

OTEL İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİK ALGISI: ÇALIŞAN VE ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLER AÇISINDAN BİR İNCELEME

Yasin BOYLU*
Aylin NALÇACI İKİZ**

ÖZET

Girişimcilik denildiğinde yalnızca yeni bir işletme kurma düşüncesinden öte; bireylerdeki girişimcilik ruhu ve girişimcilik davranışlarının işletme kurulduktan sonra da sürdürülebilir olduğu ve rekabet avantajı sağladığı konusunda yaygın bir görüş birliğinin ortaya çıkması ile birlikte iç girişimcilik uygulamaları, işletmeler için giderek yaygınlaşan faaliyetler haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı: Ankara'da bulunan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının görev yaptıkları pozisyonlarına ve görev yılına göre iç girişimcilik algılarını incelemektir. Bu çalışma alan araştırması şeklinde gerçekleştirilmiş ve veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ölçümlerin geçerlik ve güvenilirlikleri uygulamaya elverişli bulunmuştur. Bu çalışmanın evrenini Ankara'da bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmaya 302 anket dâhil edilmiştir. Araştırma sonucunda otel işletmesi çalışanlarının görev yaptıkları pozisyon ve görev yılına göre iç girişimcilik faktörlerinin tümü dikkate alındığında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Girişimcilik, İç girişimcilik.

* Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi (Doç.Dr.)

** Nevşehir Üniversitesi İ.İ.B.F. (Araş. Gör.)

INTRAPRENEURSHIP PERCEPTION IN HOTEL BUSINESS: A RESEARCH IN TERMS OF EMPLOYEES AND INTER-ORGANIZATIONAL FACTORS

ABSTRACT

When entrepreneurship is mentioned, beyond the idea of creating a new business; intrapreneurship practices, activities, have become increasingly common for businesses with the emergence of a widespread consensus on; once new business is set up, the spirit of entrepreneurship and entrepreneurial behavior of individuals in the business are sustainable and provide a competitive advantage. The goal of this study is to examine the intrapreneurship perception of the 5-star hotel employees in Ankara according to their job positions and the working periods. This study has been engaged as a field study and survey has been used for data collection tool. The validity and reliability of the measurements have been found suitable for the application. 5-star hotels in Ankara have formed this study's universe. 302 surveys have been included in the study. As a result of the research, significant differences come up when all the intrapreneurship factors have been considered according to the hotel business employees' position and working periods.

Keywords: Entrepreneurship, intrapreneurship.

GİRİŞ

İç girişimcilik kavramı ilk olarak 1985 yılında Gifford Pinchot tarafından "intrapreneurship" kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaya başlanmış ve "bağımsız girişimcilerin işletmeyi kurmak ve geliştirmek için kullandıkları düşünce yapısı, davranışlar ve niteliklerin, faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletme içinde kullanılması" olarak tanımlanmıştır (Akoğlan Kozak ve Gül Yılmaz, 2010:86). Pinchot'un yanı sıra Miller ve Friesen ve Kuratko ve Montagno konu üzerindeki çalışmalarında, firma içi girişimciliği, "firmanın kendi çalışanlarının yaratma kapasitelerini geliştirerek oluşturulan yeni girişimlerle firma başarısını artırma" anlamında kullanmışlardır (Güney,2008:198).

Kirby'e göre iç girişimcilik, büyük organizasyonlarda girişimciliği geliştirme sürecidir (Kirby, 2003:299). Naktiyok (2004), iç girişimciliğin temelinde, özgürlük ve esneklik sağlayarak çalışanları girişimci gibi düşünmeye teşvik etmek, değer yaratmak, örgüte canlılık kazandırmak, aktif davranmak, risk almak ve yenilik yapmak olduğunu belirtmiştir. Kuşkusuz bu özellikleri sağlayamayan bir işletmede iç girişimcilikten bahsetmek mümkün olmamaktadır.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda iç girişimcilik boyutlarının çeşitli şekillerde ele alındığı görülmektedir. Zahra ve Garvis (2000) tarafından yapılan bir çalışmada iç girişimcilik boyutları; yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik özellikleriyle açıklanmış ve bu boyutların iç girişimciliği özetlediği belirtilmiştir. Ağca ve Kurt (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise; yedi boyutlu kavramsal bir bütün halinde ele alınan iç girişimciliğin sadece girişimcilik eğilimini yansıtan yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutunda değil, aynı zamanda kendini yenileme, iş girişimleri başlatma ve rekabetçi girişkenlik yönlerinin de ortaya konulmasıyla kurum içi girişimcilik yönü üzerinde durulmaktadır.

