

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DEMET GİRENAY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ADANA / 2018**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DEMET GİRENAY**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Musa ŞANAL**

**Jüri Üyesi: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ**

**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Alpaslan YAŞAR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ADANA / 2018**

**Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;**

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Başkan:** Dr. Öğr. Üyesi Musa ŞANAL  
(Danışman)

**Üye:** Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

**Üye:** Doç. Dr. Alpaslan YAŞAR

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.  
.../.../2018

Prof. Dr. Serap ÇABUK  
Enstitü Müdürü

**NOT:** Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. .... / 10 / 2018

Demet GİRENAY

## ÖZET

### KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DEMET GİRENAY

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Musa ŞANAL

Eylül 2018, 88 sayfa

Bu çalışmada Adana’da faaliyet gösteren otellerde çalışanların kurumsal girişimciliği ile işletme performansı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Adana ilinde dört yıldız ve üstü statüsünde otelcilik hizmeti sunumu gerçekleştiren otellerde görevli beyaz yaka personelleri üzerine çalışma uygulanmıştır.

Yöntem olarak bağımsız gruplar t-testi analizi ile tek yönlü varyans analizleri ise Anova testi ile farklılığın nedenini bulma adına çoklu karşılaştırma testlerinden Post Hoc testinden yararlanılmıştır. Ayrıca ölçekler arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için Korelasyon analizi yöntemlerine başvurulmuştur.

Bu araştırma sonucunda katılımcıların kurumsal girişimcilik alt boyutlarından risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik ve çevrenin rekabetçi yapısı ile performans alt boyutları finansal olan ve olmayan alt boyutları ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Proaktiflik ile performans alt boyutları finansal olan ve olmayan alt boyutları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim durumu değişkenleri ile kurumsal girişimcilik alt boyutları ile aralarındaki ilişkilerin sonuçları incelenmiştir. Yaş değişkeni açısından katılımcıların yaş düzeyleri arttıkça, pozitif yönlü bir eğilim sergiledikleri gözlenmiştir. Eğitim durumu açısından eğitim düzeyi arttıkça negatif yönlü bir eğilimin varlığı gözlenirken, cinsiyet değişkeni penceresinden kadın katılımcıların, erkek katılımcılara göre daha pozitif bir düşünceye hakim oldukları belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Finansal olan performans, finansal olmayan performans, girişimcilik, kurumsal girişimcilik, performans.

**ABSTRACT****A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE  
ENTREPRENEURSHIP AND ENTERPRISE PERFORMANCE****DEMET GİRENAY****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Dr. Musa ŞANAL****September 2018, 88 pages**

It was aimed with this study to investigate the relationship between corporate entrepreneurship and enterprise performance levels of the employees in the hotels in Adana. In line with this purpose, the study was carried out with white-collar employees working in the hotels with four stars or more which deliver service in Adana province.

The independent groups were analysed by t-test, one-way variance analysis was made with Anova test and Post Hoc test, one of multiple comparison tests, was used to find out the reason of the difference. Besides, correlation analysis methods were made use of so as to define the relationships between the scales. In this context, the study was implemented to white-collar employees working in the hotels with four stars or more in Seyhan, Yüreğir and Çukurova central districts of Adana between June 1, 2017 and June 30, 2017 due to the time limitation. Therefore, the study could be conducted with 157 participants due to the time limitation.

It was concluded in this research that there was a statistically significant relationship between the corporate entrepreneurship's sub-dimensions of tendency of taking risks, innovativeness, proactivity (not added), organizational innovation, competitive aggressiveness and competitive structure of the environment and enterprise performance's sub-dimensions of financial and nonfinancial ( $p < 0,05$ ). No statistically significant difference was found between proactivity and enterprise performance's sub-dimensions of financial and nonfinancial ( $p > 0,05$ ). The results of the relationships between the variables of the gender, age and educational status of the participants and the sub-dimensions of corporate entrepreneurship were investigated. With regard to the age variable, it was observed that the participants displayed a positive tendency as the age of them increases. With regard to the variable of educational status, it was

determined that there was a negative tendency as the educational level goes up while the female participants had more positive opinions than the male participants with regard to variable of gender.

**Key Words:** Financial performance, nonfinancial performance, entrepreneurship, corporate entrepreneurship, performance.



## ÖNSÖZ

Hızla artan rekabet ortamında firmaların üretim faaliyetlerinin gerçekleştirirken oluşan hızlı değişimler işletmeler üzerinde bir güç haline gelmiştir.

Günümüzde konaklama ve otelcilik sektörüne bakıldığında zaman insanların dinlenme, iş gezileri konaklama gibi eylemler için var olan bir sektördür. Bu sektörün gelişen hızlı teknoloji karşısında finans kaynaklarının yetersizliği dolayısıyla hem hizmet hem de yönetim açısından da diğer örgütlerden bağımsız hale gelmiştir.

Sektörün uyumu için girişimcilik özellikleri taşıyabilmek ve bu özelliklerin desteklenmesini sağlayarak kurumsal girişimcilik kültürünün sahip olmak gerekmektedir. Bunun yanı sıra otelcilik ve konaklama sektöründe faaliyet gösteren firmalar pazarda değer yaratabilmek için hedef belirleyerek buna ulaşmada stratejiler geliştirmeli ve çalışanların performansları bu doğrultuda değerlendirilmelidir.

Bu tez çalışmasında otelcilik sektöründe kurumsal girişimcilik kavramının işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmek istenmiştir.

Tez süresi boyunca engin bilgi ve tecrübeleriyle en iyisini yapabilmem için desteğini hiç esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Musa ŞANAL'a sonsuz teşekkürü borç bilirim. Tüm çalışmam boyunca emeği ve katkısı göz ardı edilemeyecek olan, desteğini esirgemeyen saygıdeğer hocam Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ'a çok teşekkür ederim.

Tez sürecimde yanımda olan gerek ailem, gerekse arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Maddi ve manevi destek veren varlığına hergün şükrettiğim hayat kaynağım, annem Fatma BALLIK'a, kardeş sahibi olmanın harika bir şey olduğunu hissettiren Kübra BALLIK'a çok teşekkür ederim. Bu uzun ve zorlu süreçte benim her zaman yanımda olan her türlü fedakârlığı yapan değerli eşim Gökmen GİRENAY'a, aramıza yeni katılan ve anne olmanın harika bir duygu olduğunu hissettiren oğlum Egemen GİRENAY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda tez sürecimin tüm aşamasında desteğini ve yardımını hiç esirgemeyen Fatih ÇELİKTOPUZ'a ve çalışmalarım da manevi desteği ile her an yanımda olan Arzu KARACAN'a teşekkürü borç bilirim. Yine arkadaştan daha öte olan varlığı ve desteği ile her zaman yanımda olan değerli arkadaşım Neslihan KUNDAKÇIOĞLU'na sonsuz teşekkür ederim.

Demet GİRENAY

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	
..iv	
ÖNSÖZ .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
KISALTMALAR .....	x
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
EKLER	LİSTESİ
..xiii	

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.4. Çalışmanın Kısıtları ve Sınırlılıkları.....	4

### BÖLÜM II

#### GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ

2.1. Girişim Kavramı .....	5
2.2. Girişimciliğin Tanımı ve Kapsamı .....	6
2.3. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi .....	9
2.3.1. Klasik Dönem .....	10
2.3.2. Çağdaş Dönem.....	11
2.3.3. Dünya da Girişimcilik.....	12
2.3.4. Türkiye’de Girişimcilik .....	13
2.4. Girişimciliğin Önemi .....	15
2.5. Girişimcilik Türleri .....	16

2.5.1. Mülkiyet Boyutu .....	16
2.5.2. Büyüklük Boyutu .....	17
2.5.3. Nitelikler Boyutu .....	17
2.5.4. Chicken Modeli .....	18
2.5.5. E-Girişimcilik Modeli.....	18
2.6. Girişimciliği Etkileyen Faktörler .....	19
2.7. Kurumsal Girişimcilik .....	20
2.8. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları .....	22
2.8.1. Risk Alma Eğilimi .....	22
2.8.2. Yenilikçilik Boyutu .....	23
2.8.3. Proaktiflik .....	25
2.8.4. Örgütsel Yenilenme .....	26
2.8.5. Rekabetçi Agresiflik .....	26
2.8.6. Çevrenin Rekabetçi Yapısı .....	27

### **BÖLÜM III**

#### **GENEL OLARAK İŞLETME PERFORMANSI**

3.1. Performansının Anlamı .....	28
3.2. İşletmeler Açısından İşletme Performansı Kavramı .....	30
3.3. İşletme Performansının Boyutları .....	31
3.3.1. Etkinlik .....	32
3.3.2. Verim ve Girdilerden Yararlanma .....	32
3.3.3. Verimlilik.....	33
3.3.4. Kalite.....	33
3.3.5. Kârlılık.....	34
3.3.6. Yenilik .....	35
3.3.7. Çalışma Yaşamının Kalitesi .....	35
3.4. İş Performansının Değerlendirme Aşaması .....	36
3.5. İş Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	37
3.5.1. Kişisel Değerlendirme .....	38
3.5.2. Üstler Tarafından Değerlendirilme.....	38
3.5.3. Astlar Tarafından Değerlendirilme.....	38
3.5.4. Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilme.....	39

3.5.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirilme .....	39
3.6. İş Performansının Değerlendirme Amacı .....	39
3.7. İşletme Performansını Etkileyen Faktörler .....	41
3.7.1. Örgütsel Faktörler .....	41
3.7.2. Bireysel Faktörler .....	42
3.7.3. Çevresel Faktörler .....	42
3.8. İşletme Performansının Değerlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları .....	43
3.8.1. İşletme Performansının Değerlendirmenin Avantajları .....	43
3.8.2. İşletme Performansının Değerlendirmenin Dezavantajları .....	44
3.9. İş Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi .....	45

## **BÖLÜM IV**

### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

4.1. Araştırmanın Amacı .....	46
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	46
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	46
4.4. Araştırma Modeli .....	47
4.5. Araştırma Kapsamında Belirlenen Hipotezler .....	48
4.6. Araştırmanın Yöntemi .....	50
4.7. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçek Formları .....	51
4.8. Çalışmada Kullanılan Anket Sorularının Geçerlilik ve Güvenirliliği .....	51
4.9. İstatistiksel Değerlendirme .....	53

## **BÖLÜM V**

### **BULGULAR**

5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	54
5.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular .....	55

## **BÖLÜM VI**

### **SONUÇ**

<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>74</b>
-----------------------	-----------

**ÖZGEÇMİŞ** ..... **88**

## **KISALTMALAR**

<b>%</b>	: Yüzde
<b>ANOVA</b>	: Tek Yönlü Varyans Analizi
<b>BGP</b>	: Bireysel Gelişim Planı
<b>n</b>	: Sayı
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>PD</b>	: Performans Diyalogu
<b>Ss</b>	: Standart Sapma
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Girişimcilik Kuramının Dünya’da Süreci.....	12
<b>Tablo 2.</b> Değişkenlere Ait Ölçeklerin Güvenirlilik Değerleri.....	52
<b>Tablo 3.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular.....	54
<b>Tablo 4.</b> Çalışmaya Katılan Otellerin Özelliklerine Ait Bulgular.....	55
<b>Tablo 5.</b> Kurumsal Girişimcilik Alt Boyutları ile Finansal Olan ve Olmayan Performanslar Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon.....	55
<b>Tablo 6.</b> Hipotez Değerlendirme Tablosu.....	57
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Cinsiyet Değişkeni İle Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönlerinin t-testi Analizine İlişkin Bulguları.....	58
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Yaş Değişkeni İle Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönlerinin Anova Analizine İlişkin Bulguları.....	59
<b>Tablo 9.</b> Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönleri İle Yaş Değişkeni Arasındaki Farkın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Tukey HSD Testlerine İlişkin Bulgular.....	61
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkeni İle Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönlerinin Anova Analizine İlişkin Bulguları.....	62
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Medeni Durumu Değişkeni İle Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönlerinin t-testi Analizine İlişkin Bulguları.....	64
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Statü Değişkeni ile Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönlerinin t-testi Analizine İlişkin Bulguları.....	65
<b>Tablo 13.</b> Katılımcıların Oda Sayısı Değişkeni ile Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönlerinin Anova Analizine İlişkin Bulguları.....	66
<b>Tablo 14.</b> Hipotez Değerlendirme Tablosu 2.....	67

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Klasik Görüş Açısından Girişimcilik .....	11
<b>Şekil 2.</b> Çağdaş Girişimciliğin Gelişim Süreci .....	12
<b>Şekil 3.</b> Girişimcilik Kavramının Bağlantılı Olduğu Özellikler .....	15
<b>Şekil 4.</b> Girişimciliği Etkileyen Faktörler .....	20
<b>Şekil 5.</b> Kurumsal Girişimcilikte Yenilikçilik .....	24
<b>Şekil 6.</b> Performans Değerlendirme Süreci .....	36
<b>Şekil 7.</b> Araştırma Modeli .....	47



**EKLER LİSTESİ**

<b>Ek 1.</b> Kişisel Bilgi Formu.....	83
<b>Ek 2.</b> Katılımcıların Kurumsal Girişimcilik Yönüne İlişkin Anket Soruları .....	85
<b>Ek 3.</b> Performanslarına İlişkin Anket Soruları .....	87



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Küreselleşen dünya da ülkelerin en büyük zenginliği iyi yetişmiş, nitelikli insan gücüdür. Gelişmiş ülkelerin en belirgin özelliklerinden biri bu insan gücünü ortaya çıkarma, yaşatma ve yönlendirmedeki başarılarıdır (Arıkan, 2002:3). Bilgi, beceri ve yetenekler çağın ihtiyaçları doğrultusunda etkili bir şekilde geliştirilerek başta ekonomik değer olmak üzere toplumların zenginliğine dönüştürmektedir (Gündoğdu, 2013:2). Tüm bunlarla birlikte toplumların değişen ve gelişen günümüz insan gücü nitelikleri arasında “girişimcilik” ve “girişimci” kavramları hızla yaygınlaşmış ve birçok ülke gençlerini ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmenin öncüsü kabul edilen “girişimci” olarak yetiştirmenin yollarını aramaya başlamıştır (Akpınar, 2011: 14).

Girişimciler, yeni çağın teknolojik gelişmelerini yakından takip eden yenilik yapmasını bilen kişilerdir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin girişimcilere sağladığı destek ve girişimcilik teşviklerinden de anlaşılacağı, ayrıca Tiryaki ve arkadaşları (2012:2)'nin de ifade ettiği üzere girişimciler “ekonomi içerisinde zenginleşmeyi, yenilenmeyi ve gelişmeyi sağlarlar”.

#### 1.1. Araştırmanın Problemi

Dünya'daki küreselleşme hızının gittikçe artması ve teknolojiye büyük değişimler dünya ekonomisini yeniden yapılandırmıştır. Bilgi işlem teknolojisi ve iletişim teknolojisinin gelişmesi iş dünyasına çeşitli kolaylıklar sağlamakla güçlü rekabeti de beraberinde getirmiştir (Mehta ve ark., 2011). Girişimcilik, literatürde ilgi çeken bir diğer konudur. Girişimciler yeni iş kurma veya mevcut işletmede yeni pazara girme, yeni ürünler üretme gibi süreçlerde kendi yaratıcılığı ve teknolojik yenilikleri kullanarak, risk üstelenerek işletmenin daha sağlam gelişmesine önemli katkıda bulunmaktadır (Faiz ve Üner, 2015:963).

Girişimciliği kültür haline getirmiş, girişimcilik ruhu yüksek çalışanların faaliyetlerinin toplamı olarak basitçe tanımlayabileceğimiz kurumsal girişimcilik kültürü, her işletmenin taşıması gereken faaliyetler bütünüdür ki bunlar; yenilikçilik, risk alabilme, sektöründe öncü olabilme ve rekabet edebilme vb. faaliyetleri içerir (Erkocaoğlan, 2012). Birçok işletmeye baktığımızda; büyüyüp pazar payları arttıkça ve

mali yapıları güçlendikçe daha az risk alarak yenilikçilikten uzaklaştıkları görülürken, kurulma aşamasındaki esnek ve dinamik yapılarını zaman içinde kaybedebilmektedirler. Bununla birlikte bazı küçük işletmeler daha kurulum aşamasında büyüme hedeflerini sınırlı tutup küçük pazar paylarıyla yetinmektedirler (Damgacıoğlu ve Uygun, 2011:26).

Hızla artan küresel rekabet ve üretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği pazarlarda meydana gelen hızlı değişimler, işletmeler üzerinde zorlayıcı bir güç haline gelmiştir (Eren, Çelikkan ve Hacıoğlu, 2013:97). Günümüzde gerek iç müşteri gerekse dış müşteri beklentileri ve talepleri önem kazanmaktadır. Bu nedenle işletmeler farklı faaliyet alanlarına yönelmek için risk almaya başlamakta ve üst yönetimden alt kademedeki çalışanlara kadar herkes işletmenin hedeflerine odaklanarak ortak hareket etmektedir (Elkjær, 2014).

Geçmişte yeni işletme kurmak, yeni alanlara yatırım yapmak ve bireysel girişimcilik faaliyetleri ön planda iken; son yıllarda var olan bir işletmenin kurumsal kimliğini oluşturduktan sonra çeşitli faaliyetlerle pazarda rekabet edip devamlılığını sağlamasını ifade eden 'kurumsal girişimcilik' ortaya çıkmıştır (Karacoğlu ve Sözbilen, 2013). Girişimcilik faaliyetleri sonucunda yeni iş alanları oluşturulup, istihdam olanakları sağlanarak durgun ekonomiler harekete geçirilmektedir. Rekabet koşullarının zorlaşması, küreselleşme ve piyasalarda meydana gelen dalgalanmalar nedeniyle pazarda karşılaşılan sorunlarla baş edebilmek için durağanlıktan ziyade girişimcilik faaliyetleri tercih edilmektedir (Yılmaz, 2012:138).

Kurumsal girişimciliğin etkililiği konusunda yapılan çalışmalarda genel olarak geleneksel performans değerlendirme ölçütlerinden yararlanıldığı görülmektedir (Karacoğlu ve Sözbilen, 2013; Kurtuldu, 2014). Dolayısıyla örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışlarının sonuçları olarak sadece örgütün geçmiş performansı ele alınmakta, örgütlerin geleceğe hazır olma durumları, nadir ve taklit edilmesi zor değer yaratma potansiyelleri dikkate alınmamaktadır (Ocak, 2014). Bu potansiyelin ortaya çıkarılması ise örgütlerin uzun ve kısa dönemdeki amaçları, finansal ve finansal olmayan ölçütler, sonuç ve sonucu etkileyen göstergeler, işletme içi ve dışı performans boyutlarının örgüt performansı çalışmalarında göz önüne alınması ile mümkündür (Öğüt, Bülbül ve Yılmaz, 2006). Ayrıca finansal ölçütlerle beraber gelecekte değer yaratabilecek potansiyeli ortaya çıkaran ölçütleri kullanan örgütlerin daha yüksek performansa sahip oldukları ifade edilmektedir (Okpara, 2007).

