adet tanımlayıcı soru sorulmuştur. Bu bölümdeki sorular ile çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, çalıştığı bölüm, eğitim durumu, yönetim düzeyi ve yönetim tarzı ile ilgili bilgilerin yanı sıra, otelin statüsü, sahiplik şekli ve faaliyette bulunduğu süre ile ilgili bilgilere ulaşılmaması amaçlanmıştır.

İkinci bölümde; iç girişimcilik boyutları ile ilgili olarak kırk maddeli bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçekte bulunan ifadelerin belirlenmesinde literatürdeki ilgili çalışmalardan yararlanılmıştır (Covin ve Slevin 1989; Antoncic ve Hisrich 2001; Lumpkin ve Dess 2001; Jogaratnam 2002; Fiş ve Çetindamar 2007). Bu bölümde bulunan ilk dokuz soru iç girişimciliğin *yenilik yapma* boyutunu ölçmektedir. 10-17 arasındaki soru grubu *risk alma* boyutunu, 18-21 arasındaki soru grubu *proaktiflik* boyutunu, 22-27 arasındaki soru grubu *özzerklik* boyutunu, 28-31 arasındaki soru grubu *yeni iş girişimi başlatma* boyutunu ve 32-36 arasındaki soru grubu *stratejik yenilenme* boyutunu ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Dört sorudan oluşan son grup ise *rekabetçi girişkenlik* boyutunun ölçülmesi ile ilgilidir. Cevaplayıcılardan tüm ifadeleri "1=kesinlikle katılmıyorum" ile "5=tamamen katılmıyorum" şeklinde beş aralıklı ölçekle değerlendirmeleri istenmiştir.

Bulgular

Tanımlayıcı sorularla ilgili verilerin analizinde yüzde ve frekans analizlerinden yararlanılmıştır. İç girişimcilik ile ilgili sorulardan oluşan ikinci kısımda öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra, elde edilen faktörlerin çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Veriler normal dağılım göstermediğinden, burada Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H analizlerinden yararlanılmıştır. İstatistiksel analizlerin tümü %95 güvenilirlik düzeyinde yapılmıştır.

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların görev yaptıkları otellerin yarısından fazlasının (%54,3) beş yıldızlı otellerden oluştuğu; %57,5'nin ise aile işletmesi olduğu görülür. Yörede ulusal zincir (%11) ve uluslararası zincir (%3,9) işletmelerin çok düşük oranlarla temsil edilmesi, yörenin henüz büyük yatırımcıların dikkatini çekmediği şeklinde yorumlanabilir. Otel işletmeleri faaliyet gösterdikleri süreler açısından incelendiğinde, 16 yıl ve daha uzun süreden beri faaliyet gösteren işletmelerde yoğunlaştığı; bunu 6-15 yıl faaliyet gösteren işletmelerin izlediği görülür.

Katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında, %31,5'inin kadın, %68,5'inin erkek olduğu görülmektedir (Tablo 4). Katılımcılar yaşları itibarıyla değerlendirildiğinde büyük bir kısmının (%88,4) yetişkin olduğu belirlenmiştir. Orta yaşta olan kişilerin sayısı son derece az olup; 65 yaşın üzerinde yönetici bulunmamaktadır. Katılımcıların %64,4'ü evli ve %33,6'sı bekarıdır. Bu verilere dayanarak, Türkiye'nin farklı destinasyonlarında yürütülen birçok çalışmanın sonuçlarına benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Koyuncu ve Yılmaz 2002; Birdir 2000; Kozak vd. 2000). Katılımcılar eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde lisans düzeyinde eğitim almış olanların en fazla (%38,9) yoğunluk gösteren grup olduğu, bunu lise (%34,9) ve ön lisans düzeyinde eğitim almış olanların (%15,9) izlediği anlaşılmaktadır. Ankete katılan yöneticiler çoğunlukla departman şefi (%38,6) ve departman müdürü (%37) olarak görev yapmaktadır. Katılımcılardan hem genel müdür hem de işletme sahibi olanların oranı %0,8 olarak bulunmuştur. Otel işletmelerinin üst yönetim kademesinde görev yapan kişilerin az olmasının nedeni, işlerinin yoğunluğu nedeniyle çalışmaya katılmamalarına bağlanabilir. Bazı departmanlardan katılımın görece az olması, bölgedeki bir çok otel işletmesinde bazı departmanların olmaması ve bu departman tarafından yürütülmesi gereken faaliyetlerin başka bir departman yöneticisi tarafından yürütülmesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 3. Otel İşletmelerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