Tablo 1: İç Girişimcilik Boyutlarının Sınıflandırılması

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

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

Bir işletmede iç girişimcilik faaliyetlerinin başarıyla uygulanması ve iç girişimcilikten beklenen faydanın sağlanması organizasyonun iç çevresine ve dış çevresine ilişkin faktörlere bağlıdır.

- Esnek bir bürokratik yapının, kolay erişilebilir kaynakların (insani, fiziksel ve finansal kaynaklar), uygun bir ödüllendirme sisteminin ve açık bir iletişim ağının bulunduğu organizasyonlar,
- Risk almayı, yenilikçi ve yaratıcı olmayı, öğrenmeyi, değişimi destekleyen ve çalışanların hata yaptıklarında cezalandırılmaktan korkmadıkları bir örgüt kültürü,
- Çalışanların girişimsel davranışlar ve faaliyetler geliştirmeleri için desteklediği, yeni fikirler için teşvik edildiği üst yönetim anlayışı, iç girişimciliği olumlu yönde etkileyen, organizasyonun iç çevresine ilişkin faktörlerdir (Akpınar, 2009:49, Hisrich v.d., 2005:49, Akdoğan ve Cingöz, 2010:54, Goodale v.d., 2010:4).

Rekabetçi, dinamik, heterojen bir dış çevre ile fiziksel ve ekonomik koşulları etkileyen, iş süreçleri yaratan, örgütlerin, yeni organizasyon model ve süreçlerini uygulamasına imkân veren teknolojik gelişmeler ise iç girişimciliği olumlu yönde etkilemekte ve organizasyonun dış çevresine ilişkin faktörleri oluşturmaktadır. (Zahra, 1991:263, Müftüoğlu ve Durukan, 2004:20)

İç girişimcilik ile ilgili yapılan çalışmalarda, başarılı işletmelerin genel girişimcilik ruhunu ve ilkelerini takip eden iç girişimciler tarafından yönetilen organizasyonlar olduğu (Ağca ve Yörük, 2006), iç girişimciliğin bir sonucu olarak firmalarda ortaya çıkan pozitif değişmelerin büyük bölümünün girişken rekabet çabalarına bağlı olduğu (Ağca ve Kurt, 2007), yeni değerlere sahip bir işletme kültürü oluşturulmasının gerekliliğini ve bu nedenle iç girişimcilik faaliyetlerinin artırılmasının zorunluluğunu (Başar ve Tosunoğlu, 2006), iç girişimcilik faaliyetleri ile astlarının firmalarına olan bağlılıklarını arttırabileceğini (Hacısalıhoğlu, 2007), işletmelerin çevrelerindeki elverişsiz radikal değişimler, yoğun rekabet ve bazı yapısal değişimler gibi elverişsiz çevresel özelliklerden kurtulmak için de girişimsel faaliyetlerini

hızlandırmaları onları daha avantajlı konuma getireceğini (Ağca ve Kandemir, 2008) belirtilmiştir.