Türkiye'de kurumsal girişimciliği konu edinen çalışma sayısı hem çok kısıtlı (Şanal, 2011; Karacoğlu ve Sözbilen, 2013), hem de kurumsal girişimcilikte işletme

performansı üzerine herhangi bir çalışma yapılmadığı gözlenmiştir. Bu açıdan yapılan çalışmada kurumsal girişimciliğin etkililiğinin ortaya konulmasında, geleneksel finansal performans ölçütleri kullanılmıştır. Yapılan bu uygulamanın kurumsal girişimcilikte işletme performansı etkileşiminin ölçülmesinde, sadece geçmiş performansı değil, örgütün gelecekte değer yaratma potansiyelini de yansıtacağı ve bilime yenilik getirilmesi konusunda katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı konuları üzerine birbirinden bağımsız araştırmalar yapıldığı gözlenirken, kurumsal girişimcilik ve işletme performanslarının birlikte yapıldığı araştırmalara literatürde rastlanılmamıştır. Böylelikle yapılan araştırma da kurumsal girişimcilik ve işletme performansı üzerine yoğunlaşmış ve Adana ili bünyesinde otelcilik hizmetlerine yapılan yatırımların dikkat çekmesi nedeniyle, araştırma Adana ilinde otelcilik hizmeti sunan işletmeler üzerine yapılması planlanmıştır. Bu bağlamda yapılan araştırmanın temel amacı; Adana'da faaliyet gösteren otellerde çalışanların kurumsal girişimciliği ile işletme performansı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Girişimcilik kavramında, daha çok girişimci özelliğe sahip bireyin risk alarak faaliyette bulunma durumu söz konusu iken; kurumsal girişimcilik kavramında işletmenin her kademesinde risk alınıp, takım halinde çalışmalar yapılmaktadır (Yazgan, Erdirençelebi ve Şendoğdu, 2016:57). Kurumsal girişimciliğin girişimcilikten en temel farkı, faaliyetlerde başarı sağlanabilmesi için işletmedeki herkesin ortak bilince sahip olması ve kurumsal kültürün oluşturulmasıdır (Altınbaş, 2013).

İşletmeler tarafından son dönemde benimsenen kurumsal girişimcilik faaliyetleri ile ilgili literatürde birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Kavramın nasıl tanımlanabileceği ve unsurlarının neler olduğu ile ilgili çalışmaların yanı sıra kurumsal girişimciliğin, örgüt kültürü, performans, örgütsel öğrenme gibi kavramlarla olan ilişkisinin ortaya çıkarılmasını amaçlayan çalışmalara da rastlanmaktadır (Kurtuldu, 2014:6). Otel işletmeleri açısından ise, konuyla ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Oysa ki; otel sektöründeki gelişmeler incelendiğinde günden güne hızlı bir değişim olduğu göze çarpmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışı, modern teknoloji, hizmet sunucuları ile hizmeti

talep edenlerin beklentilerindeki değişiklikler, hükümet politikaları gibi unsurlar otelcilik hizmeti sunan kurumları değişime yöneltmektedir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:43). Otelcilik hizmeti sunan kurumlar bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden farklılık gösterse de son yıllarda diğer işletmeler gibi kaliteli hizmet sunmanın yanı sıra pazarda rekabet ederek varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır.

#### **1.4. Çalışmanın Kısıtları ve Sınırlılıkları**

Yapılan araştırmada belirlenen kısıtlılıklar iki ana başlık altında değerlendirilmiştir. Bunlardan ilki Adana ili merkez ilçeleri olan Seyhan, Yüreğir ve Çukurova'da faaliyet gösteren beş yıldız statüsünde yer alan otellerde görevli beyaz yaka personelleri ile yürütülmesi olarak belirlenmiştir. İkinci kısıtlama olarak araştırmanın zaman kısıtı olan 01.06.2017 – 30.06. 2017 tarihlerinde yürütülmesine karar verilmiştir.

## BÖLÜM II

### GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ

#### 2.1. Girişim Kavramı

Girişim kavramının sözlük anlamı; bir işe girişme, teşebbüs, planlı bir biçimde bir işe girişme ve bir mal ya da hizmetin sağlanması, değiştirilmesi, verimli çabaların bir araya getirilmesi gibi hakka ve ekonomik durumlara ilişkin bir kuruluşun gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Girişim kavramının TDK tanımından yola çıkılarak dar anlamda doğa, sermaye ve emeğin bileşimini kapsayan bir yaklaşım olarak kabul görmekte iken, geniş anlamda kar amacı ile mal ve hizmet üretmek için kurulan, hukuki ve finansal kişiliğe sahip bir örgüt olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015:13). Başka bir tanımda girişim; başkalarının ihtiyaçlarını karşılama adına, pazarı olan ve pazarda fiyatı oluşan ekonomik mal ve hizmetleri üretmek ve sahibine kar sağlama amacıyla kurulan işletmeler olarak ifade edilmektedir (Zengin ve Başak, 2011:6). Bu açıdan girişimin; yasal, finans, örgütsel ve ekonomik özelliğe sahip bir kuruluş şeklinde olması gerektiği ifade edilebilir.

Çetinkaya Bozkurt (2011:3)'un aktarımına göre; girişim “kâr veya başka biçimlerde fayda sağlamak amacıyla, ücret karşılığında satmak için mal veya hizmet üretmek, ya da fonlar sağlamak üzere kurulan, hukuki ve finansal kişiliğe sahip, devamlı nitelikte bir örgüt” şeklinde tanımlanmaktadır (Tutar ve Küçük, 2003). Bir başka tanım ise girişimi; sermaye, doğa ve emek birleşiminden oluşan bir yapı olarak kabul etmektedir (Topsoy, 2014:3).

Demirdöğen (2014) girişimi; para sahibi olmanın ötesinde, yeni ürün veya üretim tekniklerini bilme, geniş bir ufuk sahibi olma veya yeni ve değişen şartlara uyum sağlama kabiliyetini kapsadığını vurgulamaktadır. Küçük (2007:23)'de çalışmasında girişimi, girişimcilik faaliyeti sonucu girişimcinin ortaya koyduğu oluşum veya yapı şeklinde ifade etmektedir. Bir başka tanımda ise girişim, insanların ihtiyaçlarını sürekli kılarak karşılamak için, girişimcinin kâr elde etmesini sağlayan işletme veya ticari girişimcilerin kurdukları ekonomik yapılar şeklinde tanımlanmaktadır (Tokat ve Şerbetçi, 1998).

## 2.2. Girişimciliğin Tanımı ve Kapsamı

İktisat tarihçisi W. Sombart'ın deyimiyle iktisadi ortam girişimcinin işe yönelme çalışma kalıbını (etik) belirleyen en önemli etkendir (Demir, 2010:6). Schumpeter (2000), bu ortamın istikrarlı olması gerektiğini ve bir dönemi kapsamı halinde girişimcinin yeniliklere yöneldiğini kaydetmektedir. Girişimci atılımında bulunduğu ekonomik faaliyetlerden doğabilecek sonuçları önceden hesaplamak ve bunlardan kaynaklanan riski üstlenmek durumundadır. Güven ortamı ya da istikrar, riskleri azaltan ya da riskleri daha kolay hesaplanabilir biçime dönüştüren unsurlardır. Bu nedenle siyasi ekonomik güven ortamı iş hayatı için son derece önemlidir. Güven ortamlarında girişimci sayısı artarak sağlıklı bir biçimde gelişmektedir (Özdemir ve Mazgal, 2012:90-91).

Girişimcilik bireyler tarafından seçilen veya alternatif olarak iş mülkiyetini bilinçlendirmek için ortaya atılan yeni fikirlerin hayata geçirebilmesi için yapılan genel ekonomik uygulama faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Raju ve Raju, 2015). Bunun için girişimcilerin çalışma ortamlarının iyileştirilmesi gerektiği söylenebilir. Özellikle yirmi birinci yüzyılda üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler şirketlerin kurulmasını ve yabancı pazarlara yayılmasını kolaylaşmaya başlamıştır. Şirketler dünyanın her yerine ve buralardaki müşterilere çeşitli ürünler ve hizmet sunmaya başlamışlardır (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 14).

Girişimciliğin konusu da dünden bugüne farklı değerler kazanmıştır. Dünün girişimcisi kendi sınırlı sermayesi, iş gücü ve diğer olanaklarıyla mevcut teknolojiler düzeyinde yine sınırlı sayıda iş gücü kullanarak üretimde bulunan kimsedir (Aytaç, 2006:141). Böylelikle girişimcilik kavramı yenilikçilik ya da pazar dinamizm, genellikle teknolojide meydana gelen ilerlemeler nedeniyle ürün ve süreçlerdeki olumlu değişimleri çağrıştırmaktadır (Kurt ve ark., 2006:102). Başka bir ifadeyle dinamizm, kavramıyla ilgili açıklamalarında, ürünler ve süreçler bağlamında dar kapsamlı bir yenilik üzerinde durmamış, yeni örgütlenme biçimlerini, yeni pazarlar ve yeni hammadde kaynaklarını içeren bir şekilde geniş kapsamlı olarak ele almıştır. Yeniliğin yaratılması ve uygulaması olarak algılanan “dinamik girişimcilik” kavramını yerleştirmiştir.

Girişimcilik kavramının kesin bir tanımı vermek zordur. Buna karşın genel kavramları açısından ele alındığında; risk alabilen, kontrolü elinde tutabilen ve

belirsizlik gibi durumlarla başa çıkabilen kişilik özelliklerine sahip olan kişiler olarak tanımlanmıştır (Lauwere, Enting, Vermeulen ve Verhaar, 2002).

Elkjær (2014) girişimcileri iki farklı kategoride ele almaktadır. Bunlardan ilki girişimcilerin küçük işletmelerin sahibi, yöneticisi veya kurucusu olarak yer aldıkları, başka bir ifadeyle küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ)'lerinden oluştuğunu vurgulamıştır. İkinci kategoride ise; girişimcilerin dar veya geniş anlamda ekonomide bir fonksiyon olduklarını belirtmiştir.

Literatür incelendiğinde girişimcilik kavramı için birçok tanım yapılmasına karşın, çoğunluğunun birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Er (2012:3)'de çalışmasında girişimciliği geleneksel ve kavramsal boyutları olmak üzere iki farklı şekilde ele almıştır. Geleneksel açıdan girişimcilik, bir vizyonu başarılı bir işletme girişimine dönüştüren bir bireysel çaba olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle girişimcilerin risk almaktan çekinmeyen, sermaye sağlamayı başarabilen, geleceği görebilen, kendi işletmelerinin başında olan, yöntemin bilgi ve beceri gibi donanlarına sahip olan ve elindeki kaynakların etkin bir şekilde dağıtımını sağlayabilen kişiler olarak tanımlamıştır. Kavramsal açıdan ise girişimciliğin yeni bir işletmenin kurulması ve işletilmesi olduğunu vurgulamıştır. Girişimcilik kavramı mevcut olan veya olması planlanan faaliyetler için üstlenilmesi gereken riskleri alabilen, yaratıcılık ve yenilikleri takip eden ve bu sürecin birbiriyle harmanlanmasıyla ekonomiye katkı sağlama sürecini kapsamaktadır (Bolliger, Rudmann, Halpin, 2005). Karabulut (2009) ise çalışmasında Er'den farklı olarak girişimciliği, ulusal ekonomilerde, değişik fonksiyonlar yüklenen bir kavrama dönüştüğü üzerine durarak; girişimciliğin işsizlik sorununu çözmesi, küresel rekabete karşı direnç merkezi olması gibi birçok fonksiyon üstlenmesi beklemektedir (Karabulut, 2009:12). Girişime yönelme, güçlü bir lider ya da özel bir değer sistemine sahip olan bir organizasyon tarafından yapılan fırsatları görme, risk alma ve harekete karar verme yolunda atılan adımlardır. Girişimci firmalar, bir dereceye kadar riskli girişimlerde bulunurlar ve proaktif davranışlarıyla yeniliklerin başlamasına ön ayak olurlar. Pek çok araştırma belirsiz ve karmaşık çevrelerin girişimci firmaların sık sık strateji belirlemelerine yol açtığını ortaya koymuştur. Böyle bir çevre oluşumu özellikle gelişen globalleşmenin eseri (Pişkinsüt, 2011:98).

Okpara (2007) girişimcileri önlerine çıkan fırsatlardan yararlanan ve elde ettikleri başarıları işletmelerine yeni bir kaynak oluşturabilenler olarak tanımlamaktadır. Bir başka çalışma da ise girişimcilik faaliyetlerinin doğrudan iş yaratma, yenilik, ekonomik büyüme ve gelişme ile ilişkili olduğunu söylenmektedir. Girişimcilik

faaliyetlerinin bulunduğu ülke ekonomisinin motoru, başka bir ifadeyle itici gücü olduğu söylenmektedir (Mehta, Maretzki ve Semali, 2011).

Küçük (2007) çalışmasında girişimcinin belli başlı amaçları olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre girişimcinin başlıca amaçları şunlardır (Küçük, 2007:23):

- işletmenin stratejisini belirleme,
- yönetim ve organizasyon politikalarını belirleme,
- üretim faktörlerini temin ederek üretim faaliyetine geçme,
- yeni mal ve hizmetler bulma, yeni üretim yöntemleri, dağıtım kanalları araştırma,
- çevreyi takip etme; işletmenin karşısında çıkacak değişme ve gelişmelerin fırsat mı? tehdit mi? oluşturacağını tahmin etme, fırsatların değerlendirilmesi, tehditlerden zarar görülmemesi için gerekli tedbirleri alma,
- teknolojiadaki değişme ve gelişmeleri üretim sürecine uygulayabilme, faaliyetlerinin daha ucuz ve kaliteli yapılabilmesi için ve sürekli bir çaba içinde bulunma, çeşitli riskleri karşılama.

Girişimcilik ürün veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir fikrin uygulama sürecini kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle ürün veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren girişimcinin varolan fırsatları belirleyerek hayata geçirmesiyle başlayan bir süreçtir (Vakili, Eyvazlou ve Jamshidi, 2013).

Çetinkaya Bozkurt (2011:10-11)'a göre girişimciliğin üç önemli fonksiyonu vardır. Bireysel girişimcinin faaliyetleri yeni girişimlerin doğmasında anahtar görevi üstlenir. Ancak, her girişimcinin faaliyeti belli bir sosyal ve kültürel sistem içerisinde yer alır. Bu sosyal ve kültürel sistemler girişimciliği destekleyebileceği gibi engelleyebilmektedir. Sosyal değerler, inançlar ve normlar yeni girişimlerin doğması için başlangıç şartlarını oluştururlar. İnsanların girişimciliğe ilişkin algıları bu çevrede oluşur. Bu yüzden sosyal ve kültürel çevre girişimcilik uygulamalarını doğrudan etkilerler. Bu fark, aynı zamanda uluslararası girişimciliğe ilişkin algı ve uygulama farkını da açıklamaktadır.

Girişimcilik faaliyetleri ekonomilerin gelişebilmesi açısından önemli rol oynamaktadırlar. Başka bir ifadeyle girişimcilik faaliyetleri bir bölgenin ekonomik anlamda büyümesine önemli katkılar sağlamaktadır (Vernaballur, 2015). Raju ve Raju ise (2015) girişimci ruhunun genellikle örgütsel ve yönetsel yetenekleri sayesinde ekonomik fırsata sahip olan ve yönetebilen kişilerde olduğunu vurgulamıştır.

Girişimcilik, serbest rekabet düzeni ya da başka bir ifadeyle pazar ekonomisinin vazgeçilmez aktörlerinden bir tanesidir. Bu açıdan girişimcilik olmaksızın serbest rekabet sistemi asla işleyemeyeceği söylenebilir (Tekin, 1998:11). Böylelikle girişimciliğin iktisadi bir değer üretimi olmanın ötesinde, hem gerçekleştiği ortam hem de ortaya çıkardığı değişimci hareketlilik itibarıyla, toplumsal, kültürel ve politik dinamiklerle yakından ilişkili olduğu ifade edilebilir (Aytaç, 2006:140). Bu açıdan günümüzde girişimcilik üzerine yapılan araştırmaların genelinde kültürel/toplumsal boyut ön plana çıkmakta ve girişimciliğin giderek sosyolojik bir muhteva kazandığı dikkati çekmektedir.

Thackray (2004) girişimcilik sürecinde girişimcinin başarılı olması için, başarma isteğinin başarısızlık korkusundan daha büyük olması gerektiği vurgulamıştır. Bir başka çalışma da ise girişimcilik, ekonomik gelişmenin temel dinamiği olarak görülmektedir (Döm, 2006:3). Soysal (2010:84) ise çalışmasında girişimcilik, risk almayı gerektirir ve bağımsızlık, finansal fırsatlar, toplumsal hizmet, iş güvenliği, aile istihdamı ve meydan okuyuculuk gibi avantajlara sahiptir.

Yetim (2006) çalışmasında, girişimcilik faaliyetini kolaylaştıran ve girişimci olmaya izin veren kişilik özelliklerinin neler olabileceği ve nasıl olması gerektiği yönünde yapılan çalışmalarda genellikle yaratıcılık, rekabetçilik, başarı yönelimli olma, risk alma gibi atıflarda bulunulduğunu ifade etmiştir. Bu doğrultuda girişimciliğin sadece ekonomik faaliyet alanı olarak değil, başarı gereksinimine dayalı bir kişilik yapısı olduğunu savunmaktadır (Yetim, 2006:80).

### **2.3. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi**

Girişimcilik kavramı insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Girişimciliğin tarihsel süreç içerisinde, insanoğlunun istek ve ihtiyaçlarını karşılama adına birçok kaynak geliştirilmeye çalışılmıştır. Özellikle neolitik dönemde şekillenmeye başlayan girişimcilik olayı, maden devrinin başlamasıyla birlikte işyerlerinin kurulmasıyla sistematik bir yapıya kavuşmuştur (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015:27).

Elkjær (2014)'e göre girişimcilik iktisat, işletme ve küçük işletmeleri çeşitli disiplinler eşliğinde bir arada yürütülen bir konudur. Bu açıdan başarılı bir girişimciden söz edebilmek için şu soruların yanıtlanması gerektiğini vurgulamıştır:

- Girişimci bir kişi mi veya fonksiyonel bir özelliği var mı?

- Bir işletme veya kuruluşun gelişmesinde bir kereliğine mi yoksa her zaman mı etkili bir rol oynamaktadır?

- Girişimci hem üretici hem de tüketiciler tarafından seçilen biri midir?

- Girişimci kişi herhangi bir pazar veya organizasyon üzerinde ne derece etkisi vardır?

Girişimcilik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde girişimcilik kavramının klasik ve çağdaş dönem olmak üzere 2 farklı başlık altında incelendiği gözlenmiştir.

### **2.3.1. Klasik Dönem**

Girişimcilik klasik dönem görüşüne göre kişilerin kendi sermayeleri ile iş kurması olarak algılanmıştır. Özellikle Adam Smith ve erken dönem İngiliz klasik iktisatçıları, girişimciye tüm ekonomik aktivitelerde oldukça önemsiz bir rol verildiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Buna göre girişimciyi; “bir lider veya bir yönetici” olarak değil, sadece “kapital sağlayan bir kişi” olarak görmüşlerdir (Küçük, 2007:30). Buna göre bir kişi veya grup, sistem kapsamında önemli olduğu vurgulanmıştır. Şekil 1’de klasik görüş açısından girişimcilik faaliyetini gerçekleştiren kişi/kişilerin; yenilik yapan, yönetici, karar verici, işi organize eden, kapitalist, piyasada fırsat yaratan, belirsizlikten fırsat çıkaran ve risk alan özelliklere sahip olması gerektiği gösterilmiştir.