		f	%		f	%	
Otelin statüsü	Beş yıldızlı	69	54,3	Uluslararası zincir	5	3,9	
	Dört yıldızlı	58	45,7	Ulusal zincir	14	11	
Faaliyet süresi	1-5 yıl	37	29,1	Sahiplik şekli	Bağımsız şirket	20	15,7
	6-15 yıl	44	34,6		Aile işletmesi	73	57,5
	16 yıl ve üzeri	46	36,2		Sahip işletici	15	11,8

Tablo 4. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

		f	%			f	%
Cinsiyet	Kadın	40	31,5	Yönetim		2	1,6
	Erkek	87	68,5	Önbüro		26	20,6
Yaş	24 yaş ve altı	8	6,6	Kat hizmetleri		19	15,1
	25-44 yaş	107	88,4	Teknik servis		7	5,6
	45-64 yaş	6	5	İnsan kaynakları		4	3,2
	65 ve üzeri yaş	-	-	Yiyecek-içecek		22	17,5
Medeni durum	Bekar	42	33,6	Satış-pazarlama		13	10,3
	Evli	83	66,4	Güvenlik		4	3,2
Eğitim	İlkokul	1	0,8	Müşteri ilişkileri		6	4,8
	Ortaokul	9	7,1	Muhasebe		16	12,7
	Lise	44	34,9	SPA		7	5,6
	Önlisans	20	15,9	Yönetim düzeyi	İşletme sahibi	1	0,8
	Lisans	49	38,9	Genel müdür		1	0,8
	Lisans üstü	3	2,4	Genel müdür yardımcısı		3	2,4
	Otoriter	22	17,9	Departman müdürü		47	37
Yönetim tarzı	Babacan otoriter	35	28,5	Departman şefi		49	38,6
	Demokratik	62	50,4	Departman sorumlusu		26	20,5
	Tam serbestlik tanıyan	4	3,3				

Katılımcıların yönetim anlayışıyla ilgili bulgulara bakıldığında, katılımcıların %50,4'ü demokratik, %28,5'i babacan otoriter, %17,9'u ise otoriter bir yönetim anlayışına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Buna dayanarak yöneticilerin çoğunlukla otoriter yönetim yaklaşımını benimsedikleri söylenebilir.

Tanımlayıcı verilerin analizinden sonra iç girişimcilik ile ilgili ölçeğin analizi için *varimax* döndürme yöntemi ile yapılan temel bileşenler faktör analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucu *Anti image correlation* tablosunda 0,50'den küçük değer aldığı için iki soru analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 38 soru ile analiz tekrar yapılmış ve birden fazla faktör altında birbirine yakın faktör yükü değerine sahip olan 13 soru ve bir faktör altında tek başına kalan 2 soru analizden çıkarılarak, analiz tekrar yapılmıştır. Toplamda 23 sorudan oluşan son analizin sonuçlarına göre, araştırmada kullanılan verilerin faktör analizi açısından uygun olabilme koşulunu gösteren KMO analiz sonucu 0,785 olarak bulunmuştur. Bu değer değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun iyi seviyede olduğunu göstermektedir (Sipahi vd. 2008: 80). Araştırma bulgularından anlamlı sonuçlar çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (1020,063) yeterli düzeydedir ve küresellik testinin anlamlılık düzeyi de 0,000 olarak bulunmuştur.