Yapılan çalışmalardan hareketle, farklı sektörlerde yer alan işletmelerde olduğu gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için de iç girişimcilik faaliyetlerinin uygulanmasının işletmelere yarar sağlayacağı söylenebilir. Neredeyse aynı hizmeti sunan turizm işletmelerini birbirinden ayırmak hizmetlerin farklı sunum şekilleriyle mümkün olabilmektedir. Bu nedenle çalışanların üretim sürecini geliştirecek, ürün sunumunu farklılaştıracak ve ürünü yenileyecek fikirlerinin desteklenmesi, bu fikirlerini açıklayabilecekleri açık iletişim imkânlarının sağlanması, fikirlerini paylaşım geliştirebilecekleri ekip çalışmalarının ve projelerinin desteklenmesi, projeleri hazırlama aşamasında iş yüklerinin hafifletilmesi, projeler için gereken insani, fiziksel ve finansal kaynağın sağlanması kısacası iç girişimsel faaliyetlerin desteklenmesi önemlidir. Akoğlan Kozak ve Gül Yılmaz 'ın (2010) yaptıkları çalışmada otel yöneticileri açısından bakıldığında örgütsel açıdan iç girişimcilik kültürünün olmadığını, otellerde yeni iş girişimi başlatmaya yönelik faaliyetlere destek verilmediğini saptamışlardır.

Bu çalışmanın amacı; "Otel işletmelerinde iç girişimciliği etkileyen örgüt içi faktörlere yönelik algıların, işletme çalışanlarının görev yaptığı pozisyona ve görev yılına göre değişmekte midir?" sorusuna cevap aramaktır. Bu amaç çerçevesinde Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına anket uygulanmış ve otel çalışanlarının görev yaptığı pozisyon ve görev yılı değişkenlerine göre iç girişimcilik önem düzeyi algısı arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır.

1. YÖNTEM

1.1. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Uygulanan anket formunun hazırlanmasında, Naktiyok (2004) tarafından geliştirilen anket formundan ve iç girişimcilik ile ilgili literatürde yer alan çalışmalardan yararlanılmıştır.

Çalışmanın ana kütlesini Ankara'da bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan alınan bilgilere göre 2011 yılı itibariyle Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi sayısı 13'tür. 13 otel işletmesinden üç tanesi yönetim anlayışlarından dolayı ankete katılmayı kabul etmemiş, 10 otel işletmesi ankete katılmayı kabul etmiş ve bu 10 otel işletmesinde çalışan personele anket uygulanmıştır. Ankete katılmayı kabul eden işletmelere çalışan sayıları kadar anket bırakılmıştır. Geri dönüşü gerçekleşen 348 anketten eksik ve hatalı doldurulduğu tespit edilen 46 tanesi değerlendirme dışı bırakılmış, kalan 302 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde araştırma kapsamında yer alan işletmelerde çalışan personelin özelliklerinin belirlenmesi amacıyla 9 soru yer almıştır. İşletmelerde iç girişimcilik üzerinde etkisi olduğu düşünülen örgütsel faktörlerin tespiti amacıyla 25 ifadeden oluşan beşli likert skalası ise anket formunun ikinci bölümünü oluşturmuştur.

1.2. Güvenirlilik Analizi

İç girişimcilik ile ilgili ölçümlerin güvenilirliğini belirlemek için "Cronbach Alpha istatistiği" hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değişen sayısal bir değerdir ve bu değer $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise yüksek derecede güvenilirdir (Kayış, 2010:405). Bu çalışmada Cronbach Alpha değeri 0,965 olarak bulunmuştur. Bu değer, çalışmada kullanılan anket formundan elde edilen ölçümlerin güvenilirliği konusunda olumlu bir sonuca işaret etmektedir.

2. BULGULAR

Tablo 2: Araştırmaya Katılanlarla İlgili Tanıtıcı Bilgiler

	n	%
Yaş grubu		
24 yaş ve altı	49	16,2
25-34 yaş	153	50,7
35-44 yaş	83	27,5
45 yaş ve üstü	17	5,6
Toplam	302	100
Cinsiyet		
Kadın	107	35,4
Erkek	195	64,6
Toplam	302	100
Medeni hal		
Evli	168	55,6
Bekar	134	44,4
Toplam	302	100
Görev yapılan bölümdeki pozisyon		
Üst düzey yönetici	7	2,3
Orta ve alt düzey yönetici	43	14,2
Operasyonel işgörenler	252	83,4
Toplam	302	100
Görev yılı		
0-2 yıl	104	34,5
3-5 yıl	83	27,5
6-8 yıl	51	16,9
9 yıl ve üstü	64	21,1
Toplam	302	100