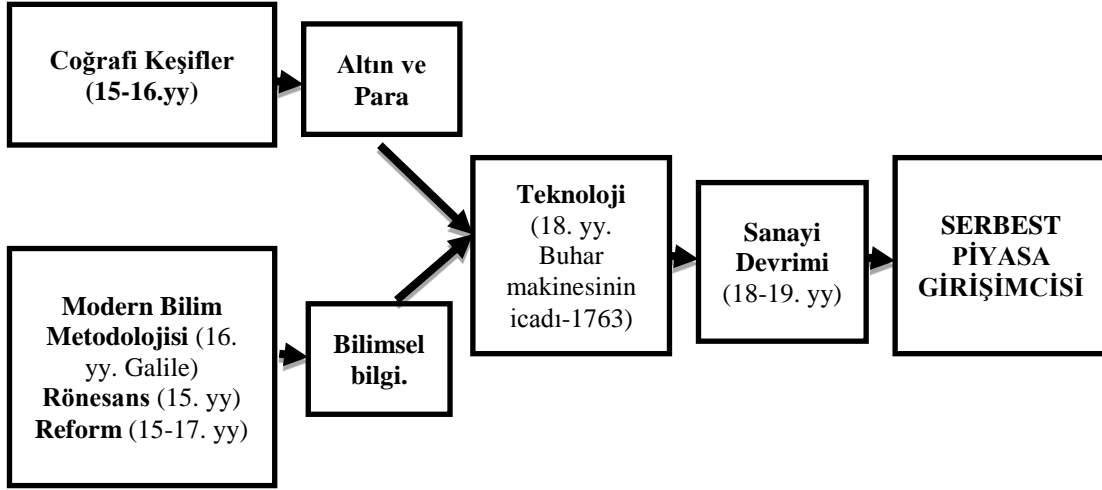


Şekil 1. Klasik Görüş Açısından Girişimcilik

Kaynak: Top, 2006:8

### 2.3.2. Çağdaş Dönem

Sanayileşme süreci ile birlikte girişimci insan tipi bambaşka nitelikler kazanmaya başlamıştır (Çelik ve ark., 2000:34). Özellikle girişimciliğin niteliklerindeki varolan değişim, aynı zamanda girişimcinin ekonomik değerini, başka bir ifadeyle toplumdaki önemini de arttırmaya başlamıştır (Küçük, 2007:30). Şekil 2’de çağdaş girişimciliğin gelişim süreci; teknolojik ilerlemenin zemini çerçevesinde gösterilmiştir. Buna göre coğrafi keşifler ve modern bilim metodolojisi, Rönesans ve reform hareketlerinden başlayarak, altın ve paranın değer kazanması ve bilimsel bilgilere verilen önemin artması ile birlikte daha da önem kazanmıştır. 18. yy sonlarında özellikle buhar makinesinin üretim sürecine dahil edilmesiyle ivme kazanarak, 18. – 19. yy’larda sanayi devrimi ile başlamış ve çağdaş girişimcilik anlayışının temellerinin atılmasını sağlamıştır.



Şekil 2. Çağdaş Girişimciliğin Gelişim Süreci

Kaynak: Ercan ve Gökdeniz, 2009: 62

### 2.3.3. Dünya da Girişimcilik

İnsanlık tarihinde insanoğlu yaşamını devam ettirebilme ve ihtiyaçlarını karşılama adına avcılık, çiftçilik, hayvancılık ve ticaret gibi faaliyetler içerisinde bulunmuştur. Bu süreçlerin genelinde esas güdülen amaç olarak; insanlığın devamı şeklindedir. Güdülen bu amaç doğrultusunda insanoğlu girişimcilik kavramını, orta çağlardan günümüze gelene kadar pek çok farklı anlamlar katarak kullanmıştır. Koçyiğit (2013:21)'in aktarımına göre; Ortaçağda üretim projelerinin yönetimini gerçekleştiren fakat bunun sonucunda hiçbir risk almayan ve bunun yanı sıra devlet tarafından kendisine verilen kaynakları kullanan kişi girişimci olarak ifade edilirken, 17. yüzyılda, girişimci, bir hizmet sunma veya bir mal üretme adına devletle sabit bir fiyat üzerinden anlaşma yapan ve bu süreçte kar veya zararı üstlenen kişi olmuştur.

Tablo 1

#### *Girişimcilik Kuramının Dünya'da Süreci*

Dönem/Tarih	Yazar	Girişimcilik Kuram ve Kavramı
Ortaçağ	-	Girişimci, büyük ölçekli üretimden sorumlu olan kişidir.
17. yüzyıl	-	Girişimci, kamu yönetimiyle sözleşme imzalayarak, kar veya zarar riskini alan kişidir.
1725	Richard Cantillon	Girişimci, riskleri üstlenmesi nedeniyle, sermaye sağlayan bir kişiden farklıdır.
1797	Beaudeau	Girişimci, riskleri üstlenen, planlayan, yöneten, organize eden ve sahip olan kişidir.
1803	Jean Baptiste Say	Girişimcilik kazançlarının, sermaye kazançlarından ayrılması.
1876	Francis Walker	Sermaye sağlayan ve faiz alan kişiyle, yönetsel yetenekleri kullanarak kar sağlayan kişi arasında ayırım yapılması

Tablo 1'in devamı

1934	Joseph Schumpeter	Girişimci, yenilikçi ve denenmeyen teknolojiler geliştiren kişidir.
1961	David McClelland	Girişimci, enerjik bir kişidir ve ortalama risk alır.
1964	Peter Drucker	Girişimci, fırsatları maksimize eden kişidir.
1975	Albert Shapero	Girişimci; inisiyatif alan, bazı sosyo-ekonomik mekanizmaları organize eden ve başarısızlık riskini kabullenen kişidir.
1980	Karl Vesper	Girişimci; ekonomistler, psikologlar, iş adamları ve politikacılar tarafından farklı anlamda görülen kişidir.
1983	Gifford Pinchot	İş adamı, kurmuş olduğu organizasyon içinde bir girişimcidir.
1985	Robert Hisrich	Girişimcilik; parasal ve kişisel tatmin karşılığında finansal, psikolojik ve sosyal riskleri üstlenerek, gerekli zaman ve çabayı harcayıp farklı değerde mal ve hizmet yaratma sürecidir.

**Kaynak:** Koçyiğit, 2015; Top, 2006; Döm, 2006

Karaömer (2014:20) çalışmasında dünya'daki girişimcilik sürecini klasik ve çağdaş yaklaşım olmak üzere iki farklı yaklaşımla ele almıştır. Klasik yaklaşımlara göre; girişimcilik başlığı 'gelir dağılımı, tam rekabete dayalı piyasa, vizyon ve karar verici' dört farklı şekilde irdelenmiştir. Çağdaş yaklaşıma göre ise girişimsel rekabet ve girişimsel keşifler olmak üzere iki farklı şekilde incelenmiştir.

### 2.3.4. Türkiye'de Girişimcilik

Türklerin göçebe hayattan yerleşik düzene geçmeleriyle birlikte ticaret ve sanat alanında aktif rol almaya başlamışlardır. Özellikle Selçuklular döneminde kurulan Ahilik ve Lonca teşkilatlarının Türklerin ticari hayatının ilk kurumsallaşma örnekleri olduğu ifade edilebilir. Özdevecioğlu ve Karaca (2015:29)'nın aktarımına göre; Osmanlı döneminde özellikle Fransız İhtilali'nden sonra girişimciler genellikle Yahudi ve Rum asıllı Türklerden oluşmaktadır.

Batı'da sanayi ve yatırım hızla gelişirken Osmanlı bu gelişmelerin gerisinde kalmıştır. Osmanlı'da var olan lonca sistemi girişimciliğin önünde engel teşkil etmiştir. Bunun nedeni olarak ta Lonca sisteminde belirlenmiş üretim kotaları gösterilebilir. Bu kotalar genel olarak yatırımcıların piyasaya girmesine ve iş kurmalarına karar vermesi şekliyle gerçekleşmiştir (Candan, 2012:52). Bu koşullar Osmanlı ekonomisinin gelişmesine engel olmuştur. Buna karşında ilerleyen dönemlerde girişimcilik hususunda eğitimler ve teşvikler gibi çalışmalar olduysa da fazla etki gösterememiştir.

Türkiye'de girişimciliğe bakıldığında, 1960'larda ülkemizde girişimcilik büyük şirketler ve şirketlerin kurduğu holdingler olarak algılanmış, teşvik mekanizmaları da bu doğrultuda geliştirilmiştir. Aynı akım 70'li yıllar boyunca da artarak devam etmiştir.

Ancak 1973'teki petrol şokundan sonra büyük girişimcilerin kriz koşullarına uyum sağlamalarının mümkün olmadığı anlaşılınca, Türkiye 80'lere küçük ve orta ölçekli işletmeleri (KOBİ) ve yeni girişimcileri ekonomik hayata kazandırma politikalarını açıklayarak girmiştir. 1980'lerin ortalarından itibaren sermayesi bulunmayan ancak teknik kapasitesini girişimci ruhu ile birleştiren insanların nasıl üretken hale getirebilecekleri sorgulanmaya başlanmıştır. Bu kavram risk sermayesi uygulamalarının ilk örneklerinin görüldüğü 90'lı yıllardan itibaren yaygın olarak geliştirilmeye çalışılmıştır (Meydan, 2013:29). Bu açıdan Türkiye'de girişimcilik konusunun özellikle 1980 yılından sonra önemli gelişmeler kaydettiği ifade edilebilir. 1980 yılından itibaren Türkiye ihracata yönelik kalkınmaya önem vermiştir. Özellikle ihracata yönelik girişimciliği desteklemiştir (Topsoy, 2014:22).

Girişimciliğin gelişimi çerçevesinde 1923'ten 2000'lere kadar öncelikli beş ana dönemden söz etmek mümkündür. Bu dönemler sırasıyla (Candan, 2012:53);

- 1923-1929 arasında “özel girişimciliğe teşvik”,
- 1930-1946 arasında “devletçilik ve yansımaları”,
- 1946-1960 “liberal ekonomiye geçiş”,
- 1960-1980 “planlı ekonomi denemesi”
- 1980'den günümüze dek “dışa açık liberal ekonomi”

sayılabilir.

- 1990'lı yıllar Türkiye açısından serbestleşme anlamında ilerleme anlamı taşıırken, aynı zamanda ulusal ve küresel krizlerle mücadele anlamına da gelmektedir.

- 1994 krizi, akabinde 1998 Asya kriziyle birlikte daralma yaşanmış ve nihayet 2000 yılındaki krizle birlikte ise ekonomik istikrar paketi hazırlanmıştır (Meydan, 2013, 31).

Yukarıdaki belirtilen dönemlere bakıldığında Türkiye'nin girişimcilik faaliyetlerinin yıllar içerisinde devlet politikasına göre değişim gösterdiği söylenebilir. Türkiye içerisinde birçok Türk vatandaşının, girişimcilik niteliğine sahip olmasına karşın, yeterli finansman bulamamakta ve yeterli imkanlara sahip olamadıkları için, girişimcilik alanlarına inememektedirler. Ancak hem finansman imkanı olan hem de girişimcilik niteliklerine sahip olan Türk insanın dünya sahnelerinde başarılı birer girişimci örnekleri verdikleri de gözlenmektedir (Küçük, 2007: 32).

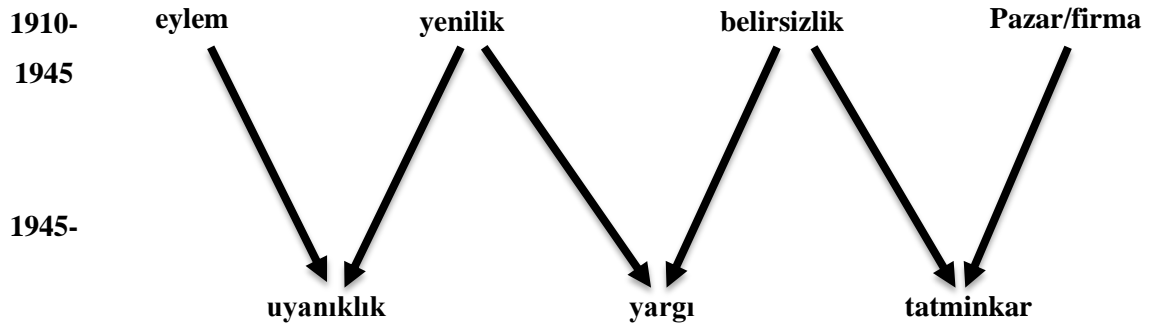
2007-2013 dönemi incelendiğinde; 9. Kalkınma Planında aktif işgücü stratejilerinin geliştirilmesi başlığı altında girişimcilik stratejilerinin desteklenmesine önem verilmekle beraber, girişimcilik ve istihdam garantili programlar kapsamında,

mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri ile beraber mesleki eğitim kursları ile birlikte etkili işgücü ile ilgili olan stratejilerin uygulanması hedef olarak belirlenmiştir (Alaybeyoğlu Küçük, 2014:59).

## 2.4. Girişimciliğin Önemi

Toplum içerisinde yaşayan bireyler, yaşamlarını sürdürebilme adına çeşitli alanlardaki ürün ve hizmetlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaçlar, bireylerin karınlarını doyurmaya yaradığı gibi, kılık kıyafetler veya sosyal devlet kapsamında kurumlar tarafından verilen hizmetleri de kapsamaktadır (Apak ve ark., 2010:31). Bu kavramların sürdürülebilir olması hem bireylerin hemde toplumsal yaşamın devam etmesi gereken önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Sürecin sistematik bir şekilde işlenmesini ise girişimcilik faaliyetlerin üstlenmiş oldukları misyonların önemli rol üstlenmektedir. Bu açıdan girişimcilik kavramının, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte daha büyük bir önem kazanmaya başlamıştır (Arıkan, 2002:40).

Vazquez, Sijde ve Saez (2010) girişimcilik faaliyetlerinin döngüsünü şekil 3’de modellemişlerdir. Yapılan modele göre girişimcilerin başarılı olabilmeleri adına; girişimcilik kültürüne sahip olmalarının yanısıra, girişimcilik desteği, iş başlatma desteği ve iş geliştirme destekleri gibi bir takım desteklere ihtiyaç duyduklarını vurgulamışlardır.



Şekil 3. Girişimcilik Kavramının Bağlantılı Olduğu Özellikler

Kaynak: Elkjær, 2014

Şekil 3’de girişimcilik teorilerinin merkez kavramlar ile olan bağlantıları gösterilmektedir. Buna göre girişimcilikte ‘uyanıklık’ kavramı eylem ve yenilikle bağlantılı iken, ‘yargı’ kavramı yenilik ve belirsizlik ile ‘tatminkar’ kavramı ise belirsizlik ve Pazar/firma kavramları ile bağlantı içerisinde oldukları gözlenmektedir (Elkjær, 2014).

Girişimciliğin en önemli faydalarından biri de bireyin kendi potansiyelini ortaya koyarak, yapmak istediklerini uygulama imkanı bulmasıdır. Bu açıdan bireysel boyutta girişimcilerin insan hayatını kolaylaştıran yeniliklere hizmet sundukları söylenebilir. Bu kapsamda girişimcilik kavramının bireysel boyuta kattıkları şu şekilde sıralanabilir (Gündoğdu, 2013:39):

- yenilik, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetlerdir,
- yeni süreç, ürün, organizasyon yapısı ve yöntemlerini aramak, keşfetmek, geliştirmek, iyileştirmek, adapte etmek ve ticarileştirmektir,
- yenilik, araştırma-geliştirme çalışmaları yanında pek çok faaliyeti de içeren bir süreçtir. Bu süreç içinde yenilik geliştirme faaliyetleri birbirinden kopuk değildir, her aşamada etkileşim halindedir,
- yenilik, mevcut bir ürün veya üretim sürecinin geliştirilmesi olabileceği gibi yeni bir ürün veya üretim süreci bulmayı da kapsamaktadır.

Girişimci olmayanlara göre beceri, yetenek, kapasite, deneyim ve bilişsel algılama ve fırsat kovalama yönünden motive olma bakımından, değer yaratıcı amaçlar belirlemek bakımından, fırsatları görebilme ve kaynak yetersizliğini bahane etmeden değerlendirmeye odaklanmak bakımından, riski görme ve doğru değerlendirme, iyimser olma yönünden, belirsizliğe karşı dayanıklı olma bakımından diğer insanlardan farklıdırlar (Vazquez, Sijde ve Saez, 2010).

## **2.5. Girişimcilik Türleri**

Girişimcilik kavramı mülkiyet boyutu, büyüklük boyutu, nitelikler boyutu, chicken modeli, e-girişimcilik modeli olmak üzere beş farklı şekilde ele alınmaktadır. Bu başlıklara aşağıdaki bölümlerde değinilmiştir.

### **2.5.1. Mülkiyet Boyutu**

Girişimciliğe mülkiyet penceresinden bakan bu yaklaşım, temelde girişimcileri kamu ve piyasa ekonomisi odaklı olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Kamu girişimciliği, esasen devlet inisiyatifi ile geliştirilen ve uygulamaya konulan bir girişimin fonksiyonlarının yine devletin atadığı idari kadrolar ile yerine getirilmesi durumudur. Burada kullanılan kaynak kamu kökenli olduğundan kanunlar ile kullanım şekli belirlenmiş ve dış denetime açılmıştır. Kamu girişimciliğinde yönetici bireyler girişimci

tanımı içerisinde değerlendiren özellikleri taşıyamayabilecekleri gibi kendi yarattıkları kaynak yerine kamu kaynağı kullanmanın etkisiyle kararlarında özel sektör bakış açısı ile düşünmeyebilirler(Yazıcı, 2014: 68).

Mülkiyet temelli ayırmda diğerk bir odak noktası olan piyasa ekonomisi içerisindeki girişimcilik kendi içerisinde fırsat girişimciliği ile yaratıcı girişimcilik kavramlarını barındırmaktadır. Bu kavramların içeriğinden öte mülkiyet durumu piyasa ekonomisi içerisinde hareket eden gerçek kişilerdedir ve bu kişilerin kararları girişimci tanımı içerisinde değerlendirilen nitelikler temelinde şekillenmektedir (Çelik ve Akgemci, 2007: 18).

### **2.5.2. Büyüklük Boyutu**

Girişimciliği büyüklük temelli ele alan bu kategoride işletmelerin büyüklükleri farklı ölçütler ile değerlendirilmekte ve sınıflandırma yapılmaktadır. Bu sınıflandırma işletme büyüklüğü tanımı literatürde net bir şekilde ortaya konulmuş olmamasına karşın büyük girişimciler ile orta ve küçük girişimciler olarak yapılmaktadır (Gündoğdu, 2013: 41).

Büyük girişimciler genellikle işletme sahibi olan, kurduğu işletme kurumsallaşma süreçlerini tamamlamış ve işletmenin yönetimi profesyonel yöneticilere devretmiş kişilerdir. Büyük girişimciler girişimcilik düzeyinden işletme yönetimi düzeyine geçmiş olmalarına karşın girişimcilik düzeylerinden sonraki zamanlarda sermayedar, iş melekleri ya da danışmanlık gibi rollerde bulunabilmektedirler. Bu tür girişimcilerin başarı hikâyelerine sahip olması girişimciliğin sosyal faydasının artmasına ve girişimci ekosistemin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Alaybeyoğlu Küçük, 2014: 61).

Orta ve küçük girişimcilerin sahip oldukları girişimlerde, kurumsallaşma süreci ve şirketlerinin rekabet gücü büyük girişimcilere oranla daha azdır. Bu girişimcilerde genellikle işletmenin birçok fonksiyonunun yönetimi (pazarlama, üretim, satış vb.) tek kişide toplanmakla birlikte ekonomik faaliyetler de bu kişilerin yararına gerçekleşmektedir(Yazıcı, 2014: 69).

### **2.5.3. Nitelikler Boyutu**

Girişimciliği “nasıl” oluştuğu ve içerisinde ne tip özellikler barındırdığı temelinde ele alan bu kategoride girişimci kişi veya kurumun kim olduğundan bağımsız

olarak ortaya çıkan girişimin ne tip özellikler içerdiğine odaklanılmaktadır. Girişimciliği nitelikleri boyutunda ele alan çalışmalar içerisinde üç alt kategori öne çıkmakta olup bu kategoriler şunlardır (Küçük, 2007: 34):

- Yenilikçi / Orijinal girişimcilik,
- İç girişimcilik,
- Kurumsal girişimcilik,

Niteliklerine göre girişimcilik türleri içerisinde ele alınan iç girişimcilik kavramı; genel olarak çeşitli girişimlerde görev yapan çalışanların, kendi girişimcilik potansiyellerinin farkına varıp yeni bir girişim oluşturma sürecini ifade etmektedir.<sup>71</sup> Bu tip girişimcilik genel olarak yenilik ve girişimciliğe değer veren işletmelerde filizlenmekle birlikte işletmelerin çalışanların işle ilgili fikirlerini doğru ölçüde yakalayıp şirket hedeflerine yönetme yeteneği ile birlikte gelişir (Gündoğdu, 2013: 42).