Yapılan faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50 olan ve özdeğeri 1'den büyük olan beş faktör elde edil-

miştir (Tablo 5). Bu faktörler; *yenilik, stratejik yenilenme, risk alma, özerklik ve rekabetçi girişkenlik* olarak isimlendirilmiştir. Burada dikkat çekici bir sonuç, *yeni iş girişimi başlatma ve proaktiflik* faktörlerinin bu çalışmada ayrı bir faktör olarak yer almadığıdır. Yeni iş girişimi başlatma boyutu ile ilgili ifadelerin faktör yüklerinin düşük olması araştırmanın yürütüldüğü bölgede yer alan otel işletmelerinde örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratma düşüncesine yol açabilecek faaliyetlerin desteklenmediğini göstermesi bakımından önemlidir. Ayrıca bu faktöre yönelik ifadelerin genellikle yenilik faktörü altında yük aldıkları da göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin yeni iş girişimi başlatma faaliyetlerinin bir kısmını da yenilik olarak algıladıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 5. İç Girişimcilik Faktörleri

Faktör	Cronbach alfa	Ortalama hata	Standart
Yenilik faktörü	,863	3,72	,86
Stratejik yenilenme faktörü	,815	3,37	,94
Risk alma faktörü	,689	2,68	,79
Özerklik faktörü	,680	2,64	,82
Rekabetçi girişkenlik faktörü	,706	3,25	1,04

Proaktiflik boyutu ile ilgili ifadelerin faktör yüklerinin oldukça düşük çıkması ise Knight (1997) ve Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından önerilen yapıyı doğrulamaktadır. Yazarlar tarafından risk alma ve rekabetçi agresiflik boyutunun proaktiflik boyutu kapsamında değerlendirilmesi önerilmiştir. Bu çalışmada ise, risk alma ve rekabetçi girişimcilik ayrı faktörler olarak algılanmış olup; yöneticilerin proaktif olmayı bu faktörler kapsamında değerlendirdikleri görülmüştür.

Elde edilen beş faktörlü yapı toplam varyansın %60,5'ini açıklamaktadır. Yenilik faktörü toplam varyansın %20,4'ünü, stratejik yenilenme faktörü %14,7'sini, risk alma faktörü %8,6'sını, özerklik faktörü %8,5'ini ve rekabetçi girişkenlik faktörü %8'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara dayanarak, yöneticilerin iç girişimcilikte, *yenilik yapma* faktörüne birinci derecede, *stratejik yenilenmeye* ikinci derecede önem verdikleri görülmüştür. Yöneticilerin diğer üç boyuta verdikleri önem düzeyleri ise birbirine yakın seviyede ortaya çıkmıştır.

Çalışmada, mevcut ilişkilerin test edilmesi amacıyla yapılan analizlere ait sonuçlara Tablo 6 ve Tablo 7'de yer verilmektedir.

Cinsiyet değişkeninde sadece *özerklik* faktörü itibariyle anlamlı bir farklılık göstermesi dikkat çekicidir. Buna göre, erkek yöneticiler kadınlara göre kendilerini daha fazla özerk hissetmektedirler. Yaş değişkenindeki durum, *yenilik faktörünün* farklılaştığı yolundadır. Bu farklılaşma, orta yaş grubu ile diğer yaş grupları arasında ortaya çıkmakta ve orta yaş grubu yöneticilerin daha *yenilikçi* ve yenilik yapma konusunda daha özgür olduklarına işaret etmektedir. Çünkü orta yaş grubundaki yöneticiler genç yaşta olanlara kıyasla daha fazla deneyime sahiptirler ve yenilik faaliyetlerini desteklemede daha cesur olabilmektedirler. Hançer ve diğerleri (2009) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlara varılmıştır.

Yapılan analizler yöneticilerin, eğitim durumu, medeni hali ve bağlı oldukları bölüm ile iç girişimcilik düzeyi algılamalarında herhangi bir farklılaşma olmadığını göstermiştir. Bu sonuçlar, önceki araştırmacıları (Öktem vd. 2003; Papatya vd. 2006; Hançer vd. 2009) destekler niteliktedir. Yönetim düzeyinde, sadece yenilik faktöründe anlamlı bir farklılık görülmüştür. Üst yönetim kadrosunda yer alan yöneticiler orta ve alt kademe yöneticilerine kıyasla örgütlerini daha fazla yenilikçi olarak algılamaktadır. Aynı durum, yöneticilerin bağlı oldukları otelin statüsü açısından da söz konusudur. Beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan yöneticiler örgütlerini dört yıldızlı otellerde çalışanlara göre daha fazla yenilikçi bulmaktadır. Beş yıldızlı otellerin yenilik faaliyetleri için kaynak ve imkanlarının daha fazla olmasının bu sonucu doğurmuş olduğu düşünülmektedir.