Araştırmaya katılanların % 16,2'si 24 yaş ve altı, % 50,7'si 25-34 yaş arası, % 27,5'i 35-44 yaş arası ve % 5,6'sı 45 yaş ve üstü grupta yer almakta ve 107'si kadın ve 195'i erkektir. 302 çalışanın %55,6'sı evli ve %44,4'ü bekârdır. Araştırmaya katılan 302 kişiden 7'si üst düzey yönetici, 43'ü orta ve alt düzey yönetici ve 252'si operasyonel işgörenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 34,5'i 0-2 yıl arası, % 27,5'i 3-5 yıl arası, %16,9'u 6-8 yıl arası, % 21,1'i 9 yıl ve daha fazla süredir buldukları işletmelerde görev yapmaktadırlar (Tablo 1).

İç girişimciliği etkileyen örgüt içi faktörlere ilişkin temel boyutları belirlemek için toplam 25 adet değişkene temel bileşenler analizi ile varimax rotasyonlu

faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu KMO 0,956 küresellik derecesi ise 6264,940: $p < ,000$ çıkmıştır. Bu sonuçlar, verilere betimleyici faktör analizi uygulanabileceğini ve bu verilerden anlamlı faktörler çıkabileceğini göstermiştir.

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

Tablo 3: İç Girişimciliğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	
Alpha	Faktör Yükleri/Öz Değer/A. Varyans/C.
Faktör 1: Kaynak Tahsisi ve Risk Alma	13.602 28,943 ,953
İşletmemizde yeni fikirlerimizi uygulamaya koyarken izin almak zorunda kalmayız.	,455
İşletmemizde proje takımlarının oluşturulmasına izin verilir.	,549
İşletmemizde yeni fikirlerin oluşum ve uygulanması aşamasında bölümler arası fikir alışverişleri desteklenir	,579
İşletmemizde fikir ve projelerimizi geliştirebilmemiz için gereken süre verilir.	,633
İşletmemizde fikir ve projelerimizi geliştirebilmemiz için iş yükümüz azaltılır.	,551
İşletmemizde yeni fikirlerimiz ve projelerimiz uygulanırken mümkün olan en üst düzeyde bürokratik engeller ortadan kaldırılır.	,559
İşletmemizde projelerimizi uygularken inisiyatif kullanacağımız bir ortam mevcuttur.	,652
İşletmemiz yeni projeler uygulanırken başarısızlık riskini göze alır.	,726
İşletmemizde bireyler yenilik yapmak için risk almaya cesaretlendirilirler.	,658
İşletmemizde hazırlanan projeleri yürüten bireyler başarısız olsalar dahi yeni projeler hazırlamaları için desteklenirler.	,687
İşletmemizde hazırlanan projeleri yürüten bireyler başarısız olsalar dahi hata ve başarısızlıklarına hoşgörüle yaklaşılır.	,746
İşletmemizde hazırlanan projeleri yürüten bireyler karar verme ve sorumluluk kullanma yetkileri verilmektedir.	,724
İşletmemizde başarılı projeler sunan kişi ve ekiplere gereken insani kaynaklar tahsis	,724