#### **2.5.4. Chicken Modeli**

Chicken modeline göre işletmenin temel fonksiyonu kar etmektir ve girişimcilik de bu kar amacı çerçevesinde gerçekleşen bir olgudur. Ancak devlet için ekonomik faydanın ölçülemediği bazı durumlarda girişimcilik, ana amacı olan kar etme odağında gelişmeyebilir. Devlet kendisi için stratejik kabul edilen alanlarda girişimcilere birtakım destekler sağlayabilir ve buradan hareketle girişimle oluşan şirketin amaçlarının içerisine doğrudan kar etmenin dışında ekonomik ve sosyal fayda gibi alanlar dahil olabilir (Çelik ve Akgemci, 2007: 19).

Buna göre girişimcilik türleri açık pazarda gerçekleşen ve tamamen kar odaklı özel girişimcilik, bazı faaliyetleri hükümetten alınan fonlar ile gerçekleşen girişimcilik ve tamamen hükümet sübvansiyonları ile desteklenen girişimcilik olarak kategorize edilebilmektedir (Küçük, 2007: 35).

#### **2.5.5. E-Girişimcilik Modeli**

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler işletmecilik kavramını da derinden etkilemiştir. Bilişim teknolojilerinin etkinliğini artırması ve internet erişiminin dünyanın her tarafında yaygınlaşması sonucu ticaret anlayışı buna ayak uydurmuş ve e-ticaret kavramı ortaya çıkmıştır. Dünya üzerinde internet temelli ticaretin yaygınlaşması ve işletmelerin birçok fonksiyonlarını internet kullanarak yerine getirebilme kabiliyetine ulaşması literatüre e-girişimcilik kavramının girmesini

sağlamıştır. E-girişimcilik özünde yenilikçilik kavramını merkezinde tutan ve internet üzerinden yapılan ticarete dayanan girişimler oluşturmayı ifade eden bir girişimcilik türüdür (Gündoğdu, 2013: 42).

## 2.6. Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Girişimciliğin arkasındaki en temel itici güç toplum içerisinde yaşayan bireylerdir. Bu doğrultuda yeni bir girişimin performansı ile girişimci arasında güçlü bir ilişki vardır (Özmen, 2015:6). OECD (2001)'nin verilerine göre girişimcilik faaliyetlerini yaş, cinsiyet, eğitim ve profesyonel geçmiş girişimcilik etkilemektedir.

Girişimcilik, fırsatları iş görüşlerine dönüştürerek, yeni iş ve şirketlerin meydana getirdiği dinamik bir aşamadır. Bu aşamanın önemli bir faktörü olan girişimcinin, girişimci olmasını belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bireyleri girişimci olmaya yönelten faktörler üç ana grupta toplanmaktadır. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir (Gündoğdu, 2013: 44):

- a. Kar elde etme isteği,
- b. Bağımsız çalışma isteği,
- c. Kişisel tatmin sağlama isteğidir.

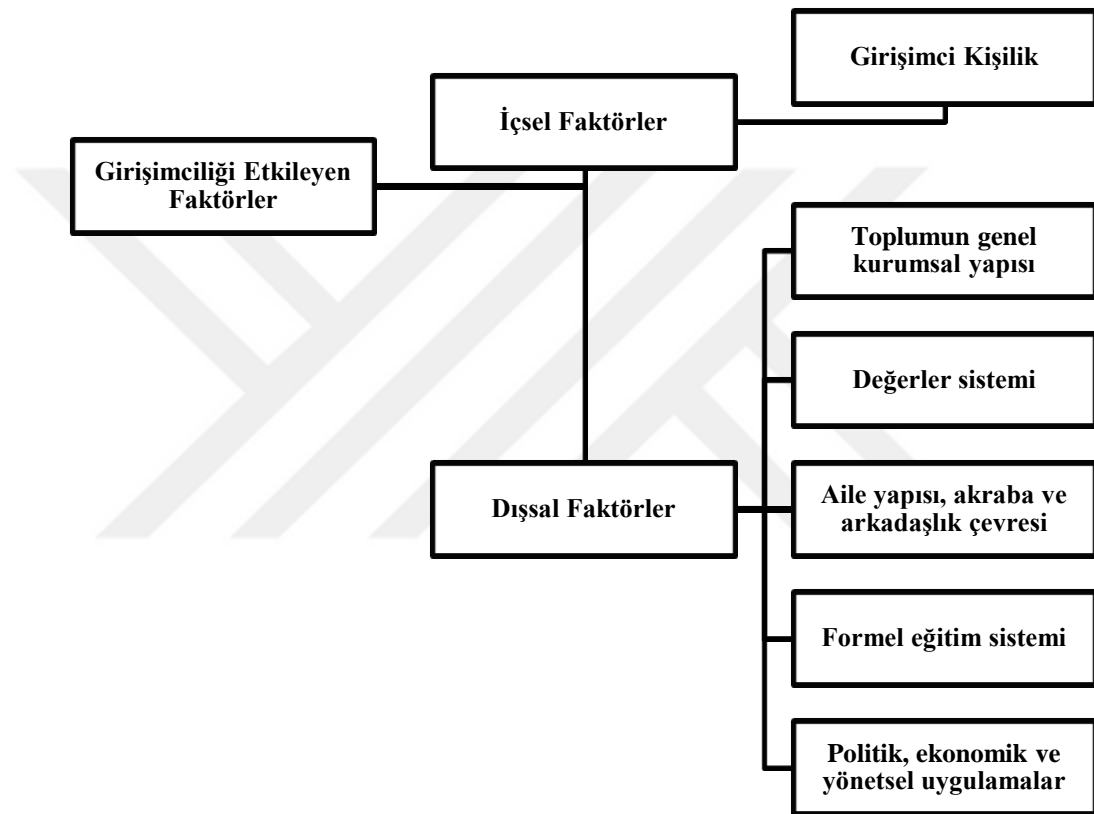
Literatürde girişimcilik üzerine yapılan çalışmalar incelenildiğinde girişimciliği etkileyen faktörler farklı başlıklar altında ele alındığı gözlenmektedir. Altıntop (2015:39) çalışmasında girişimci olmayı belirleyen faktörleri; bireysel, çevresel ve firmaya yönelik yaklaşımlar olarak üç başlık altında ele almıştır. İn (2015:18)'de çalışmasında girişimciliği etkileyen üç önemli faktör olarak ele alarak; girişimcinin kişilik özellikleri, girişimcinin eğitim ve girişimcinin kültürü başlıkları altında incelemiştir. Tuerhong (2015:19) ise çalışmasında girişimci olmayı etkileyen faktörleri; aile altyapı ve eğitim, psikolojik faktörler ve sosyal ve kültürel çevre şeklinde irdlemiştir. Yukarıda belirlenen faktörlerin birbirilerinden farklı başlıklar altında olmasına karşın, içerik olarak birbiriyle örtüştüğü gözlenmiştir.

Girişimci kişilerin psikolojik özellikleri literatürde aşağıdaki şekilde verilmiştir (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015; Döm, 2006):

- kararlarda kişisel sorumluluk alma,
- risk içeren kararları tercih etme,
- kararlardan somut önerilere ulaşma,
- daha fazla beyin gücü gerektiren alanlarda çalışma,

- parasal dürtülerden kaynaklanan çalışma isteği,
- ileriye görme ve düşünme eğilimi,
- çalışma sırasında arkadaşlık ve akrabalık ilişkileri yerine profesyonel biçimde davranma.

Günümüze gelindiğinde ise girişimciliğin oluşumunu etkileyen faktörler içsel ve dışsal faktörler olarak ele alınmaya başlamıştır. Bu faktörler Şekil 4’de sıralanmaktadır (Alaybeyoğlu Küçük, 2014:46):



Şekil 4. Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Kaynak: Alaybeyoğlu Küçük, 2014:46

## 2.7. Kurumsal Girişimcilik

İngilizce ‘Corporate Entrepreneurship’ şeklinde tanımlanan ‘Kurumsal Girişimcilik’ kavramı, ‘Corporate’ kavramındaki tüzel kişilik kavramından yola çıkarak, ‘entrepreneurship’ kavramı ile girişimcilik düşüncelerinin eyleme dönüştürülmüş hali olarak ifade edilmektedir (Bulut, Fiş, Aktan ve Yılmaz, 2012: 1391). 1969 yılında yayımlanan “Stimulating Corporate Entrepreneurship in US Industry” adlı çalışma ile 1970’lerin başından itibaren piyasalarda varolan aktiflerin

artması ile birlikte akademik çalışmalarda kurumsal girişimcilik kavramı üzerine ilgi göstermeye başlamıştır (Erkocaoğlu, 2012: 9). 1983 yılına gelindiğinde ise Miller tarafından ortaya atılan “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms” adlı çalışma ile birlikte firma düzeyinde yapılan girişimcilik araştırmaların başlangıcını oluşturmuştur (Şanal, 2011: 49). 1985 yılında da Pinchot tarafından yapılan bir çalışma dile getirilmiştir. Pinchot’a göre işletmelerin yeni fikirler oluşturulması ve geliştirilmesi adına işletme çalışanları üzerine ilk uygulamaları yapılmaya başlanmıştır (Yazgan, Erdirenççelesi ve Şendoğdu, 2016: 58). Bu açıdan kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin genel anlamda ekonomik kalkınma ve bolluk yaratma adına önemli bir unsur olduğu ifade edilebilir.

Kurumsal girişimcilik kavramı üzerine günümüz örgütsel modellerini daha da ileriye taşıma adına yapılan çalışmalar gün geçtikçe artış göstermektedir. Buna karşın yapılan çalışmalarda kurumsal girişimcilik kavramı üzerine tam olarak bir tanım yapılamamıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde; akademik alandaki çalışmalarda birbirinin yerine geçen çok sayıda terimin kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları; şirket girişimciliği; stratejik yenilenme, örgüt içi girişimcilik; kurumsal başlangıç, girişimcilik yönelimi, iç girişimcilik ve kurumsal girişimciliktir (Üstün, 2015: 60). Karacaoğlu ve Sözbilen (2013: 44) de çalışmalarında kurumsal girişimciliğin genel anlamda üzerinde anlaşılmış olan; yenilikçilik, risk alma ve öngörü (proaktiflik) şeklinde üç temel unsurdan oluştuğunu vurgulamışlardır. Yapılan bir başka çalışma da ise kurumsal girişimcilik; içsel gelişmeler aracılığı ile firmaların çeşitlendirmelerle uğraştıkları süreçleri kapsamaktadır. Bu çeşitlendirmeler yeni kaynak kombinasyonlarından firmanın ilgisiz alanlarda faaliyette bulunmasına kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir (Damgacıoğlu ve Uygun, 2011: 27).

Kurumsal girişimcilik faaliyetleri birçok ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bunlar (Ocak, 2014: 21):

- Pazardaki durgunluğu ve küçülmeyi önlemek için ihtiyaç duyulan değişiklikler, yenilikler ve gelişmeler,
- Kurumsal yönetimin geleneksel yöntemlerinde algılanan zayıflıklar,
- Yenilikçi fikirlere sahip olan çalışanların örgütlerde bürokratik engeller nedeniyle düş kırıklığına uğraması ve çalışanların yüksek devir oranlarıdır.

Kurumsal girişimcilik kavramı, girişimcilik kavramının bir uzantısından çok eyleme dönüştürülmüş biçimi olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan biçimsel olarak işletmenin yürüttüğü faaliyetleri kapsamında yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş

kurma gibi eylemleri kapsamaktadır (Üstün, 2015: 61). Başka bir tanıma göre kurumsal girişimcilik kavramı; çalışanların yetenekleri ile güçlerini uyumlu hale getirmesine yardımcı etmenin yanısıra, çalışanların doğru yerde ve zamanda olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır (Kurtuldu, 2014: 13).

Kurumsal girişimciliğin genel özellikleri yapılan bir çalışma da aşağıda şekilde aktarılmıştır (Yiğit, 2014: 414);

- Yeni bir şey oluşturma demek daha önce mevcut olmayan bir şeyi ortaya koymak demektir. Bu “yeni bir şey” iş, bir ürün, bir hizmet, bir sevkiyat sistemi veya müşteri gözünde yeni bir değer olabilir.

- Bu yeni şeyler örgütte ek kaynaklar veya kaynakların tahsisinde değişiklikler gerektirir.

- Öğrenme, yeni örgütsel yetkinlik ve yeteneğin bir sonucu olarak hem “yeni şeyi” oluştururken hem de uygularken önemli rol oynar

## **2.8. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları**

Bu bölümde kurumsal girişimcilik boyutları olarak; risk alma eğilimi, yenilikçilik boyutu, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik ve çevrenin rekabetçi yapısı olmak üzere altı farklı şekilde ele alınmıştır.

### **2.8.1. Risk Alma Eğilimi**

Risk kelimesinin sözlük anlamı yapılan bir eylemde karşılaşılabilecek zarara uğrama tehlikesi şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Yenilik açısından risk kavramı bir firmanın yenilik faaliyetlerinden kaynaklanabilen olası kayıplar ve kazançlar olarak tanımlanabilir (Çetin, 2010: 40). Yapılan bir başka çalışmada bilinmeyen yeni pazarlara girme, belirsiz giderlerle ve ağır borçlarla girişimler için geniş kaynak porsiyonuna kalkışmak gibi cesur aktivitelere erişim anlamı şeklinde tanımlanmıştır (Üstün, 2015: 66). Çetin (2010:40)'in aktarımına göre; risk alma üstün başarı gösteren ve göreceli daha az başarılı firmalar arasında genel olarak çok farklı olmayabilir. Diğer taraftan sert rekabetin yaşandığı çevrelerde, karlı iş fırsatları ve savunmacı pazarlama stratejileri daha nadirdir. Böylelikle bu çevrelerdeki işletmeler, güçlü rekabet avantajları kazanmak için bazı yeni alanlarda agresif olarak keşfetmekte ve faaliyette bulunmakta zorlanır ve bu sık sık risk almayı gerektirir. Genel olarak bilinen ve kabul edilen faaliyet alanlarında risk alma yönü teknoloji ile ilgili olarak

gerçekleştirilmesi başarı için en iyi reçete olabilir. Kurtuldu (2014: 37)'da çalışmasında risk alma, girişimcilik tanımlamasının önemli bir unsuru olduğunu vurgulamıştır. Bununla birlikte risk kavramının; yeni bir pazara girme ya da yeni bir ürün üretme gibi kararlar alınırken, işletmeler tarafından öngörülemeyen risklerle karşılaşabildiklerini vurgulamıştır. Bu durumda risk alma boyutunun girişimciliğin önemli bir özelliği halini alması şaşırtıcı değildir. Faiz ve Üner'e göre de (2015:964) risk almaktan kaçınmak ise, firmaların mevcut müşterilerine ve rakiplerine odaklanmalarına ve firmaların mevcut ve potansiyel müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını ve isteklerini göz ardı etmelerine bu da risk almaktan kaçınan firmaların orta ve uzun vadede Pazar koşullarına de bağlı olarak rekabet kaybetmelerine neden olur.

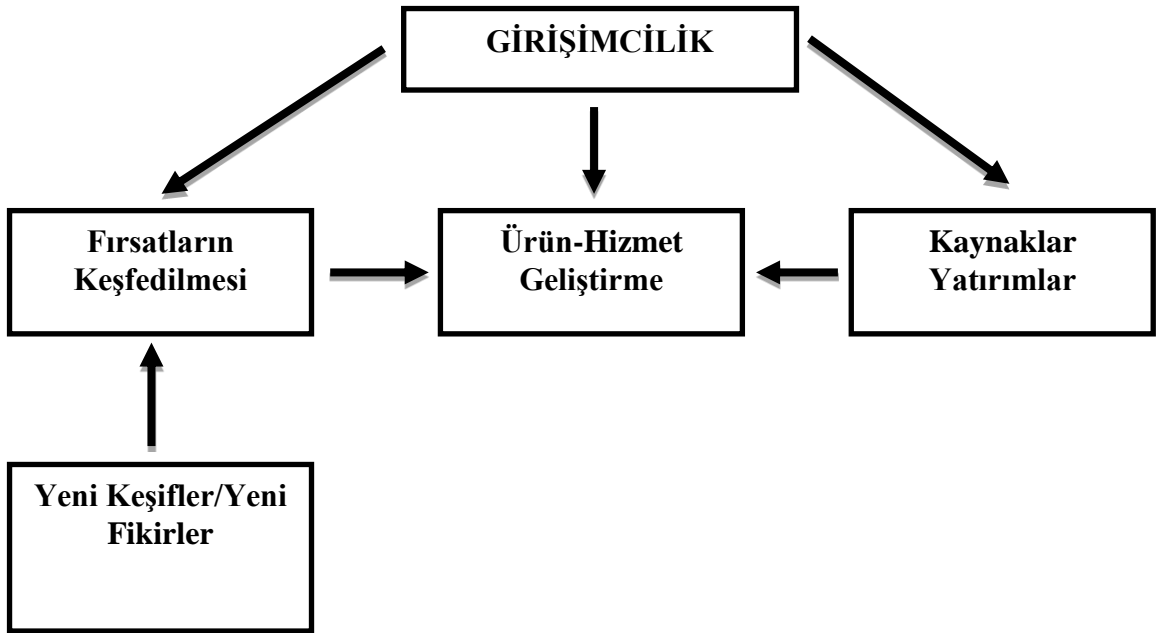
### 2.8.2. Yenilikçilik Boyutu

Girişimcilik açısından başka bir yenilik tanımı da şöyledir: Yenilik; öncelikle geçmişini unutmaktır. Sonra, bir pazarın veya ürünün yetersizlikleri karşısında yeni fırsatlar aramaktır. Eski ürünleri modifiye etmekten ve yeni ürünler oluşturmaktan çok yeni işler yaratma sürecidir. Yenilik bir değişim sürecidir fakat her değişim yenilik olarak kabul edilemez (Çetin, 2010: 41). Doğası gereği risk taşıyan yeniliklerin gelişmesi, özgür ve şeffaf ortamlarda mümkündür. Yeniliklerin kabul görme sürecinde hatalar ve başarısızlıklar söz konusu olabileceğinden işletme kültürünün buna uygun psikolojik ortamı hazırlaması gerekir (Kurtuldu, 2014: 14). Yenilikçi stratejiler başarısızlık riskini içerecek şekilde oluşturulmalıdır. Girişimciler, bir yeniliği başlatmaya karar vermek kadar, gerektiği anda bundan vazgeçmesini de bilmelidir. Bencil olmamaları ve işletmelerin yeni bir şey yaratması için özveriyle çalışmaları gerekir. Özverinin gereği ise özgür bir ortamda profesyonel ekiplerle çalışmaktır (Damgacıoğlu ve Uygun, 2011: 27).