Yöneticilerin benimsedikleri yönetim tarzı ile rekabetçi girişkenlik faktörü arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir farklılığın olduğu gözlenmiştir. Başka bir ifadeyle, kendilerini otoriter yönetici olarak kabul eden grup, aynı zamanda en fazla rekabetçi gruptur. Otelin sahiplik şekli ise *yenilik ve stratejik yenilenme* faktörlerinin algılanmasında farklılık yaratmıştır. Yani, aile işletmelerinde ve işletme sahipleri tarafından idare edilen otellerde çalışan yöneticiler örgütlerinin yenilik ve stratejik yenilenme kültürüne sahip olmadıklarını düşünmektedir. Bu durum, ulusal ve uluslararası zincire bağlı ya da bağımsız olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinin daha kurumsallaşmış olmalarıyla açıklanabilir. Bilindiği gibi, aile işletmelerinde yöneticiler genellikle yenilikçi bir yol izlemek yerine, geleneksel yöntemleri kullanmaktadırlar. Dolayısıyla, aile işletmelerinde iç girişimcilik kültürünün oluşması ve yaygınlaşması diğer işletmelere göre daha güç olmaktadır.

Tablo 6. Man-Whitney U Testi Analiz Sonuçları

		<i>Yenilik yapma</i>	<i>Stratejik yenilenme</i>	<i>Özerklik</i>	<i>Risk alma</i>	<i>Rekabetçi girişkenlik</i>
Cinsiyet	Z	-,161	-,219	-,2,966	-,347	-,1,241
	p	,872	,827	,003*	,729	,215
Medeni durum	Z	-1,597	-,430	-,192	-,439	-,871
	p	,110	,667	,848	,661	,384
Otelin statüsü	Z	-2,280	-2,834	-,090	-,757	-,667
	p	,023*	,005	,928	,449	,505

*p<0,05

Tablo 6. Kruskal Wallis H Testi Analiz Sonuçları

		Yenilik yapma	Stratejik yenilenme	Özerklik	Risk alma	Rekabetçi girişkenlik
Yaş	Ki-kare	6,219	4,862	1,895	,916	,716
	DF	2	2	2	2	2
	Pearson	,045*	,088	,388	,633	,699
Bölüm	Ki-kare	15,234	16,637	7,109	10,431	16,625
	DF	10	10	10	10	10
	Pearson	,124	,083	,715	,403	,083
Eğitim durumu	Ki-kare	3,056	5,177	6,903	2,651	5,663
	DF	5	5	5	5	5
	Pearson	,691	,395	,228	,754	,340
Yönetim düzeyi	Ki-kare	9,778	4,747	8,795	6,489	,818
	DF	4	4	4	4	4
	Pearson	,044*	,314	,066	,166	,936
Yönetim tarzı	Ki-kare	,602	2,927	3,519	3,132	13,937
	DF	3	3	3	3	3
	Pearson	,896	,403	,318	,372	,003*
Otelin sahiplik şekli	Ki-kare	17,850	12,410	4,242	8,124	8,575
	DF	4	4	4	4	4
	Pearson	,001*	,015*	,374	,087	,073
Otelin faaliyet süresi	Ki-kare	13,801	8,077	3,516	5,149	,159
	DF	2	2	2	2	2
	Pearson	,001*	,018*	,172	,076	,924