edilir.			
İşletmemizde başarılı projeler sunan kişi ve ekiplere gereken fiziksel kaynaklar tahsis edilir.	,734		
İşletmemizde başarılı projeler sunan kişi ve ekiplere gereken finansal kaynaklar tahsis edilir.	,679		
Faktör 2: Ödüllendirme		2,079	19,652 ,921
İşletmemizde yeni fikir ve proje geliştirenler için bir ödüllendirme sistemi mevcuttur.	,761		
İşletmemizde ödüllendirme sistemi etkin bir şekilde çalışmaktadır.	,733		
İşletmemizde başarılı projeler sunan bireylere ikramiye verilir.	,828		
İşletmemizde başarılı projeler sunan bireyler terfi ettirilir.	,787		
İşletmemizde yeni fikirlerimiz ve projelerimiz için aldığımız ödül ve sorumluluklar gösterdiğimiz başarıya bağlıdır.	,615		
Faktör 3: Yönetmel ve Örgütsel Destek		1,165	18,789 ,891
İşletmemizde yeni ve yaratıcı fikirlerimiz daima desteklenir.	,812		
İşletmemizde yeni fikirlerin oluşum ve uygulanma aşamalarında ekip çalışmalarımız daima desteklenir.	,809		
İşletmemizde işlerin yapılmasına ilişkin yeni metotlar daima değerlendirilir	,812		
İşletmemizde yöneticilerimiz önerilerimize daima açıktır ve saygılıdır.	,754		
İşletmemizde açık iletişim söz konusudur.	,652		

Faktörler sırasıyla; kaynak tahsisi ve risk alma, ödüllendirme ve yönetmel ve örgütsel destek olarak adlandırılmış ve Cronbach alpha değerleri .953, .921 ve .891 olarak bulunmuştur.

Otel çalışanlarının görev yaptıkları pozisyon ve kıdem yılı ile iç girişimcilik önem düzeyi algıları arasında fark olup olmadığının belirlenmesinde MANOVA analizinden yararlanılmıştır. MANOVA'nın yapılması için verilerin normal dağılıma sahip olması ve grupların varyans-kovaryans matrislerinin eşitliğinin söz konusu olması gereklidir (Hair vd., 2009: 361). Buna göre; basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) katsayıları normal dağılımdan sapmayı gösteren değerlerdir (Kline, 2011: 60). Bu

değerler ± 2 değerini aşmamalıdır (Kunan, 1998: 313). Bu çalışma kapsamındaki değerler belirtilen sınırlar dâhilindedir. Kovaryans matrisinin eşitliği için ise Box's M testi kullanılmıştır. Bu testin sonucunda anlamlılık değerinin 0,05'in üzerinde olması gereklidir (Hair vd.,2009: 364). İlgili sonuçlar her test için ayrı ayrı hesaplandığında ilgili bölümde testin sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca etki büyüklüğünün tespit edilmesi için η^2 değeri dikkate alınmaktadır. Cohen (1988: 283, 284)' in belirttiği üzere $\eta^2=0,01$ küçük, $\eta^2=0,06$ orta düzeyde ve $\eta^2=0,14$ ve üzeri olan "eta kare" değeri büyük etki olarak dikkate alınmaktadır.

Tablo 4. Görev Yapılan Pozisyonlara Göre İç Girişimcilik Faktörlerine Yönelik MANOVA İçin Varsayımlar

	Barlet Küresellik Testi	Box's M Testi	Levene Testi			
			Kaynak Tahsisi ve Risk Alma	Ödüllendirme	Yönelimsel ve Örgütsel Destek	
Olasılık Oranı	,000	F	1,557	1,511	,146	2,272
Yaklaşık χ^2	489,68	sd1	12	2	2	2
sd	5	sd2	1084,61	299	299	299
p	,000	p	,098	,222	,865	,105

Tablo 3 incelendiğinde, ifadeler arasındaki korelasyonun MANOVA için uygun olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Varyans-kovaryans homojenliği incelendiğinde (Box's M) bu varsayımın yerine getirildiği görülmektedir ($p > 0,05$). Son olarak Levene testi sonuçlarına bakıldığında, her boyut için varyansların homojen olduğu ($p > 0,05$) görülmektedir.