Gelişen teknoloji ile birlikte toplumlarda hızlı bir değişim içerisinde girmektedirler. Özellikle örgütsel alanlardan başlayan bu değişimlere firmaların ayak uydurabilmeleri, pazarda yer alan rakiplerle rekabet edebilir düzeylerini arttırabilmeleri için yenilikçi bakış açılarına sahip olmaları gerekmektedir (Kurtuldu, 2014: 31). Yılmaz (2012: 137)'da çalışmasında kurumsal girişimciliğin boyutlarından yenilikçilik kavramının; firmanın yeni ürün geliştirebilmesi, mevcut olan ürünlerin iyileştirilmesi ya da yeni üretim yöntemleri ile süreçlerini kapsadığını vurgulamıştır. Öğüt, Bülbül ve Yılmaz (2006:87)'a göre ise yenilikçilik eğilimi yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler

yaratmayı içerir ayrıca teknolojideki yenilik ve gelişmeyi kullanarak ürün ve hizmet oluşumuna değinir. İç girişimcilik yeni ürün yapmayı, ürün geliştirmeyi ve yeni üretim metotlarını ve prosedürlerini kullanmayı gerektirir. Yenilikçilik eğilimi üretimdeki teknolojilerin, süreçlerin ve tekniklerin, nihai ve ara ürünlerin ve bu ürünlerin satış sonrası hizmetlerin geliştirilmesini de sağlamıştır. Şanal (2011: 54)'ın yaptığı çalışma incelendiğinde ise yenilikçilik boyutunun: yeni girişimler, yeni işler, ürün yeniliği, süreç yeniliği ve kendini yenileme şeklinde beş ana bölüme ayrıldığı gözlenmektedir. Buna göre bu beş ana bölüm;

- Yeni girişimler: Yeni özerk ya da yarı özerk birim veya örgütlerin oluşturulma aşamasını,
- Yeni işler: Varolan ürün ya da pazarlarla ilişkili yeni iş alanlarına yönelinmesi ya da takip edilmesi,
- Ürün yeniliği: Yeni ürün ve hizmetlerin sisteme dahil edilmesi,
- Süreç yeniliği: Üretim yöntemleri ve tekniklerinin son teknolojiye göre yeniden dizayn edilmesi,
- Kendini yenileme: Firmanın varolan stratejik hedeflerinin yeniden gözden geçirilmesi şeklinde gruplandırılmıştır. Yenilikçilik ve girişimcilik kavramları Şekil 5'de özetlemiştir (Kurtuldu, 2014: 34).



Şekil 5. Kurumsal Girişimcilikte Yenilikçilik

Kaynak: Kurtuldu, 2014: 34

Yenilikçilik boyutu kurumsal girişimciliğin en önemli unsurlarının arasında gelmekte olup, firmanın faaliyeti sırasında pazardaki yeni ürünleri, süreçleri, teknolojileri, sistemleri, teknikleri, kaynakları veya teknolojideki yenilikçilik ve gelişimi ön planda tutularak ürün ve hizmetlerin yenilikçi olma özelliğini kapsamaktadır (Erkocaoğlan, 2012: 17). Ögüt, Bülbül ve Yılmaz (2006: 87)'a göre de yenilikçi işletmelerin; yeni mamulleri, üretim süreçleri ve hizmetleri ile ilgili hedeflerini yüksek tutmaları durumunda, yeniliği başarabilme adına fırsatları görebilmeleri, girişimci liderlik tipine sahip olabilmeleri, keşfedebilmeli ya da yaratıcılık özelliği olan kişilerden kurulmuş olmaları gerekmektedir. Çetin (2010: 41)'de çalışmasında yenilikçilik kavramının kurumsal girişimcilik kapsamında önemli bir unsur olduğunu ve yeniliğin örgütün daha yeni, daha iyi ve daha fonksiyonel mal ve hizmetlerle karşılaşılan bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Bu kapsamda yenilikçilik kavramının ana özelliğinin yaratıcılık sonucu elde edilen fikirlerin uygulanması olduğu söylenebilir.

Kurumsal girişimcilikte yenilikçiliğin özellikleri aşağıda şu şekilde verilmiştir (Altınbaş, 2013: 5):

- Yeni iş girişimi: Yeni özerk ya da yarı özerk birimler ya da işletmelerin yaratılması,
- Yeni iş alanları: Mevcut ürünlerin ya da pazarlarla bağlantılı yeni iş alanlarına girme ya da onları takip etme,
- Ürün/hizmet yeniliği: Yeni ürün ve hizmetlerin yaratılması,
- Süreç yeniliği: Üretim prosedürleri ve tekniklerindeki yenilikler,
- Stratejik yenilenme: Stratejinin yeniden formüle edilmesi, re-organizasyon ve örgütsel değişim

### **2.8.3. Proaktiflik**

Proaktiflik çevreyi, pazarı ve rekabeti şekillendirme ve yönetme isteği ve bu davranışları sergileme çabasıdır. Proaktiflik boyutu mücadeleyi takip etmedeki üst yönetimin uyumunu yansıtır. Yenilikçiliği, risk almayı, mücadeleyi uyumu ve cesareti kapsamaktadır (Çetin, 2010: 43).Faiz ve Üner (2015: 964)'in aktarımına göre proaktif bir şirket deneyimlerini kullanarak risk almaya yönelir. Fırsatları kovalamada proaktif olma konsepti “hangi firmaların, yeni ürünlerin ve hizmetlerin, teknolojilerin ve yönetsel tekniklerin girişi olan anahtar iş alanlarında rakiplerini takip etmekten ziyade liderlik yapmaya yönelmektedir(Arslan ve Staub, 2014: 5). Proaktiflik

boyutunun üst yönetimin rekabetçiliğini arttırma arayışında olma eğilimini yansıttığının yanında öncü olma ve risk alma ile rekabetçi agresiflik ve cesareti içerdiğini belirtmişlerdir (Eren, Çelikkan ve Hacıoğlu, 2013: 98). Ağca ve Kandemir (2008: 215-216)'in aktarımına göre de; proaktiflik fırsatlara bir karşılık şartların hızlı bir şekilde değiştiği ve ilerlemek için fırsatların pek çok olduğu büyüme aşamasındaki endüstrilerde ya da dinamik çevrelerdeki firmalar için uygun bir moddur. Proaktiflik, fırsat kollama; rekabetin önünde yeni ürünler ve hizmetler sunmayı kapsayan ileri görüşlülük perspektifidir.

#### **2.8.4. Örgütsel Yenilenme**

Örgütsel yenilenme kavramı işletmelerin üzerine kurulduğu anahtar fikirlerin yenilenmesi ile birlikte işletmenin yeni bir çehre kazanması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kapsamda stratejik ve örgütsel değişimler çağrışımlara neden olmaktadır. İş içerik planlamasının yeniden yapılandırılması, örgütlenmenin baştan değiştirilmesi ve yenilikçilik sistemlerinin tamamını kapsayan bir unsur olarak ifade edilmektedir. Yapılan bir başka çalışma da ise yenilenmeyi iç girişimciliğin bir parçası olarak işletmelerin yeni stratejik yönü olarak görmektedir. Yapılan tanımlar ışığında firmaların, mevcut stratejilerini çevresel birtakım faktörlerin etkisiyle ya da etkisi olmaksızın yenilemeye ihtiyaç duydukları söylenebilir.

#### **2.8.5. Rekabetçi Agresiflik**

Agresif rekabetçilik, işletmenin rakiplerine meydan okuma eğilimini göstermektedir. Altınbaş (2013:10)'ın aktarımına göre; “Şirket girişimciliği içerisindeki araştırma genel olarak stratejiyi ve özel olarak rekabet mücadelesini gözlemler, rakiplere yönelik agresif, gösterilebilir davranış ve rekabetsel pozisyonu geliştirmek ve pazardaki rakiplerin performanslarını arttırmak için devam ettirilen davranış olarak gözlemlenir. Özel olarak, agresif rekabetçi firmanın rekabetteki pozisyonunu geliştirmek için rakiplerle direkt olarak mücadelecilerle zorluklara karşılık vermesi olarak tanımlanır. Agresif firmalar, diğer firmalara nazaran, şu yapıları gösteren değişkenler üzerinde daha yüksek skorlara sahiptir: dış finans, servis, garanti, fiyat, ürün kalitesi, patent, yenilikçi operasyonlardır”. Yapılan başka bir çalışma da ise kurumsal girişimcilik yaklaşımının proaktiflik ve rekabetçi saldırganlık olmak üzere iki farklı boyutu olduğu vurgulanmıştır. Bu farklılık ise, farklılaştırmanın proaktifliğin pazar

fırsatlarını kapmada öncülük etmekle alakalı olmasından kaynaklandığı belirtilmiştir(Yılmaz, 2012: 139).

Proaktiflik ve mücadeleci agresiflik girişimsel başarıya yönelik çok farklı yollar gösterir. Proaktiflik ve agresif rekabetçi faaliyet girişimci örgütler tarafından farklı olarak uygulanır. Rekabetçi agresiflik performansı zayıf olarak ilgilidir. Farklı mücadeleci agresif yapısı endüstri gelişiminin daha olgun aşamalarında firmalara yardımcı olmaktadır. Bu açıdan rekabetçi agresiflik, çevredeki istekleri ve rekabetsel eğilimi arttırmayı içerir. Bu koşullar altında varolan kaynak zemininin kullanımı ve güçlendirilmesi araştırmaktan daha alakalı olabileceği ifade edilebilir (Çetin, 2010: 44). Yapılan tanımlar ışığında agresif rekabetçiliğin ekonomik gelişime katkı sağlayan en iyi çözüm yolu olduğu ve pazarda bulunan firmaların birbirleri ile rekabet düzeylerinin artmasına katkı sağlayan bir unsur olduğu ifade edilebilir.

#### **2.8.6. Çevrenin Rekabetçi Yapısı**

Kurumsal girişimciliğin boyutlarının sonuncusu çevrenin rekabetçi yapısı; girişimcilerin rakiplerine meydan okuyarak ya da konumlarını rakip firmalara göre geliştirerek uyum başarısını artırmaya dönük kültürel bir eğilimi olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile girişimcilerin yeni teşebbüslerde başarısız olma ihtimalinin olmasından dolayı; yeni teşebbüslerin mevcut teşebbüslere göre daha yüksek olduğundan çevrenin rekabetçi yapısı bu açıdan önemlidir. Sonuç olarak çevrenin rekabetçi yapısı pazarda yer alan firma çokluğundan dolayı yeni teşebbüslerin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir (İraz, 2010: 192).

Yazıcı (2014: 97) araştırmasında rekabetçi girişkenlik, “Bir firmanın pazara girişte veya pazardaki mevcut pozisyonunu güçlendirmede doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine meydan okuma eğilimine işaret etmektedir. Başka bir ifade ile rekabet ettiği sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma çabaları şeklinde ifade edilmektedir. Kurtuldu (2014)’e göre ise çevrenin rekabetçi yapısı sektördeki rakiplerin alt edilmesine yönelik kuvvetli bir yönelimi işaret etmektedir.

## BÖLÜM III

### GENEL OLARAK İŞLETME PERFORMANSI

#### 3.1. Performansının Anlamı

Sözlük anlamı; başarıyı ve beklenen sonuçların elde edilmesinde aktif olarak rol oynayan yetenek ve güç şeklinde tanımlanan performans kavramı (Yıldız, 2011: 180); yapılan bir araştırma da, belirlenen koşullara göre varolan işlerin yerine getirilme başarı ya da çalışanların davranış biçimi şeklinde tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178).

Performans kavramı yapılan iş kapsamında belirlenen amacının gerçekleştirilme derecesini ölçme de bir araç olarak kullanılmaktadır. Kasnaklı (2002)'da araştırmasında performans kavramının bireyin yapmakta olduğu işin, örgütün amaç ve değerleri ile aynı hedefte birleşerek örgüte sağladığı olumlu katkının düzeyini belirleyen unsurlar arasında olduğunu vurgulamıştır. Yapılan başka bir araştırma da ise iş performansı kavramı çalışanların üstlendikleri misyonları doğrultusunda kendilerinden beklenenle, örgüt içerisinde gerçekleştirdikleri eyleme ilişkin bir fonksiyon şeklinde tanımlanmaktadır (Çöl, 2008: 38).

Performans, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenmiş olan standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve hedeflenen amaçlara yaklaşma derecesi şeklinde tanımlanırken (Özer, 2009: 5), örgütlerde ise yöneticiler açısından önemli bir konudur ve iş görenin çalışma davranışının bir sonucu olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan performans, bir iş görenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir (Bayram, 2006: 48). Barutçugil (2002)'e göre performans, bir iş görenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Barutçugil, 2002: 40).

Performans; genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirten bir kavramdır (Benligiray, 1999: 5). Dolayısıyla; performans daha önceden belirlenen hedef için belirli bir süre sonucunda elde edilen çıktı miktarı olarak ifade edilmektedir (Ayden ve Düşükcan, 2009: 123). Bu açıdan

örgütün sistematik bir şekilde işleyişinde aktif rol oynayan insan faktörünün örgüte sağlamış olduğu bedensel, zihinsel ve kişisel niteliklerinin varlığından söz edilebilir. Çalışanlardan beklenen bu özellikler kapsamında, üstlenmiş oldukları misyonu üst seviyelerde yerine getirmeye çalışmaları istenir. Böylelikle çalışanın üstlendiği görevde göstermiş olduğu başarı performans olarak ifade edilerek, performansına göre görevinde terfi ve ekonomik anlamda ödüller sunulur (Ünver, 2005: 41). Karaman (2009: 412) da yaptığı araştırmasında performans kavramını; bir işin yapılmasında rol oynayan bireyin, bir örgütün veya bir grubun yapılacak işle gerçekleşmesi beklenen hedefe yönelik olarak ulaşılan konumun ve nelerin sağlanabildiğinin nicel veya nitel bir ifadesi olarak tanımlanmaktadır.

İşletme performansı temel olarak, belirli bir dönem aralığında elde edilen sonuçların veya çıktılarının neticelerine göre; işletmenin hedef ve amaçlarının yerine getirilebilme derecesi şeklinde tanımlanmaktadır. Genel anlamda ise işletme performansı kavramı; örgütün belirlemiş olduğu hedeflerin gerçekleşme durumunun boyutunun ölçülmesi şeklinde ifade edilmektedir (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011: 84).

Yapılan bir araştırma da insanı, bir iş gücü olarak çalışma hayatının dışında düşünmek mümkün olmadığından, işletmeler çalışan personelinden üstün bir çalışma azmi ve performans göstermelerini istenildiği vurgulanmaktadır (Seyyar, 2004). Başka bir çalışma da ise işletme performansı sahip olunan kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılarak önceden belirlenen amaçlara ulaşma becerisi şeklinde tanımlanmaktadır (Çelik ve Akgeçici, 2007: 20). Başka bir ifade ile performans; işletmenin belirli bir zaman dilimi sonucundaki, hedeflerine paralel olarak nereye vardığının, neler kazandığının nicel ve nitel olarak ifadesi olduğu söylenebilir. İşletmelerde ise performans kavramı, bir işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanarak ortaya çıkardığı ekonomik (Ayanoğlu vd., 2010: 43-44), politik, toplumsal değerler ve yararlar şeklinde tanımlanmaktadır.

Günümüzün üretim koşullarında ise işletmelerin performansının değerlendirilebilmesi için finansal ölçütlere dayalı olan geleneksel performans ölçüm sistemleri yeterli olmadığı ifade edilebilir (Öğüt, Bülbül ve Yılmaz, 2012: 54). Bu açıdan işletmelerin performans ölçümlerinde yeni yöntemler kullanma gereksinimleri ortaya çıkmıştır. Kullanılan bu yöntemlere ihtiyaç duyulmasının yanında en eski ve günümüzde de en geçerli performans ölçütü olarak ise karlılık kullanılmaktadır. Karlılık işletmelerin mevcut durumlarını ortaya çıkarmada en güvenilir işletme performansı ölçüm kriteri olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3.2. İşletmeler Açısından İşletme Performansı Kavramı

Küreselleşen dünya ekonomisinde pazarda yer alan firmalar buldukları yoğun rekabet ortamında üretmekte oldukları ürün ve hizmetlerden elde ettikleri kazançları beklentileri ve diğer rakip firmaların elde ettikleri sonuçlar ile kıyaslanmasına neden olmuştur. Bu kapsamda işletmelerin performansları ölçülmeye başlanmıştır (Zerenler, 2003: 192).

İşletme performansı kavramı, belirlenen süre içerisinde elde edilen çıktı ve sonuca göre işletme amacının veya görevlerinin yerine getirilme düzeyini karşılaştıran bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2011: 180). Karaman (2009: 413) da araştırmasında benzer bir tanım yaparak işletme performansını; işletmelerin belirlemiş oldukları örgüt sisteminin performansını belirli bir zaman diliminde elde edilen sonuçların çıktılarını veya çalışmaların neticelerinin değeri şeklinde tanımlamıştır. Ağca ve Kandemir (2008: 213)'nin aktarımına göre iş performansı, “belirli bir işin yerine getirilmesi ve tamamlanması”; “bir iş, fiil, eser yapma, yerine getirme, çalışma ve işleme”; “bir işi yapan bireyin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesi”; bir işin miktar, nitelik, zaman ve maliyet etkinliği dikkate alınarak yapılması” anlamı olduğunu vurgulamaktadır.

İşletme performansı birçok etmenin ve alt sistemin etkileşimi ile oluşmaktadır. Her bir alt sistemde elde edilenler gerek o alt sistemin gerekse işletmenin toplam performansının belirleyicisi olmaktadır. Etkileşimin olumlu yönde olması istenilen bir durumdur. Bu etkileşimin olumlu yönde olup olmadığını belirlemek için tek yol, sistemi oluşturan tüm alt sistemlerin (işgörenler, makineler, yönetim, çevre v.b.) çalışmalarının değerlendirilmesidir. Bu bağlamda işletmeler, alt sistemlerden biri olan işgörenlerin yeteneklerinden maksimum seviyede yararlanmak durumundadır. Ancak bazı işgörenler yetenek ve becerilerinin tümünü işine yansıtılmamaktadır (Uygur, 2009: 149). Yapılan bir araştırma da ise işletme performansı, işletmenin faaliyetleri neticesinde ulaşmak istediği hedeflere ve sonuçlara ulaşma derecesinin bir ölçüsüdür. İşletme performansı, araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan bağımlı değişken olmasına karşın, ölçülmesi en zor olan değişkenlerden biridir. İşletme performansının ölçülmesinde objektif ve sübjektif performans ölçüleri kullanılabilir. Sübjektif veriler büyük ölçüde yöneticiler tarafından yapılan kişisel (algısal) yargıları içermektedir (Kuşluvan ve Eren, 2008: 178).

İş performansı, bireyin özellik ve yeteneklerine uygun olarak kendisine verilen işi, mevcut kaynakları makul sınırlar içinde kullanmak suretiyle, başarılı biçimde yerine getirme eylemidir (Ulukuş, 2003: 2). Bu tanımdan hareketle bir işletmede işgören performansından söz edebilmek için; “kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olması ve çalışanın işini gerçekleştirme derecesini göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir” (Sardarov, 2015: 54).

İşletme amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleştirilme derecesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için yapılan bütün uğraşlar, işletme performansı kapsamına girmektedir (Zerenler, 2005: 2). Genel olarak, performans önceden belirlenen amaçlara, hedeflere, planlara ulaşıp ulaşılmadığının ya da ulaşma düzeyinin ölçülmesidir. Bu bakımdan işletmeler açısından performans, amaç-sonuç, hedef-sonuç veya plan-sonuç ilişkisi üzerinde durmakta ve bunların ilişkisini değerlendirmektedir (Çam ve Özer, 2016: 16).

Yapılan bir araştırma da işletme performansının belirlenmesinde karlılıktan sonra en önemli ölçüt verimliliktir. Karlılık ve verimlilik birbirine yakın kavramlar olarak algılansa da temelde birbirinden farklı kavramlardır. Kar, işletmelerin maliyetleri üzerinden kalan hasıla iken verimlilik işletmelerdeki toplam girdiler ile toplam çıktılar arasındaki farkın pozitif olması durumudur. Verimlilik kavramı işletme performansının belirlenmesinde karlılıktan sonra en önemli unsur olduğu ifade edilmektedir. Verimlilik oranının boyutu işletmelere yapmış oldukları faaliyetlerde yol gösteren bir etkidir (Göktaş, 2013: 49). Başka bir çalışmada ise işletmenin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışmasının sonucu olarak değerlendirilebilir. Bir başka deyişle performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 2003: 1).

Yapılan araştırmalar, hizmet odaklı işlemlerin ve uygulamaların doğrudan müşteri tatmini ve sadakati, kâr, hizmet kalitesi, büyüme gibi önemli işletme performansı göstergelerini ve rekabet üstünlüğünü etkilediğini ortaya koymuştur (Kuşlivan ve Eren, 2008: 178).