*p<0,05

Otelin faaliyet gösterdiği süre açısından bir değerlendirme yapıldığında ise yenilik ve stratejik yenilenme faktörleri açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Beş yıl ve daha az süre içinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan yöneticiler işletmelerinde yenilik ve stratejik yenilenme kültürünün daha fazla olduğunu düşünmektedir. Bu durum, işletmelerin zamanla yenilikçilik özelliğini kaybederek hantallaşmasına bağlanabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Girişimcilik toplumlara hem ekonomik hem de sosyal anlamda değer katan bir olgudur. Birçok yönü ve boyutuyla incelemelere konu olan girişimcilik kavramı, günümüzde geleneksel anlamının yanı sıra örgütsel boyutuyla da ele alınmaktadır. Mevcut organizasyonlar bünyesinde gerçekleştirilen girişim faaliyetleri iç girişimcilik olarak adlandırılmış ve kişilere ve kurumlara sağladığı faydalar çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur. İç girişimcilik faaliyetleri ile işletmenin kuruluş aşamasındaki heyecanı canlı tutabilmek, çalışanları motive edebilmek, çalışanların yaratıcılıklarını beslemek, işlet-

menin performansını artırabilmek, nitelikli çalışanların işletmede kalmasını sağlayabilmek, işletmenin gelişimini sürekli hale getirmek ve sürekli değişen tüketici taleplerini karşılayabilmek mümkün olabilmektedir. Tüm alanlarda olduğu gibi turizm sektöründe de tüketiciler işletmelerden sürekli olarak yeni hizmetler beklemektedir. Otel işletmeleri de yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için tüketicilerin beklentilerini karşılamak ve hatta ötesine geçmek durumundadır. Otel işletmelerinin sürekli olarak yenilikleri takip etmesi, hatta öncü olması iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi yoluyla mümkün olabilmektedir.

İç girişimcilik literatürde birçok farklı özelliği ve boyutu ile ele alınmıştır. İç girişimcilikle ilgili çalışmalarda farklı sektörlerdeki uygulamalarının sıkça araştırıldığı görülürken, konunun turizm işletmeleri açısından ele alındığı çalışma sayısı oldukça azdır. Literatürdeki bu boşluğu kısmen de olsa doldurmak amacıyla yürütülen bu çalışmada otel yöneticilerinin iç girişimciliğe yaklaşımı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Frigya bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinden hazırlanan soru formu aracılığıyla veriler toplan-

mıştır. Yapılan analizlerin sonuçları yöneticilerin örgütlerinde iç girişimcilik kültürünün olmadığını düşündüklerini göstermektedir. Bu durum, Frigya bölgesi otellerinin genel olarak aile işletmelerinden oluşması ve aile işletmelerindeki geleneksel yapının iç girişimcilik faaliyetlerini engelleyici özelliklere sahip olmasıyla açıklanabilir. Kurumsallaşmış olan ulusal ve uluslararası zincir otellerin bölgede yatırım yapmalarının bölgenin gelişimi açısından önemli olduğu açıktır.

Otel yöneticilerine göre örgütlerinde yeni iş girişimi başlatmaya yönelik faaliyetlere destek verilmektedir. Oysa kuramsal bölümde de ifade edildiği gibi iç girişimcilik faaliyetlerinin üst yönetimin desteği olmaksızın başarıya ulaşması mümkün değildir. Ayrıca, üst yönetimin vizyon sahibi olması da önemlidir. Rekabet avantajı elde edebilmek için işletmelerin sektörde öncü olmaları gerekir. Otel yöneticilerine göre bölge otellerinde genellikle öncü olmak yerine, yeniliklerin takip edilmesi şeklinde bir anlayış hakimdir.

Otel yöneticilerinin en fazla önem verdikleri iç girişimcilik boyutları *yenilik yapma ve stratejik yenilenmedir*. Ancak aile işletmelerinde ya da sahibi tarafından yönetilen otel işletmelerinde çalışanlar örgütlerinin yenilik kültürüne sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bilindiği gibi, yenilik iç girişimciliğin olmazsa olmaz boyutları arasındadır. Yeniliklerin desteklenmesi hem bölge otellerinin hem de bölgenin gelişimi açısından önem taşımaktadır. Çünkü Frigya bölgesi sahip olduğu zengin tarihi, kültürel ve termal kaynakları yeterince değerlendirilemeyen bir destinasyondur.