Tablo 5. Görev Yapılan Pozisyonlara Göre İç Girişimciliğe İlişkin Faktörlerin Algılama Farklılıklarına Yönelik MANOVA Tablosu

Etki	Pillai's Trace	F	Hipotez sd	Hata sd	p	η^2
İç Girişimcilik Faktörleri	,047	2,384	6	596	,028	,023

Tablo 4 incelendiğinde pozisyonlara göre, iç girişimcilik faktörleri birlikte dikkate alındığında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Ayrıca η^2 değeri incelendiğinde farklılığa sebep olan etkinin küçük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Görev Yapılan Pozisyonlara Göre İç Girişimcilik Faktörlerine Yönelik Algılama Farklılıkları

Faktörler	Pozisyonlar	n	\bar{x}	F	p	η^2
Kaynak Tahsisi ve Risk Alma	Üst Düzey Yöneticiler	7	3,63	1,586	,206	,011
	Orta ve Alt Düzey Yöneticiler	43	3,07			
	Operasyonel İşgörenler	252	2,98			
Ödüllendirme	Üst Düzey Yöneticiler	7	3,49	,904	,406	,006
	Orta ve Alt Düzey Yöneticiler	43	2,82			
	Operasyonel İşgörenler	252	2,87			
Yönetimsel ve Örgütsel Destek	Üst Düzey Yöneticiler	7	4,12	4,857	,008	,031
	Orta ve Alt Düzey Yöneticiler	43	3,85			
	Operasyonel İşgörenler	252	3,42			

Birinci tip hatanın oluşma olasılığının engellenmesi için güvenilirlik düzeyi Pallant'ın (2005: 259) belirttiği üzere bağımlı değişken sayısına bölünmüştür ($0,05 / 3 = 0,017$). Buna göre Tablo 5 incelendiğinde kaynak tahsisi ve risk alma ile ödüllendirme boyutları için pozisyonlara göre anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Yönetimsel ve örgütsel destek boyutu için ise pozisyonlara göre anlamlı farklılık gözlenmiştir ($p < ,017$). Ayrıca bu etkinin küçük düzeyde etki olduğu görülmüştür ($\eta^2 = ,031$). Bu farklılığın kaynağının

incelenmesi için varyansların homojen olması ve gruplardaki kişi sayılarının eşit olmaması dikkate alınarak (Kayri,2009:56) post-hoc testlerinden LSD kullanılmıştır. Ayrıca Bonferroni düzeltmesi yapılarak (Hair vd., 2009:378) anlamlılık düzeyi 0,017 olarak alınmıştır. Sonuç olarak yönetsel ve örgütsel destek boyutu için orta ve alt düzey yöneticiler ile operasyonel iş görenler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=,009$).

Tablo 7. Görev Yılına Göre İç Girişimcilik Faktörlerine Yönelik MANOVA İçin Varsayımlar

	Barlet Küresellik Testi	Box's M Testi	Levene Testi			
			Kaynak Tahsisi ve Risk Alma	Ödüllendirme	Yönetsel ve Örgütsel Destek	
Olasılık Oranı	,000	F	1,705	3,110	2,545	2,393
Yaklaşık χ^2	490,832	sd 1	18	3	3	3
sd	5	sd 2	190977,229	298	298	298
p	,000	p	,031	,027	,056	,069

Tablo 6 incelendiğinde, ifadeler arasındaki korelasyonun MANOVA için uygun olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Varyans-kovaryans homojenliği incelendiğinde (Box's M) bu varsayımın yerine getirilmediği görülmektedir ($p<0,05$). Fakat, Box's M testi büyük örneklem için oldukça tutucu bir analizdir (Tabachnick ve Fidell, 2007: 86). Levene testi sonuçları incelendiğinde Kaynak Tahsisi ve Risk Alma Faktörü için varyansın homojen olmadığı görülmüştür ($p<0,05$). Ödüllendirme ile Yönetsel ve Örgütsel Destek Faktörleri için ise homojenlik sağlanmıştır ($p>0,05$). Ancak Pallant (2005: 258)'in belirttiği üzere hücre başına düşen sayı 30'dan fazla olduğu için bu durum tolere edilebilmektedir.

Tablo 8. Görev Yılına Göre İç Girişimciliğe İlişkin Faktörlerin Algılama Farklılıklarına Yönelik MANOVA Tablosu

Etki	Pillai's Trace	F	Hipotez sd	Hata sd	p	η^2
İç F.	Gir. ,064	2.179	9	894	,021	,021

Tablo 7 incelendiğinde, otel personelinin çalışma sürelerine göre iç girişimcilik ile ilgili faktörleri birlikte dikkate alındığında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($p < 0,05$). Ancak bahsedilen bu etki küçük düzeyde bir etkidir ($\eta^2 = ,021$).