### **3.3. İşletme Performansının Boyutları**

İşletme performansının boyutları yapılan araştırmalarda yedi başlık altında incelenmektedir. Bunlar (Akal, 2000; Zerenler, 2003; Karaman, 2009);

- Etkinlik,
- Verim ve girdilerden yararlanma,

- Verimlilik,
- Kalite,
- Yenilik,
- Çalışma yaşamının kalitesi,
- Karlılık ve bütçeye uygunluk

### 3.3.1. Etkinlik

Etkin kavramı, hareketli ve etkili olan, aktif, faal anlamlarını taşıırken; etkinlik kavramı, etkin olma hali, çalışma ve iş yapma gücü, canlılık, faaliyet anlamlarına gelmektedir. Etkinlik kavramını incelerken aynı zamanda, etken ve etkenlik kavramları üzerinde de durmak gerekir. Etken kavramı, etki yapan güç ve faktör ya da bir sonucun meydana gelmesinde payı olan etmenler, anlamlarını taşıırken; etkenlik kavramı, yapılan her işte verimli sonuç elde etmeye yarayan yöntemlerin tümü anlamına gelmektedir. Etkinlik kavramının yazında çoğu kez etkililik, verimlilik kavramları ile aynı anlamda kullanıldığı da görülmektedir. Oysa bu kavramlar arasında kesin farklılaşma vardır. Bu farklılıklar, diğer performans boyutları incelendiğinde daha açık görülmektedir (Kaplan, 2006:157).

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart Performans (Değer)}}{\text{Gerçekleşen Performans}}$$

Etkinlik, örgütlerin, önceden tanımlanmış amaçlarına ulaşma derecesini ölçen bir kavramdır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi etkenlik amaçlara yönelik bir kavramdır ve amaçların gerçekleşme düzeyini işletmenin çıktılarıyla yani sonuçlarla ilişkilendirerek belirlemektedir. Etkenlik bir Toplam Performans Göstergesidir. Toplam performans, yöneticilerin ve çalışanların bilgi ve becerileri, kullanılan teknoloji ve yöntemleri, kapasitesi ve hatta çevre ile ilişkileri gibi pek çok unsurun birbiri ile ilişkisi sonucunda oluşmaktadır. Bu özelliği nedeni ile etkenlik, işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli boyutu olduğu ifade edilmiştir (Göktaş, 2013: 50).

### 3.3.2. Verim ve Girdilerden Yararlanma

Verim ve girdilerden yararlanma göstergeleri performans geliştirme sürecinde, “şimdi biz neredeyiz”, “daha iyi nasıl olabiliriz” sorularına cevap verme görevini yerine getirirler. Bir işletme için mevcut iç ve dış olanaklar ve kısıtlamalar altında potansiyel

kaynaklardan nasıl ve ne düzeyde yararlanıldığını gösterir. İş gücünden, makine kapasitesinden yararlanma oranları gibi (Akal, 2000).

### 3.3.3. Verimlilik

Verimlilik ile ilgili yapılan tanımlardan bir kısmı kavramın miktarla ilgili boyutuna gönderme yaparken; bazı tanımlar, kavrama daha farklı anlamlar da yüklemektedir. Böyle bir tanımda verimliliğin bir yandan fiziksel yönüne işaret edilirken, diğer yandan da kalite boyutuna dikkat çekilmektedir. Ancak kalitenin başlı başına ayrı bir performans boyutu olduğu düşünüldüğünde verimlilik tanımının fiziksel yönünün dikkate alınması gerektiği daha doğru olabilir (Ekinci, 2011:88). Burada dikkat çekilmek istenen nokta verimliliğin tek başına yeterli olamayacağı, bunun üstün kaliteyle de desteklenmesi gerektiği düşüncesinin hakim olduğu ifade edilebilir.

Yapılan araştırmalara bakıldığında verimliliğin, toplam performansı oluşturan temel boyutlardan biri olduğu gözlenmiştir. Bu açıdan verimlilik kavramının firma açısından ‘Şimdi biz neredeyiz?’ sorusuna yanıt vermesi ve işletme karşılaştırmaları için en uygun göstergelerin başında gelmesi açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Üretim kapasitesinin, çıktı tahminlerinin, kaynak gereksiniminin, dolayısıyla bütçe ve maliyetlerin planlanmasında temel olabilecek en doğru ve kolay hesaplanan veridir (Kuşlivan ve Eren, 2008: 179).

### 3.3.4. Kalite

Bugün, işletmelerde ürün ve hizmet kalitesi anlayışından daha kapsamlı olan, toplam kalite anlayışına geçilmiştir. Kalite bu anlayış çerçevesinde gerçekleştirildiğinde işletme performansına büyük bir katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla bu katkıların ölçülmesi ve bu alanda sağlanan gelişmelerin bilinmesi önemlidir. Bu yüzden kalite işletme performansının boyutlarından biri olarak ele alınmalıdır (Kayabaşı, 2007:115).

Kalite kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin toplumsal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine imkân sağlayan bir performans boyutudur (Akal, 2005:49). Kalite göstergelerine verilebilecek bazı örnekler aşağıda sıralanmıştır (Turunç, 2006:147):

- Satın alınan malzemede ret yüzdesi,
- Üretimde ret oranları,

- Müşteri şikayetleri oranı,
- Garanti masraflar

### 3.3.5. Kârlılık

Kar ve karlılık kavramları işletmelerin belli bir dönemde toplam gelirler ile toplam giderler arasındaki pozitif tutardır. Gelirler ile giderler arasındaki fark negatif olursa işletme için zarar durumu ortaya çıkar. Karlılık, dönem karının satışlara bölünmesiyle ortaya çıkan orandır. Kâr ve kârlılık işletmede toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Buna göre kâr, satışlar ile maliyetler arasındaki pozitif farktır. Bu fark negatif olduğunda zarar oluşur. Bu açıdan kâr bir işletmenin sadece temel amacı değildir, işletme çabalarının sonucunu gösterir ve işletmenin gelecek garantisidir. Kârın ne düzeyde yeterli olduğunu değerlendirmek göreceli bir kavram olup, bu düzeyi belirlemek de zordur (Soba, 2006:84).

Karlılık işletme performansının ölçülebilmesinde önemli bir kavramdır. Karlılığa bakılarak işletmenin performansının boyutlarının ölçülmesinde diğer hususların işe yarayıp yaramadığı hakkında fikir elde edilebilir. Karlılığın tanımı yapılırken dönemselliğinden bahsedilmiştir ancak bu tanımın işletme yöneticileri açısından yanlış şekilde yorumlanmaması lazım karlılık dönemselsel olarak ölçülebilir fakat işletme karlılık planları yaparken bunu kısa dönem için değil uzun dönem bazında ele alıp değerlendirmesi gerekmektedir. İşletmenin amacı kısa dönem karı olmamalıdır. Kısa dönemde elde edilecek kar uğruna işletmenin uzun dönem amaçları feda edilmektedir. Bu da işletmeleri kısa dönemde karlı duruma getirirse de diğer işletme performansı boyutlarını işlemez hale getirmemektedir (Yılmaz, 2006:71).

Bütçeye uygunluk boyutu ise, sadece gider merkezleri durumunda olan sosyal kurumlar için geçerli olan bir performans göstergesidir. Çalışmaların planlara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini gösterir ve bütçe kontrol teknikleri ile değerlendirilir. Bu açıdan kâr, işletmenin kontrolü dışında, ekonomi, pazar, rakipler vs. gibi pek çok etmene de bağlıdır. Bu nedenle işletmenin performansının tam bir göstergesi değildir. Ancak bütün bunlara karşın kâr yine de, işletmelerin ekonomik bir davranış gösterip göstermediğini, uygulamaların geçerli olup olmadığını ispatlayan bir sonuçtur (Kayabaşı, 2007:116). Bunlardan bir ya da birkaçı ya da tümü gerçekleştirildiğinde, işletmenin karını, dolayısıyla karlılığını yükseltmek mümkün olur. Bunlar

gerçekleştirildiğinde hem işletmenin karlılığı yükselecek hem de işletmelerin uzun dönem hedefleri arasında bulunan müşteri memnuniyeti sağlanacaktır.

### **3.3.6. Yenilik**

Uzun dönemli bir performans göstergesi olan yenilik, değişim, yaratıcılık, girişimcilik, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir ifadedir. Yenilik işletmelerin geleceği için çok önemlidir. Nietche “derisini değiştirmeyi bilmeyen yılan ölür” diyerek yeniliğin önemini vurgulamıştır. Yeniliklerin mutlaka bir buluş olması gerekmez. Yenilikler, pazara ve müşteriye yönelik olarak, onların gereksinimlerinden yola çıkılarak ve sürekli gelecekte nerede olmalıyız sorusu sorularak gerçekleştirilmektedir (Dulupçu ve Sungur, 2007:8).

Yenilik kavramı ile anlatılmak istenen, mevcut olanakların geliştirilmesidir. Bu anlamda daha fazla mal ve hizmet üretmek ya da bu mal ve hizmetin kalitesini yükseltmek amacıyla yapılan her şey (yeni üretim teknikleri, iş görme usulleri vb.) yenilik kapsamına girmektedir. Ancak yenilik kavramı içine «buluş» yapma girmemektedir. Buluş yepyeni bir keşif ya da icat yapmaktır ve mevcut olanı geliştirme ya da iyileştirme anlamı taşımamaktadır. İşletme düzeyindeki yenilikler ürün ve hizmet yenilikleri, üretim süreci ya da üretim yöntemlerindeki yenilikler, kullanım yenilikleri ve pazar yenilikleri olarak sınıflandırılabilir. Yeniliklerin performansa etkisi ve yeniliklerin ne düzeyde gerçekleşiyor olduğunun belirlenmesi işletmeler açısından önemli olduğu için, ölçümlerin bu konuyu da kapsamaması gerekmektedir (Yılmaz, 2006:78).

### **3.3.7. Çalışma Yaşamının Kalitesi**

Çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili olarak çok sayıda tanıma rastlanmakla birlikte, bu tanımlarda tam bir uzlaşma sağlanamadığı dikkati çekmektedir (Kurtuldu, 2014). Yapılan başka bir araştırmada çalışma yaşamı kalitesi; insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, onların iş yerinde faydalı oldukları duygusunun kazandırılması, yeteneklerini fark etmelerine ve gelişmelerine fırsat veren bir ortamın oluşturulması şeklinde tanımlanmaktadır (Erdem ve Kaya, 2012: 641).

### 3.4. İş Performansının Değerlendirme Aşaması

İşletme performansının değerlendirme aşamasında örgütlerin kendi içerisinde denetlenmesinden daha çok pazarda hitap ettiği tedarikçi ve müşteriler tarafından memnuniyet düzeyleri ile doğrudan ilişkili olduğu ifade edilebilir. Bunun yanısıra performans değerlendirme aşamalarında üst yönetim tarafından belirlenen kararlarına da yön veren karar girdileri yaratmakta olduğu söylenebilir (Yıldız, 2011: 180)

Performans değerlendirme aşaması, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin belirlenmesi ile başlayıp sonuçların uygulanması ile sonuçlanan bilimsel bir süreçtir. Bu süreçte iş gören ve işletme çıkarlarının eş düzeyde gerçekleşmesinin gerekliliği de üzerinde durulması gereken bir konudur. İş gören ve işletme çıkarlarının eş düzeyde ve uyumlu olarak gerçekleşmesini sağlamak için gerekli düzenlemeleri yapmayı kolaylaştırmanın yolu da, işletmeye ve iş görene geri bildirim sağlamaktan geçmektedir. Bu bilgiler ışığında performans değerlendirme süreci Şekil 6'da gösterildiği gibi ifade edilebilir (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008: 240).



Şekil 6. Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Öneği, 2014: 46

Performans yönetimi aşaması, aşağıda yer alan üç temel araç da dahil, birçok aracı kullanılabilir (Yıldırım, 2014: 9):

- Performans Diyalogu (PD) Belgesi: Daha belirgin kılmak için kurum bütünündeki personel tarafından geliştirilir.

- Bireysel Amaç Uyumlaştırma Belgesi: Üç aylık kontrol süreciyle birlikte, bu belge, yöneticiler ve çalışanlar tarafından kişiselleştirilmiş amaçlara doğru ilerleyişi takip etmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılır.

- Bireysel Gelişim Planı (BGP): BGP, çalışanların her bir birey için yıllık geliştirme planlarının hazırlanmasında denetmenleriyle birlikte çalışmasına yardımcı olur. Bireysel gelişimin belirli bir birimin ve tüm kurumun amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlamak ve bu plandaki uygulanabilir öğeleri, söz konusu konumdaki toplam başarı açısından en önemli olan unsurlara bağlamak çok önemlidir.

### 3.5. İş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performanslarının kimler tarafından değerlendirileceği başlı başına bir konudur. Bazıları bireylerin kendi kendilerini değerlendirmelerinin sağlıklı olmayacağını düşünürken, başkaları üstlerin değerlendirmelerinin de subjektif ve taraflı olabileceğine inanmaktadırlar. “Gerçek” performansın saptanması çok önemlidir. Gerçek performans tespit edilmediğinde, ücret ve ödül yönetimi, terfi gibi yönetim konularında yanlış kararlar alınabilecektir. Performans ölçüm ve değerlendirmelerinin sağlıklı olması, çalışanların motivasyonunu da olumsuz etkileyecektir. Dolayısıyla, nesnel ve gerçekçi değerlendirmelerin yapılmasına çalışılmalıdır (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008: 240).

Bireylerin performanslarının değerlendirilmesinde daha çok değerlendirenlerin doğrudan gözlemleri ve teknikler (değerlendirmeci eğitimi, davranış günlükleri gibi) kullanılır. Bununla beraber, bireylerin performanslarının değerlendirilmesinde çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, astlardan ya da üstlerden elde edilen ikinci el bilgiler ve fiziksel performans kanıtları da yaygın olarak kullanılmaktadır (Thorsteinson ve Balzer, 1999: 1157). Örgütlerde performans değerlendirmede başlıca şu yöntemler uygulanmaktadır (Fındıkçı, 2000: 306-318):

- Kişisel değerlendirme,
- Üstler tarafından değerlendirilme,
- Astlar tarafından değerlendirilme,
- Çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilme
- Müşteriler tarafından değerlendirilme

### 3.5.1. Kişisel Değerlendirme

Çalışanların kendilerini kendilerinin değerlendirdiği bu yöntemde amaç, kişilerin kendilerinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir (Fındıkçı, 2000: 307). Ancak, çalışanların % 90'ının kendilerini ortalamanın üzerinde değerlendirdikleri görülmüştür (Pinto ve Sobel, 2005: 1386). Dolayısıyla kişisel değerlendirmenin gerçekçi olmayacağına ilişkin yaygın bir inanç vardır. Fakat bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerde pozitif olmasının psikolojik yararları da vardır. Böylece bireyler kendilerine olan güvenlerini korumakta ve başarılı olma olasılıkları da artmaktadır (Kâğıtçıbaşı, 1999: 244).

### 3.5.2. Üstler Tarafından Değerlendirilme

Performans değerlendirme, çalışanlarla ilgili kararların alınmasında ve gelişme plânlarında baz alındığından yöneticiler için ayrı bir öneme sahiptir (Kreitner ve Kinicki, 2001: 22). Dolayısıyla, çalışanların üstleri tarafından değerlendirilmesi gerektiği görüşü yaygındır. Ancak, üstlerin nesnel değerlendirme yapamadıklarına ilişkin bir düşünce de vardır. Bu düşüncede olanlara göre, yöneticiler de birer özne olduklarından değerlendirmeleri de öznel olmakta, kişisel ilişkilerine bağlı olarak değerlendirmeleri de değişmektedir.

Turizm sektöründe yiyecek-içecek hizmetinde çalışanlar ile ilgili yapılan bir araştırmada, olumsuz geri-bildirim astların etkinliklerini azalttığı, buna karşılık olumlu geri-bildirim astların etkinlikleri üzerinde anlamlı, olumlu etkisinin olduğu görülmüştür (Reynolds, 2006: 54). Buna göre, değerlendirmeyi yapan üstlerin olumsuzdan çok olumlu değerlendirme yapmaları ve değerlendirme sonuçlarını astlara bildirmeleri önerilir.

### 3.5.3. Astlar Tarafından Değerlendirilme

Üstlerin değerlendirmelerinin öznel ve taraflı olabildiği, buna karşılık astların kendi yöneticilerini daha nesnel değerlendirebilecekleri görüşüne dayanır (Fındıkçı, 2000: 308). Ancak, bazı yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmeye pek sıcak bakmayacakları ve rahatsız olacakları söylenebilir. Özellikle, Blake ve Mouton'un İki Boyutlu Yönetim Tarzı Matriksi'ne göre (Efil, 1999: 128) "liberal" ve "işe yönelik" yönetim anlayışlarına sahip yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmeye soğuk

bakacakları beklenebilir. Çünkü, bu tip yöneticiler genel olarak astlarını ihmal etmekte, onların motivasyonlarına önem vermemektedirler.

#### **3.5.4. Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilme**

Aynı düzeyde bulunan çalışma arkadaşlarının birbirlerine yönelik beklentileri olmayacağından dolayı daha nesnel değerlendirmelerde bulunacakları varsayımına dayanır (Fındıkcı, 2000: 309). Çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilme, birçok örgütte diğer yöntemlerle birlikte kullanılmaktadır. Özellikle eğitim alanında uygulamaları sıklıkla görülmektedir (<http://www.gmu.edu>). Ancak, yine burada da kişiler arası ilişkilere bağlı olarak değerlendirmeler nesnel olmayabilir. Birbirlerini seven kişilerin daha çok olumlu değerlendirmeler yaptıkları sıklıkla görülen bir durumdur. Bu yüzden, ortalamaların alınması daha gerçekçi olabilir.

#### **3.5.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirilme**

Özellikle hizmet sektöründe kullanışlı ve geçerli olup, çalışanların performansları hakkında en doğru değerlendirmenin hizmeti satın alanların yapacağı varsayımına dayanır. Bunun yanında, hizmet verilen kişilerin performansları da ölçüt alınabilir. Örneğin, bir çalışmada, bir eğitim kurumunda öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde eğitim hizmetinin müşterisi durumunda olan öğrencilerin performanslarına bakılmıştır. Öğrencilerin derse katılımları, seviyelerini korumaları, testlerdeki performansları gibi performans düzeylerine göre öğretmenlerin performansları belirlenmeye çalışılmıştır (Lavy, 2007: 89).

Yönteme göre, olumlu müşteri raporları ve yüksek müşteri memnuniyeti yüksek performansa işaret etmektedir. Müşteriler çalışanları tanımadıklarından daha nesnel değerlendirme yaptıklarına inanılmaktadır (Fındıkcı, 2000: 312).

Turizm sektöründe hizmet alan misafirlere çalışanlarla ilgili sorular sorulabilir. Elde edilen bilgiler büyük ölçüde çalışanların performansları ile ilgili bir fikir verecektir. Ancak, bu yöntemin kısıtı da, bazı müşterilerin çok hoşgörülü olmalarına karşın bazılarının çok titiz olmasından dolayı farklı değerlendirme yapabilmeleridir.

#### **3.6. İş Performansının Değerlendirme Amacı**

İş performansının değerlendirmenin temel amaçları arasında örgüt içerisinde varolan gelişmelere yanıt verebilme, oluşabilecek aksaklıkların nedenlerini araştırma

gibi konular üzerinde seyirci kalmasını önleyerek, aktif rol oynanmasını amaçlamaktadır (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011: 82). Yapılan bir araştırma da performans değerlemenin işgörenlerin varolan performanslarının gelecekte beklenen potansiyellerinin terfi, eğitim geliştirme, gelir artışı gibi insan kaynaklarının belirlemiş olduğu kıstaslara göre oldukça fazla irdelenen bir konu olmuştur(Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178).