Sonuç olarak, gerçekleştirilen bu çalışma Frigya bölgesi otel işletmeleriyle sınırlandırılmıştır. Benzer ölçek kullanılarak farklı destinasyonlar itibarıyla bu tür araştırmaların yürütülmesi zaman içinde konunun geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca bu çalışmalarda iç girişimciliğin organizasyonel ve çevresel değişkenlerle ilişkileri açısından ele alınması da önerilebilir.

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): 209-230.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 29 (Temmuz-Aralık): 83-112.
- Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2): 155-173.
- Alpkan, L.; Ergün, E.; Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 175-189.
- Altınay, L. (2004). Implementing International Franchising: The Role of Intrapreneurship, *International Journal of Service Management*, 15(5): 426-443.
- Altınay, L. (2005). The Intrapreneur Role of the Development Directors in an International Hotel Group, *The Service Industries Journal*, 25(3): 403-419.
- Antoncic, B. (2001). Organizational Processes In Intrapreneurship: A Conceptual Integration, *Journal of Enterprising Culture*, 9(2): 221-235.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2003). Clarifying The Intrapreneurship Concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1): 7-24.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation, *The Journal of Management Development*, 23(5/6): 518-550.
- Basım, N.; Şeşen, H. ve Meydan, C.H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçeri Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 64(3): 27-44.
- Berber, A. (2000). Girişimci İle Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1): 23-46.
- Birdir, K. (2000). Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11: 142-148.
- Brizek, M.G. ve Khan, M.A. (2008). Understanding Corporate Entrepreneurship Theory: A Literature Review for Culinary/Food Service Academic Practitioners, *Journal of Culinary Science & Technology*, 6(4): 221-255.
- Brizek, M.G. ve Khan, M.A. (2006). An Empirical Investigation of Corporate Entrepreneurship Intensity In The Casual Dining Sector, *Hospitality Management*, 26: 871-885.
- Brown, T.E.; Davidsson, P. ve Wiklund, J. (2001). An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship As Opportunity-Based Firm Behavior, *Strategic Management Journal*, 22: 953-968.
- Brunaker, S. ve Kurvinen, J. (2004). Intrapreneurship, Local Initiatives In Organizational Change Processes, *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2): 118-132.
- Bulut, Ç.; Fiş, A. M.; Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2007). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma, *Yasar Üniversitesi Dergisi*, 6(2), http://joy.yasar.edu.tr/makale/10.sayil/kurumsal_girisimcilik.pdf.
- Büte, M. (2008). Örgütsel faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, *EKEV Akademi Dergisi*, 12(37): 41-60.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1986). The Development and Testing of An Organizational-level Entrepreneurship Scale. İçinde Ronstadt, R (Editör), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (628-639). Wellesley: Babson College.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms In Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10: 75-87.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(1): 7-25.
- Demirci, A.E. (2006). İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi (*Basilmamış Doktora Tezi*). Eskişehir: Anadolu Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Mersin: Okutman Yayıncılık.
- Erkocaoğlan, E. (2005). Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimcilik Etkisi Üzerine Bir Araştırma (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Adana: Çukurova Ün. SBE.
- Erkocaoğlan, E. ve Özgen, H. (2009). Kurumsal Girişimcilik İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1): 203–214.
- Ferguson, D.; Berger, F. ve Francese, P. (1987). Intrapreneuring In Hospitality Organizations, *International Journal of Hospitality Management*, 6 (1): 23-31.
- Fiş, A.M. ve Çetindamar, D. (2007). Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe’de Geçerliliği, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya.
- Fiş, A.M. ve Çetindamar, D. (2009). Kurumsal Girişimcilik ve Performans İlişkisi, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Fitzsimmons, J.R.; Douglas, E.J.; Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2005). Intrapreneuring In Australian Firms, *Journal of The Australian and New Zealand Academy of Management*, 11(1): 17-27.
- Göçmen, S. ve Özkaya, O.Ö. (2007). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: İÇ Girişimcilik, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya.
- Guth, W. ve Ginsberg, A. (1990). Guest Editors’ Introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11: 297-308.