Tablo 9. Görev Yılına Göre İç Girişimcilik Faktörlerine Yönelik Algılama Farklılıkları

Faktörler	Görev Yılı	n	\bar{x}	F	p	η^2
Kaynak Tahsisi ve Risk Alma	0-2 yıl	104	3,06	,396	,756	,004
	3-5 yıl	83	3,03			
	6-8 yıl	51	3,03			
	9 yıl ve üzeri	64	2,89			
Ödüllendirme	0-2 yıl	104	2,86	2,875	,036	,028
	3-5 yıl	83	3,12			
	6-8 yıl	51	2,92			
	9 yıl ve üzeri	64	2,53			
Yönetmel ve Örgütsel Destek	0-2 yıl	104	3,62	1,357	,256	,013
	3-5 yıl	83	3,45			
	6-8 yıl	51	3,57			
	9 yıl ve üzeri	64	3,32			

Anlamlılık düzeyinin 0,017 olarak dikkate alınması üzerine, iç girişimciliği etkileyen faktörler ayrı ayrı dikkate alındığında çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

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

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

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

Bu çalışma, Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş, çalışanların iç girişimcilik için gerekli olan örgütsel faktörlerin kendi işletmelerinde var olup olmadığına yönelik algıları ve çalışanlarının görev yaptığı pozisyon ve görev yılı değişkenlerine göre iç girişimcilik önem düzeyi algısı arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırmaya katılanların görev yaptıkları pozisyonlara göre tüm faktörler dikkate alındığında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların görev yaptığı pozisyona göre iç girişimcilik faktörleri tek tek incelendiğinde kaynak tahsisi ve risk alma ile ödüllendirme konusunda anlamlı farklılık bulunmadığını, yönetsel ve örgütsel destek sağlama faktöründe anlamlı farklılık bulunduğu bunun da orta ve alt düzey yöneticiler ile operasyonel işgörenlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buna göre; yönetsel ve örgütsel destek sağlama faktöründe orta ve alt düzey yöneticilerin operasyonel işgörelere göre işletmelerinde iç girişimcilik faaliyetlerine daha fazla önem verildiğini düşündükleri belirlenmiştir.

- Araştırmaya katılanların görev yılına göre iç girişimcilik faktörlerinin (kaynak tahsisi ve risk alma, ödüllendirme, yönetsel ve örgütsel destek sağlama) tümü dikkate alındığında anlamlı farklılık tespit edilmesine karşın, tek tek incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde işletmelerde iç girişimcilik faaliyetleri bir bütün halinde ele alınarak uygulamaya geçirilmesi gerektiği görülmektedir. İşletmelerde iç girişimciliği desteklemek için aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- İşletme çalışanlarının işlerin yapılmasına ilişkin ve işletmeye avantaj sağlayacak alanlarda yeni fikirleri, departmanlar arası fikir alışverişleri ve takım çalışmaları desteklenmelidir.
- İşletme içerisinde açık iletişim sağlanmalıdır.
- Yeni fikirleri uygulamaya koyarken çalışanlara karar verme, sorumluluk alma yetkisi ve fikirlerin geliştirilmesi aşamasında çalışanlara ihtiyaç duyacakları gerekli zaman verilmeli ayrıca çalışanların iş yükü azaltılmalıdır.
- Yeni fikir ve proje geliştiren çalışanlar için uygun bir ödüllendirme sistemi kurulmalı ve bu sistemin etkin şekilde çalışması ve çalışanlara yeni fikirlerini uygulamaya koyarken ihtiyaç duyacakları insani, fiziksel, teknolojik ve finansal kaynaklar sağlanmalıdır
- Çalışanları risk almaya teşvik ederek hata ve başarısızlıklara hoşgörüyle yaklaşılmalıdır.