Performans değerlendirme, bir işletmenin gelişmesinin ön koşullarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan gerek yöneticiler gerek çalışanlar için ve nihai olarak da organizasyon için fayda sağlamaktadır. Yöneticiler, performans değerlendirme sonuçlarına göre davranışlarını, ilgili kararları ve organizasyon hedeflerini şekillendirirken; çalışanlar, bu değerlendirme neticesinde sadece performansları hakkında değil, potansiyelleri hakkında da bilgi edinebilmektedir. Organizasyonlar performans değerlendirmeyi birden fazla amaca yönelik kullanabilir. Performans değerlendirmeye iten unsurlar ve amaçlar şu şekilde özetlenebilir: ücret standardının saptanması ve başarı tespit edilmesi halinde ödüllendirilmesi, yükselme ve yatay ve dikey geçiş anlamında iş değişikliği için uygun çalışanların belirlenmesi ve son olarak da çalışanların mevcut durumunun, potansiyelinin tespit edilmesi ve gerekli hallerde başarısız olan çalışanların tespit edilmesi. Daha genel bir ifadeyle, performans değerlendirmenin amacı, ödül, ceza uygulanması ve/veya düzeltici ve geliştirici önlemler alınmasına yönelik veri elde edilmesidir (Yıldırım, 2014: 7). Cengiz (2008: 75)'e göre ise performans değerlendirmenin amacı, geniş ölçüde bir kontrol sağlamasıdır. Kontrol, standartlardan sapmayı belirlemek için sonuçları ölçmeyi gerektirmektedir. Ayrıca performans değerlendirme, her işgörenin kendisine verilen görevleri nasıl başardığı konusunda yöneticilerin bilgi toplamasını gerektirir. Bu bilgilerin işgörelere iletilmesi, onlara yaptıkları faaliyetlerde ne kadar iyi olduklarını bilmelerine olanak verir.

Performans değerlendirme süreci sonunda ulaşılmaması beklenen bir takım alt amaçlar da vardır. Bu amaçlar şunlardır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106–107):

- Her çalışana kendi değerleri ve başarıları hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanları iyi olmayan yönleri hakkında uyarmak ve bunların nasıl düzelebileceği hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanlara yaptığı iş, çalışma koşulları hakkında fikirleri ve beklentilerini serbestçe söyleyebilme olanağı sağlamak,
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,

- Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri, birbirine bakış tarzlarını iyileştirmek,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak, güven yaratmak ve çalışanların moralini yükseltmek,
- Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Kariyer olanaklarının yöneticiler ile işgörenler arasında bölüşülmesine fırsat sağlamak,
- Takım çalışmalarının yoğun olduğu işletmelerde takım çalışmalarının kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak,
- İşletmedeki sorunları ortaya çıkarmak ve çözüm önerileri getirmek,
- Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak suretiyle örgütsel performansı artırmak,
- Mevcut performans düzeyini değerlendirerek, bu değerlendirme sonuçlarına göre gelecekte ulaşılması öngörülen performans düzeyini iyileştirme yöntemlerini geliştirmek,
- Haberleşmeyi etkin kılmak,
- Motivasyonu artırmak,
- Performans beklentilerini belirlemek, ölçmek ve değerlendirmek.

### **3.7. İşletme Performansını Etkileyen Faktörler**

İşletme performansını etkileyen faktörler; örgütsel faktörler, bireysel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç farklı şekilde incelenmektedir.

#### **3.7.1. Örgütsel Faktörler**

Bireylerin performansını etkileyen yönetsel faktörler; iş planlamasının yapılması, yönetim şekli, işletme içindeki grup çalışmalarının uyumu, örgütsel faktörler ve liderle grup üyelerinin uyumlu olabilmesidir (Erdoğan, 1991: 165). Bu faktörlerin etkileri incelendiğinde ise, yöneticilerin iş gören ve iş arasındaki uyumu iyi gözeterek kimin ne iş yapacağına iyi karar vermesi, işgörelere gereğinden fazla sorumluluk vererek işe uyumlarının zorlaştırmaması gerekmektedir.

Çalışanların iş performanslarını etkileyen örgütsel faktörler arasında en çok karşılaşılanlar şu şekilde sıralanabilir (Tokay, 2001: 10):

- İşletmede yapılan iş bölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman sorunu,
- İşin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkânların azlığı, işin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği,
- Zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği,
- Otorite yokluğu,
- İşbirliği eksikliği,
- Çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üstünde başarı beklenmesi, vs.

### 3.7.2. Bireysel Faktörler

Bireyin performansına etki eden boyutlardan biride yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kültürel yapı gibi kişisel faktörlerdir (Özmutaf, 2007: 49). Örneğin yaş unsuru bazı kültürlerde avantaj iken bazılarında ise dezavantaj olabilmektedir. Amerika'da genç çalışanlara terfi verilme durumlarında öncelik tanınırken, Japonya'da ise gençlerin deneyim kazanması gerektiği düşünülerek bellibir yaşa kadar üst yönetim kademelerine ulaşılmasına izin verilmemektedir (Akdemir, 2004: 16).

Cinsiyet unsuru da bir performans belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınlar günlük hayattaki rolleri gereği çok fazla sorumluluk almaktadır. Çocuklarına annelik, eşine yardımcı olmak, işinde ise verilen görevleri yapmakla yükümlüdür. Üstüne bir de kadınların evde tüm işleri yapması gerektiğine olan inanç onların sorumluluklarını arttırmaktadır. Bu kadar görev yükü de kadında iş performansında düşmelere ya da azalmalara neden olabilmektedir.

### 3.7.3. Çevresel Faktörler

Aile, kulüp, dernek gibi toplumsal faktörler, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi etmenlerin oluşturduğu ekonomik faktörler, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal faktörler ve eğitim, din gibi kültürel faktörlerin tümü çevresel etkenleri oluşturmakta ve çalışanların performansını etkilemektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281).

İş yerinin, çalışanların rahatı ve emniyeti bakımından elverişli duruma getirilmesi, hem iş kanunu ve toplu sözleşme artları, hem de verimi artırma amacının bir gereğidir. İş yeri şartlarının geliştirilmesinde üzerinde durulacak noktalar şunlardır (Kobu, 2005: 222).

- Aydınlatma,

- Isıtma ve sıcaklık kontrolü,
- Havalandırma,
- Gürültü kontrolü,
- Temizlik,
- Zararlı madde, koku, duman vs. dışarı atılması,
- İş kazalarını önleyici koruma tedbirleri.

### 3.8. İşletme Performansının Değerlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları

İşletme performansının değerlendirmesinin örgüte birtakım avantaj ve dezavantajları ortaya çıkmaktadır. Bunlarla ilgili kısımlar aşağıda yer alan başlıklarda incelenmeye çalışılmıştır.

#### 3.8.1. İşletme Performansının Değerlendirmenin Avantajları

Erdem, Gökdeniz ve Met (2011: 84) çalışmalarında işletme performansının değerlendirmesinin avantajlarını aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

- Örgütün nasıl işlediğini görme olanağı vermesi,
- İşletmelere, sorunlarının kaynaklarını ve başarılarının ve/veya başarısızlıklarının altında yatan temel nedenleri saptamaya yönelik yararlı bilgiler sağlaması,
- Olası performans açıklarını belirlemeye olanak vermesi,
- Ödüllendirilebilecek performansı belirlemede etkili olması ve
- Planlar doğrultusunda, önceden belirlenmiş olan kaynak kullanımının ne derece gerçekleştiğini göstermesidir.

Performans çıktılarının kullanılmasının sağladığı yararları şöyle sıralayabiliriz (Öneği, 2014: 43):

- Çalışanın başarısının adil ve standart kriterlerle ölçülmesi,
- Etkin bir iletişim süreci oluşturularak kişilere geri bildirimde bulunulması,
- Çalışanların kişisel gelişimi sağlanarak işletmenin etkinliğinin artırılması,
- Çalışanın davranış, bilgi ve becerilerini izleme ve değerlendirme olanağı,
- Çalışanın geliştirilmesi ve performansının iyileştirilmesi amacıyla yapılacak çalışmalara kaynak teşkil etmesi.

Yıldırım (2014: 9)'ın aktarımına göre; Ileez ve Güner ise, performans değerlendirmenin olası faydalarını aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

- İş ve işi yapan hakkında faydalı bilgiler edinilmesi, hem işin hem de işi yapanın anlaşılmasını sağlaması,
- Yönetici ile çalışan arasında, işe ilişkin beklentiler ve işin sonuçları bağlamında sağlıklı ve güçlü bir iletişim kurulmasına yardımcı olması ve bu şekilde, daha gelişmiş yöntemler ile yeni fikirlerin ortaya çıkmasını da teşvik etmesi,
- İyi uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin çalışanların işi nasıl yaptıkları konusunda bilgi sahibi olmasını sağlaması ve bu konudaki gereksiz endişe ve stresi önlemesi,
- Çalışanın zamanında (özellikle de olumlu ise) geri bildirim almasının iş verimliliği ve tatminini arttırması,
- Olumlu katkılar olduğunun tespit edilmesi ile birlikte, bu katkıların iletişim ağı ile yayılması ve sonuç olarak, doğru uygulamaların pekiştirilmesi ve iyi performansın teşvik edilmesi,
- Çalışanlarla kurulan iki yollu iletişimin, amaçlara açıklık ve netlik kazandırması ve sonuç olarak çalışanların odaklanmasına ve başarılı olmasına yardımcı olması,
- Düzenli performans değerlendirme toplantılarının, iş kalitesinin algılanma durumuna ilişkin sürprizleri azaltması,
- Performans değerlendirme sisteminin profesyonel şekilde öğrenmenin, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için hazırlık sağlaması,
- Ücret standartlarının saptanması,
- Daha objektif ve kolay şekilde başarıların ödüllendirilmesi ve/veya çalışanın işinde ne derecede başarılı olduğu konusunda, daha etkili ve objektif şekilde uyarmaya yardımcı olması ve
- Çalışanların yükselmesine ilişkin kararların verilmesi ve transfere yönelik nitelikli çalışanların belirlenmesini kolaylaştırması.

### 3.8.2. İşletme Performansının Değerlendirmenin Dezavantajları

Performans değerlendirmenin dezavantajları aşağıdaki gibidir (Öneği, 2014: 44):

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması iş görenin motivasyonunu bozar.
- Değerlendirme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen iş gören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir.

- İş gören geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir.
- Değerlendirme yapan insanlar, çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır.
- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı ve ırkçı davranışlar da olabilmektedir.
- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

### 3.9. İş Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi

Konaklama işletmelerinde yönetim kadrosu, pek çok nedenden dolayı işgörenlerin performanslarını değerlendirmek zorundadır. Her şeyden önce işgörenlerin zayıf performans düzeyleri, gerek elde edilen finansal rakamlar ve gerekse hizmet sunulan tüketicilerle ilgili yönetimi kapsayacak şekilde bir bölümün veya tüm işletmenin performans düzeyi üzerinde doğrudan etkilidir. İkinci olarak ekibin moralini de olumsuz olarak etkilemektedir. Bütün bunların yanında, yöneticilerin, danışma, düzenli iletişim, karşılıklı fikir alışverişleri, işgücü eğitimi, yeniden yapılanma, kadro seçimi, istihdam, yönlendirme gibi konularda büyük zaman harcadıkları bilinmektedir. Zayıf performansın sürekliliği, yöneticilerin, yönetsel görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmede sorunları olduğu anlamına gelmektedir (Sökmen, 2000:68-69).

Verimlilik ve kaliteli hizmet kavramlarının, konaklama işletmelerinin başarı kriterini gösteren en önemli iki ölçüt olduğu bilinmektedir. Özellikle uzun dönemde kaynaklarını verimli kullanamayan, kaliteli hizmet üretemeyen ve bunun sonucunda da müşterilerini tatmin edemeyen konaklama işletmelerinin başarılı olmaları ve hedeflerine ulaşmaları zor olmaktadır. Dolayısı ile, işgücü verimliliğinin artırılması ve kaliteli hizmetin üretilmesi, bunlara paralel olarak işgücü kaynaklarının maliyetlerinin kontrolü konularında etkinlik, modernizasyon, çalışma koşullarının geliştirilmesi, işgören eğitimi, performans değerlendirme ve yönlendirme gibi çalışmaların sistemli bir şekilde yapılması gereklidir (Cengiz, 2008: 88).

## BÖLÜM IV

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu bölümde kurumsal girişimciliğin performans üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik yapılan araştırmanın yöntemi, modeli ve hipotezlerine yer verilmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmanın temel amacı; Adana’da faaliyet gösteren otellerde çalışanların kurumsal girişimciliği ile işletme performansı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir.

#### 4.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Adana ilinde dört yıldız ve üstü statüsünde hizmet veren otellerde görevli beyaz yaka personelleri araştırmanın evren kısmını oluştururken, Adana ilinde merkez ilçeleri olan Seyhan, Yüreğir ve Çukurova’da ilçelerinde hizmet veren beş yıldız statüsünde yer alan otellerde görevli beyaz yaka personelleri araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi aşamasında beş yıldızlı otellerle görüşülmüştür. Araştırma kapsamına dahil edilmesi gereken pozisyonda görev alanların sayısı 209 olarak bulunmuştur. Yapılan örneklem hesabına göre 136 katılımcının araştırmaya dahil edilmesi uygun görülmesine karşın çalışmaya katılmaya istekli ve anketi geçerli sayılan 157 katılımcı araştırmanın bulgularına ışık tutmuştur.

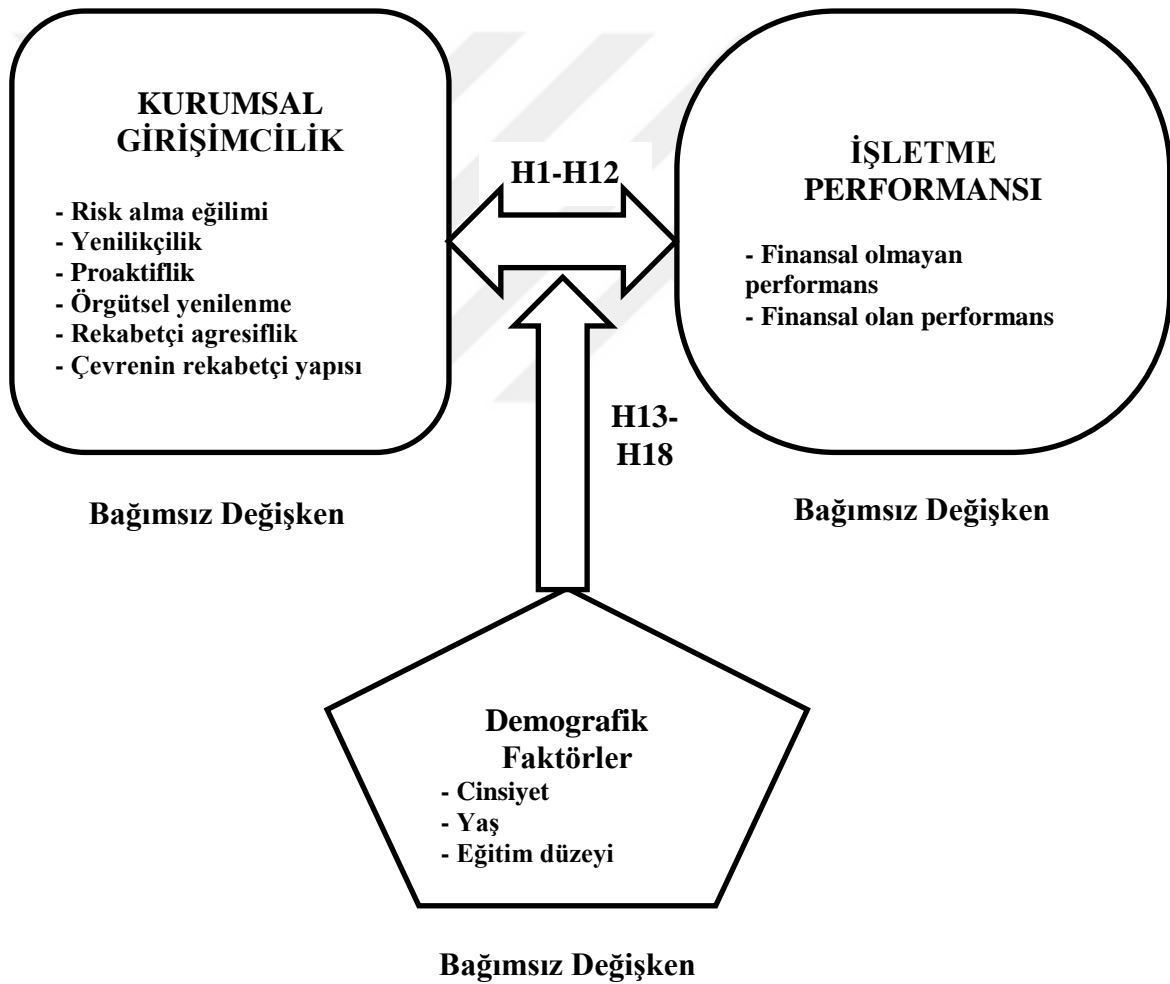
#### 4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya yönelik birtakım sınırlılıklardan söz etmek mümkündür. Yapılan araştırma da yer alan kısıtları iki farklı başlık altında değerlendirilmiştir. Bunlardan ilki araştırmanın uygulandığı Adana ili merkez ilçeleri olan Seyhan, Yüreğir ve Çukurova’da faaliyet gösteren beş yıldız statüsünde yer alan otellerde görevli beyaz yaka personelleri ile yürütülmesidir. İkinci kısıtlama olarak araştırmanın zaman kısıtı olan 01.06.2017 – 30.06. 2017 tarihlerinde yürütülmesi kararlaştırılmıştır. Bu kapsamda verilerin elde edilebilmesi için standart bir anket formu hazırlanarak uygulamaya konulmuştur. Yapılan araştırmanın uygulama bölümüne ışık tutabilmesi adına gerekli

ön hazırlıklar yapılmış ve anket uygulamasına geçilmeden önce anketin tasarımı, değişkenlerin belirlenmesi ve ifadelerin anlaşılabilirliği incelenmiştir.

#### 4.4. Araştırma Modeli

Bu araştırmada otel çalışanlarının kurumsal girişimcilik düzeylerinin performans eğilimlerine etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda Şekil 7’de araştırmada incelenen kurumsal girişimcilik performans eğilimleri bağımsız değişken, performans düzeylerinde yer alan finansal olan ve finansal olmayan performanslar ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Cinsiyet, yaş ve eğitim durumundan oluşan toplam üç bileşen ise kontrol değişkenini oluşturmuştur.



Şekil 7. Araştırma Modeli

#### 4.5. Araştırma Kapsamında Belirlenen Hipotezler

Araştırmanın modeli kapsamında belirlenen hipotezlere aşağıda yer verilmiştir. Çalışmada kullanılan kurumsal girişimcilik ölçeğinin alt boyutları ile finansal ve finansal olmayan performans boyutları ile ilgili belirlenen hipotezler şu şekildedir;

H<sub>1</sub>: Kurumsal girişimcilik ile finansal olmayan ve finansal olan performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Katılımcıların risk alma eğilimi ile finansal olmayan performansları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Katılımcıların risk alma eğilimi ile finansal performansları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Katılımcıların yenilikçilik ile finansal olmayan performansları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Katılımcıların yenilikçilik ile finansal performansları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Katılımcıların proaktiflik ile finansal olmayan performansları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Katılımcıların proaktiflik ile finansal performansları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: Katılımcıların örgütsel yenilenme düzeyleri ile finansal olmayan performansları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>9</sub>: Katılımcıların örgütsel yenilenme düzeyleri ile finansal performansları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>10</sub>: Katılımcıların rekabetçi agresiflik düzeyleri ile finansal olmayan performansları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>11</sub>: Katılımcıların rekabetçi agresiflik düzeyleri ile finansal performansları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Katılımcıların çevrenin rekabetçi yapısı ile finansal olmayan performansları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>13</sub>: Katılımcıların çevrenin rekabetçi yapısı ile finansal performansları arasında bir ilişki vardır.