- Hançer, M.; Öztürk, A.H. ve Ayyıldız, T. (2009). Middle-Level Hotel managers’ Corporate Entrepreneurial Behavior and Risk-Taking Propensities: A Case of Didim, Turkey, *Journal of Hospitality Marketing&Management*, 18: 523-537.
- Hacısalihioğlu, U. (2007). İÇ Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı İle İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hayton, J.C. (2005). Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management practices: A Review of Empirical Research, *Human Resource Management*, 15: 21-41.
- Hornsby, J.S.; Kuratko, D.F. ve Zahra, S.A. (2002). Middle Managers’ perception of The Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale, *Journal of Business Venturing*, 17: 253-273.
- Jogaratanam, G. ve Tse, E.C. (2006). Entrepreneurial Orientation and The Structuring of Organizations Performance Evidence From The Asian Hotel Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6): 454-468.
- Jogaratanam, G. (2002). Entrepreneurial Orientation and Environmental Hostility: An Assessment of Small, Independent Restaurant Business, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3): 258-277.
- Knight, G.A. (1997). Cross-cultural Reliability and Validity of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation, *Journal of Business Venturing*, 12(3): 213-25.
- Koh, K.Y. (2006). Tourism Entrepreneurship: People, Place, and Process, *Tourism Analysis*, 11(2): 115-131.
- Korkmazıyrek, H.; Tokat, O. ve Basım, N. (2008). Örgüt İçi Girişimcilik Bağlamında Yenilikçilik, Risk Alma ve Fırsatlara Odaklanma Tutumları: Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 23(263): 70-81.
- 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.
- Kozak, N.; Yeşiltaş, M. ve Birkan, İ. (2000). *Türkiye’deki Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinde Görev yapmakta Olan Genel Müdürlerin Profili Araştırması*. İstanbul: Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği Yayını.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı 2008 Yılı Faaliyet Raporu. (15.08.2009). <http://www.kultur.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance, *Academy of management Review*, 21(1): 135-172.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2001). Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, 16: 429-451.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and Environment, *Strategic Management Journal*, 4: 221-235.
- Molina, C. ve Callahan, J.L. (2009). Fostering Organizational Performance: The Role of Learning and Intrapreneurship, *Journal of European Industrial Training*, 33(5): 388-400.
- Morris, M. ve KURATKO, M. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Orlando: Harcourt, Inc.
- Morrison, A.; Rimmington, M. ve Williams, C. (1999). *Entrepreneurship In The Hospitality, Tourism and Leisure Industries*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ’ler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Müftüoğlu, T.; Ürper, Y.; Başar, M. ve Tosunoğlu, B.T. (2005). *Girişimcilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1567, 2. Baskı.
- Naktiyok, A. (2004). *İÇ Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- 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 Ün. İİBF Dergisi*, 21(1): 169-188.
- Papatya, G.; Papatya, N. ve Hamsioğlu, A.B. (2006). KOBİ’lerde İÇ-Girişimcilik Yönelimi: İÇ-Girişimcilik Destekleyecek Alt Yapı Çalışmaları Üzerine Uygulama, 3. *KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Pinchot, G. ve Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring In Action: A Handbook for Business Innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Pittaway, L. (2001). Corporate Enterprise: A New Reality for Hospitality Organizations? *Hospitality Management*, 20: 379-393.
- Russell, R. ve Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, Chaos And The Tourism Area Lifecycle, *Annals of Tourism Research*, 31(3): 556–579.
- Shaw, G. ve Williams, A.M. (1994). *Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Shimei, Y. ve Zhongming, W. (2008). Research On The Levels and The Patterns of Human Resource Integration in M&A Intrapreneurship, *Frontiers of Business Research in China*, 2(1): 15-32.
- Sipahi, B.; Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Stopford, J.M. ve Baden-Fuller, C.W.F. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 15(7): 521-536.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 6(4): 259-285.
- Zahra, S.A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing*, 8: 319-40.
- Zahra, S. A. (1995). Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts, *Journal of Business Venturing*, 10(3): 225-247.
- Zahra, S.A.; Filatotchev, I. ve Wright, M. (2009). How Do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role Of Boards and Absorptive Capacity, *Journal of Business Venturing*, 24: 248-260.