Otel işletmesi çalışanlarının görev yaptıkları pozisyon ve görev yılına göre iç girişimcilik algılarını incelemek üzere hazırlanan bu çalışma ve iç girişimcilik konusuna ilişkin yapılacak benzer çalışmalar, insan ilişkilerinin yoğun olduğu otel işletmelerinde gerek yöneticilere gerekse çalışanlara iç girişimcilik ile ilgili fikir vermek açısından olumlu yönde katkılarda bulunabilir.

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

Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarının görüşleriyle sınırlı olan bu çalışmanın, değişik evrenler üzerinde ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde aynı konunun incelenmesine yönelik yapılacak araştırmalarda karşılaştırma imkânı sunması bakımından faydalı olacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- AĞCA, V., KANDEMİR, T. (2008). Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar'da bir araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(3), 209-230.
- AĞCA, V., KURT, M. (2007). İç girişimcilik temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 29, 83-112.
- AĞCA, V., YÖRÜK, D. (2006). Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: Kavramsal bir çerçeve. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 8(2), 155-173.
- AKDOĞAN, A.A, CİNGÖZ, A. (2006). İç girişimciliğe verilen önem düzeyi ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin belirlenmesine yönelik Kayseri ilinde bir araştırma. Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi: 11, Bişkek.
- AKOĞLAN KOZAK, M.,GÜL YILMAZ, E. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi.
- AKPINAR, S. (2009). Girişimciliğin Temel Bilgileri, Umuttepe Kitabevi, Kocaeli.
- ARIKAN, R. (2007). Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama. Asil Yayın Dağıtım. Ankara.
- BAŞAR, M., TOSUNOĞLU, B.T. (2006). Değer yaratımında iç girişimciliğin değişen boyutu: Bilgi girişimcilerinin rolü. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1), 123-134.
- COHEN, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (Second Edition). Lawrence Erlbaum. Dergisi, 21(1),85-97. Hillsdale.
- GOODALE, J.C., KURATKO, D.F., HORNSBY, J.S., COVİN, J.G. (2011). Operations Management and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Effect of Operations Control on the Antecedents of Corporate Entrepreneurial Activity in Relation to Innovation Performance,” Journal of Operations Management, 29 (2), in-press.
- GÜNEY, S. (2008). Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular. (3.Basım). Siyasal Kitabevi. Ankara.

- HACISALİHOĞLU, U. (2007). İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı ile İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- HAIR, JOSEPH F., BLACK, WILLIAM C., BABIN, BARRY J. And ANDERSON, ROLPH E. (2009). Multivariate Data Analysis (Seventh Ed.). Prentice Hall. New York.
- HİSRİCH, D.R., PETERS, P.M., SHEPHERD, D.A. (2005). Entrepreneurship. (6.Edition). Irwin/McGraw- Hill. U.S.A.
- KAYIŞ, A. (2010). Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis). Ş. Kalaycı (Editör). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 5.Baskı. Asil Yayın Dağıtım. Ankara.
- KAYRI, M. (2009). "Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri". Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19 (1), 51-64.
- KIRBY A. D. (2003). Entrepreneurship. Berkshire: McGrawHill Education.
- KLİNE, R., B. (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (Third Ed.). The Guilford Press. New York.
- KUNAN, J. A.(1998). An Introduction to Structural Equation Modelling for Language Assessment Research. Language Testing, 15(3), 295-332.
- MÜFTÜOĞLU, T., DURUKAN, T. (2004). Girişimcilik ve KOBİler. Gazi Kitabevi. Ankara.
- NAKTİYOK, A. (2004). İç Girişimcilik. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- PALLANT, J. (2005). SPSS Survival Manual (Second Ed.). Allen & Unwin. Sydney.
- TABACHNICK, B., G. and FIDELL, L., S. (2007). Using Multivariate Statistics(Fifth Ed.). Pearson Education, Inc. Boston.
- ZAHRA, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. Journal of Business Venturing, 6(4), 259/286.
- ZAHRA, S.A., GARVIS, D.M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. Journal of Business Venturing, 15,469-492