Çalışmada kullanılan kurumsal girişimcilik ölçeği ile finansal ve finansal olmayan performans boyutlarının katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili belirlenen hipotezler ise aşağıdaki gibidir;

H<sub>14A</sub>: Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

H<sub>14B</sub>: Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

H<sub>15A</sub>: Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri yaşa göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

H<sub>15B</sub>: Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri yaşa göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

H<sub>16A</sub>: Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

H<sub>16B</sub>: Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

H<sub>17A</sub>: Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

H<sub>17B</sub>: Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

H<sub>18A</sub>: Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri pozisyona göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

H<sub>18B</sub>: Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri pozisyona göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

H<sub>19A</sub>: Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

H<sub>19B</sub>: Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

#### 4.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın hazırlanması için öncelikle saha araştırması konusu olan kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ile ilgili yazın taraması yapılarak farklı araştırmacıların konuya yaklaşımları üzerinde durulmuş, çalışma kapsamında ele alınan kurumsal girişimcilik ve işletme performansı değişkenleri arasında ne tür etkilerin bulunduğu ve etkilerin hangi yöntemlerle analiz edildiği incelenmiştir.

Kurumsal girişimciliğin beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde işletme performansındaki etkisini incelenmesi amacıyla ilgili literatüründen faydalanarak geliştirilen hipotezlerin sınanması için anket formu oluşturulmuştur. Bunun için daha önce oluşturulan ölçekler incelenerek saha araştırmasının yapısına en uygun olduğu düşünülen ölçekler anket formunda kullanılmak üzere belirlenmiştir.

Bu çalışmanın saha araştırması için kullanılacak anket formunda demografik göstergelere ek olarak katılımcıların kurumsal girişimcilik ve işletme performansı düzeylerini ölçmek için Wallace (1995), Miller (2003), Apaydın (2007), Güngör Ak (2010), Reid Dunn Cromie ve Adams (1999), Karpuzoğlu (2000), Tavşancı (2009) tarafından geliştirilen 46 maddelik kurumsallaşma ölçeği oluşturulmuştur. İşletme performansı bileşenleri için ise anketin ikinci bölümünde araştırmaya konu olan otel işletmelerin işletme performansına ilişkin eğilimleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi aşamasında beş yıldızlı otellerle görüşülmüştür. Araştırma kapsamına dahil edilmesi gereken pozisyonda görev alanların sayısı 209 olarak bulunmuştur. Yapılan örneklem hesabına göre 136 katılımcının araştırmaya dahil edilmesi uygun görülmesine karşın çalışmaya katılmaya istekli ve anketi geçerli sayılan 157 katılımcı araştırmanın bulgularına ışık tutmuştur. Bu bağlamda anketleri geçerli sayılan 157 katılımcı araştırma kapsamında belirlenen katılımcıların % 75,1 geri dönüş oranına sahip olduğu gözlenmiştir.

Anketlere alınacak veriler üzerinde araştırma hipotezlerine yönelik analizler yapılmıştır. Bu kapsamda katılımcıların kurumsal girişimcilik ve işletme performansı düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için t-testi ve Anova istatistik analizlerinden, kurumsal girişimciliğin ve otel çalışanlarının performans düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Korelasyon ve regresyon analizi analizlerinden faydalanılmıştır.

#### 4.7. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçek Formları

Araştırma da kullanılan ölçek formları katılımcıların demografik özelliklerini, kurumsal girişimcilik yönlerini ve performanslarını belirleme adına üç bölümden oluşturulmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerini belirleme adına hazırlanan sorular dokuz sorudan oluşturulmuştur. Katılımcıların kurumsal girişimcilik yönlerini ve performans düzeylerini belirleme adına kullanılan anket formu Özgür Özer'in 2011 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde "Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama" adlı araştırmasından faydalanılarak kullanılmıştır. Kullanılan anket formları daha önce birçok çalışma da kullanılmasından dolayı geçerlilik ve güvenilirliği vardır.

Katılımcıların kurumsal girişimcilik yönlerinin ortaya çıkmasında yöneltilen anket soruları; risk alma eğilimi dört soru, yenilikçilik beş soru, proaktiflik dört soru, örgütsel yenilenme dört soru, rekabetçi agresiflik dört soru ve çevrenin rekabetçi yapısı üç soru olmak üzere toplam yirmi dört soru ve altı alt boyuttan oluşmaktadır.

Otel çalışanlarının performanslarına ilişkin hazırlanan anket soruları ise finansal olmayan performans beş soru, finansal performans beş soru olmak üzere toplam on soru ve iki alt boyuttan oluşmaktadır.

Katılımcıların kurumsal girişimcilik yönlerini ve performanslarına ilişkin hazırlanan ifadelerin derecelendirilmesinde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre katılımcılardan kendilerine uygun olan ifadelerden Kesinlikle katılmıyorum: 1, katılmıyorum: 2, Ne katılıyorum Ne katılmıyorum: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle katılıyorum: 5 şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir.

#### 4.8. Çalışmada Kullanılan Anket Sorularının Geçerlilik ve Güvenirliliği

Çalışmada kullanılan ölçek sorularının geçerlilik ve güvenilirlik değerleri Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2'de yer alan ölçek sorularının geçerlilik ve güvenilirliklerine göre; katılımcıların kurumsal girişimcilik yönleri kapsamında yer alan yirmi dört sorunun toplamının Cronbach Alpha kat sayı değerinin 0,857 olduğu saptanmış ve çalışma kapsamında kullanılan kurumsal girişimcilik sorularının anlaşılabilirlik ve güvenilirlik katsayı değerinin yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Tablo 2

*Değişkenlere Ait Ölçeklerin Güvenirlilik Değerleri*

Ölçülen Değişkenler	Güvenirlilik Değerleri		Ort+ss	
	(Cronbach Alpha)			
<b>Kurumsal Girişimcilik (24)</b>	Risk alma eğilimi (4)	0,753	4,25±0,5	
	Yenilikçilik (5)	0,728	4,04±0,6	
	Proaktiflik (4)	0,689	3,99±0,7	
	Örgütsel yenilenme (4)	0,866	0,857	3,90±0,8
	Rekabetçi agresiflik (4)	0,600		3,75±0,7
	Çevrenin rekabetçi yapısı (3)	0,617		3,70±0,8
<b>Performans (10)</b>	Finansal olmayan performans (5)	0,870	0,872	4,17±0,7
	Finansal performans (5)	0,774		4,00±0,6

Kurumsal girişimcilik yönlerinin alt boyutlarına ait Cronbach Alpha katsayı değerleri incelendiğinde;

- Risk alma eğilimi kapsamında olan dörtsorunun; 0,753,
- Yenilikçilik kapsamında olan beş sorunun; 0,728,
- Proaktiflik kapsamında olan dört sorunun; 0,689,
- Örgütsel yenilenme kapsamında olan dört sorunun; 0,866,
- Rekabetçi agresiflik kapsamında olan dört sorunun; 0,600,
- Çevrenin rekabetçi yapısı kapsamında olan üç sorunun; 0,617

olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kurumsal girişimcilik yönlerini belirleme kapsamında katılımcılara yöneltilen yirmi üç sorunun toplamının Cronbach Alpha katsayı değerinin 0,857 olduğu saptanmış ve çalışma kapsamında kullanılan katılımcıların kurumsal girişimcilik ile ilgili soruların anlaşılabilirlik ve güvenilirlik katsayı değerinin yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Performans yönlerinin alt boyutlarına ait Cronbach Alpha katsayı değerleri incelendiğinde;

- Finansal olmayan performans kapsamında olan dört sorunun; 0,874,
- Finansal performans kapsamında olan beş sorunun; 0,774,

olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların performanslarını belirleme kapsamında katılımcılara yöneltilen on sorunun toplamının Cronbach Alpha kat sayı değerinin 0,872 olduğu saptanmış ve çalışma kapsamında kullanılan katılımcıların performans sorularının anlaşılabilirlik ve güvenilirlik katsayı değerinin yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

#### **4.9. İstatistiksel Değerlendirme**

Yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri ile birlikte bulgular bölümünde özetlenmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerden ikili faktörlerin ile kurumsal girişimcilik yönleri ve performans ölçekleri ile farklılıkların incelenilmesinde bağımsız gruplar t-testi analizi, diğer faktörlerin kurumsal girişimcilik yönleri ve performans ölçekleri ile farklılık gösterip göstermediği konusunu belirleme adına tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ile kurumsal girişimcilik ve performansları arasında Anova analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bulunan ifadeler arasındaki farklılığın hangisinden kaynaklandığını ortaya çıkarma adına çoklu karşılaştırma testi (Post Hoc testi) uygulanmıştır. Çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerin test edilmesi aşamasında ise korelasyon (Spearman's rho) ve regresyon analizleri yapılarak hipotezler test edilmiştir. Analiz sonuçları istatistik paket programı kullanılarak elde edilmiştir.

## BÖLÜM V

### BULGULAR

#### 5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları otellerin özelliklerine ilişkin bulgular özetlenmiştir (Tablo 3 ve 4).

Tablo 3

#### *Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular*

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Erkek	94	59,9
	Kadın	63	40,1
Çalışanların yaş ortalaması		35,9±8,61	
Eğitim durumu	Önlisans ve altı	52	33,1
	Lisans ve üstü	105	66,9
Medeni durum	Evli	114	72,6
	Bekar	43	27,4
Pozisyon	Yönetici	69	43,9
	Çalışan	88	56,1
<b>Toplam</b>		157	100,0

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular tablo 3’de özetlenmiştir. Buna göre çalışmaya katılanların %59,9 (94)’ünün erkek, %40,1 (63)’inin kadın olduğu gözlenirken, çalışma kapsamında yer alanların yaş ortalaması ise 35,9±8,61 olduğu bulunmuştur.

Çalışma kapsamında yer alanların eğitim durumuna bakıldığında; %66,9 (105)’ünün lisans ve üstü mezunu, %72,6 (114)’sının da evli olduğu gözlenirken, %56,1 (88)’inin ise çalışan personel statüsünde yer aldıkları belirlenmiştir (Tablo 3).

Tablo 4

*Çalışmaya Katılan Otellerin Özelliklerine Ait Bulgular*

Değişkenler	n	%
<b>Otellerin çalışma hayatlarındaki yaşı</b>	14,8 <sub>±</sub> 15,0	
<b>Statü</b>	Yabancı bir zincir işletmeye bağlı	57 36,3
	Yerli bir zincir işletmeye bağlı	100 63,7
<b>Oda sayısı</b>	180 oda ve altı	111 70,7
	181 oda ve üstü	46 29,3
<b>Toplam</b>	157	100,0

Otellerin özelliklerine ilişkin bulgulara bakıldığında; Adana ili sınırları içerisindeki çalışma hayatlarının 14,8 yıl dolaylarında olduğu belirlenirken, %63,7 (100)'sinin yerli bir zincir işletmeye bağlı oldukları anlaşılırken, %70,7 (111)'sinin 180 oda ve altı ile müşterilerine hizmet sundukları saptanmıştır (Tablo 4).

**5.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırma kapsamında belirlenen hipotezlere ait bulgulara yer verilmiştir.

Çalışmaya dahil olan katılımcıların kurumsal girişimcilik alt boyutları ile finansal olan ve olmayan performans düzeyleri arasındaki ilişkiler Tablo 5'de incelenmiştir.

Tablo 5

*Kurumsal Girişimcilik Alt Boyutları ile Finansal Olan ve Olmayan Performanslar Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon*

Değişken	Finansal olmayan performans	Finansal olan performans
Risk alma eğilimi	0,258**	0,327**
Yenilikçilik	0,189*	0,158*
Proaktiflik	0,95	0,039
Örgütsel yenilenme	0,486**	0,491**
Rekabetçi agresiflik	0,218**	0,290**
Çevrenin rekabetçi yapısı	0,251**	0,351**
Kurumsal Girişimcilik Ortalaması	0,660**	0,663**

\* p < 0,01, \*\* p < 0,05

Katılımcıların kurumsal girişimcilik ortalamaları ile finansal olmayan  $r=0,660$  ve finansal olan  $r=0,663$  performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna göre araştırma kapsamında belirlenen birinci hipotez “H<sub>1</sub>: Kurumsal girişimcilik ile finansal olmayan ve finansal olan performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir.

Tablo 5’de yer alan analizin sonucuna göre; katılımcıların risk alma eğilimleri ile finansal olmayan performans düzeyleri  $r = 0,258$  ve finansal performans düzeyleri  $r = 0,327$  arasındaki spearman korelasyon kat sayısına sahip oldukları gözlenmiştir. Bu durumda katılımcıların risk alma eğilimleri ile finansal performans ve finansal olmayan performans düzeyleri arasındaki pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin varlığından söz edebilmek mümkündür ( $p<0,05$ ). Buna göre “H<sub>2</sub>: Katılımcıların risk alma eğilimleri ile finansal olmayan performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” ve “H<sub>3</sub>: Katılımcıların risk alma eğilimleri ile finansal performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Katılımcıların yenilikçilik düzeyleri ile finansal olmayan performans düzeyleri  $r = 0,189$  ve finansal performans düzeyleri  $r = 0,158$  arasındaki spearman korelasyon kat sayısına sahip oldukları saptanmıştır. Bu durumda katılımcıların risk alma eğilimleri ile finansal olmayan performans düzeyleri arasındaki pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu ifade edilirken, finansal performans düzeyleri ile ise pozitif zayıf bir ilişkinin varlığından söz edebilmek mümkündür ( $p<0,05$ ). Buna göre “H<sub>4</sub>: Katılımcıların yenilikçilik düzeyleri ile finansal olmayan performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” ve “H<sub>5</sub>: Katılımcıların yenilikçilik düzeyleri ile finansal performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir.

Katılımcıların proaktiflik düzeyleri ile finansal olmayan performans  $r=0,95$  ve  $r=0,039$  düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Buna göre “H<sub>6</sub>: Katılımcıların proaktiflik düzeyleri ile finansal olmayan performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” ve “H<sub>7</sub>: Katılımcıların proaktiflik düzeyleri ile finansal performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir.

Örgütsel yenilenme düzeyleri ile finansal olmayan performans düzeyleri  $r=0,486$  arasındaki pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu ifade edilirken, finansal performans düzeyleri  $r=0,491$  ile ise pozitif zayıf (neredeyse orta düzeyde) bir ilişkinin varlığından söz edebilmek mümkündür ( $p<0,05$ ). Buna göre “H<sub>8</sub>: Katılımcıların örgütsel yenilenme düzeyleri ile finansal olmayan performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki

vardır.” ve “H<sub>9</sub>: Katılımcıların örgütsel yenilenme düzeyleri ile finansal performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir.

Katılımcıların rekabetçi agresiflik düzeyleri ile finansal olmayan performans düzeyleri  $r = 0,218$  arasındaki pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu ifade edilirken, finansal performans düzeyleri  $r = 0,290$  ile ise pozitif zayıf bir ilişkinin varlığından söz edebilmek mümkündür ( $p < 0,05$ ). Buna göre “H<sub>10</sub>: Katılımcıların rekabetçi agresiflik düzeyleri ile finansal olmayan performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” ve “H<sub>11</sub>: Katılımcıların rekabetçi agresiflik düzeyleri ile finansal performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir.

Katılımcıların çevrenin rekabetçi yapısı ile finansal olmayan performans düzeyleri  $r = 0,251$  ve finansal performans düzeyleri  $r = 0,351$  arasındaki spearman korelasyon kat sayısına sahip oldukları saptanmıştır. Bu durumda çevrenin rekabetçi yapısı ile pozitif yönlü orta düzey bir farklılaşma olduğu anlaşılmıştır ( $p < 0,05$ ). Buna göre “H<sub>12</sub>: Çevrenin rekabetçi yapısı ile finansal olmayan performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” ve “H<sub>13</sub>: Çevrenin rekabetçi yapısı ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir.

Tablo 6

*Hipotez Değerlendirme Tablosu*

No	Hipotez	Red/Kabul
H <sub>1</sub>	Kurumsal girişimcilik ile finansal olmayan ve finansal olan performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>2</sub>	Katılımcıların risk alma eğilimi ile finansal olmayan performansları arasında bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>3</sub>	Katılımcıların risk alma eğilimi ile finansal performansları arasında bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>4</sub>	Katılımcıların yenilikçilik ile finansal olmayan performansları arasında bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>5</sub>	Katılımcıların yenilikçilik ile finansal performansları arasında bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>6</sub>	Katılımcıların proaktiflik ile finansal olmayan performansları arasında bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>

Tablo 6'nın devamı

H <sub>7</sub>	Katılımcıların proaktiflik ile finansal performansları arasında bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>8</sub>	Katılımcıların örgütsel yenilenme düzeyleri ile finansal olmayan performansları arasında bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>9</sub>	Katılımcıların örgütsel yenilenme düzeyleri ile finansal performansları arasında bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>10</sub>	Katılımcıların rekabetçi agresiflik düzeyleri ile finansal olmayan performansları arasında bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>11</sub>	Katılımcıların rekabetçi agresiflik düzeyleri ile finansal performansları arasında bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>12</sub>	Katılımcıların çevrenin rekabetçi yapısı ile finansal olmayan performansları arasında bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>13</sub>	Katılımcıların çevrenin rekabetçi yapısı ile finansal performansları arasında bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>

Katılımcıların demografik değişkenleri İle Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönlerinin t-testi Analizine İlişkin Bulgular Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13'de özetlenmiştir.

Tablo 7

*Katılımcıların Cinsiyet Değişkeni İle Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönlerinin t-testi Analizine İlişkin Bulguları*

Değişkenler	n	Cinsiyet		t	p	
		Ort	Ss			
Risk alma eğilimi	Kadın	94	4,11	0,6	2,426	<b>0,016*</b>
	Erkek	63	4,34	0,5		
Yenilikçilik	Kadın	94	3,94	0,5	1,721	0,087
	Erkek	63	4,11	0,6		
Proaktiflik	Kadın	94	3,76	0,7	3,329	<b>0,001*</b>
	Erkek	63	4,14	0,6		
Örgütsel yenilenme	Kadın	94	3,88	0,8	0,271	0,786
	Erkek	63	3,92	0,8		
Rekabetçi agresiflik	Kadın	94	3,60	0,7	2,217	<b>0,028*</b>
	Erkek	63	3,86	0,7		

Tablo 7'nin devamı

Çevrenin Rekabetçi Yapısı	Kadın	94	3,54	0,8	2,060	0,041*
	Erkek	63	3,81	0,7		
Finansal olmayan performans	Kadın	94	4,12	0,6	0,635	0,526
	Erkek	63	4,20	0,8		
Finansal performans	Kadın	94	4,02	0,5	-0,309	0,758
	Erkek	63	3,99	0,6		

\* p &lt;0,05

Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile kurumsal girişimcilik ve performans yönlerinin t-testi analizine ilişkin bulgulardan elde edilen sonuca göre; yenilikçilik (p=0,087), örgütsel yenilenme (p=0,786) düzeyleri ile finansal olmayan performans (p=0,526) ve finansal performans düzeyleri (p=0,758) arasında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı saptanmıştır (p>0,05). Risk alma eğilimi (p=0,016), proaktiflik (p=0,001), rekabetçi agresiflik (p=0,028) ve çevrenin rekabetçi yapısı (p=0,041) düzeyleri arasında (p>0,05) anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Buna göre “H<sub>14A</sub>: Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir” değişkeni kısmen kabul edilmiştir. Risk alma, proaktiflik, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı değişkenlerinde erkek katılımcıların ortalamaları kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır. Diğer değişkenlerde kadın yada erkek olmayanlar farklılaşmaya neden olmadığı söylenebilir. Buna karşın “H<sub>14B</sub>: Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir” değişkeni red edilmiştir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre kurumsal girişimcilik ve performans yönlerinin analizine ilişkin bulgular Tablo 8’de özetlenmiştir.

Tablo 8

*Katılımcıların Yaş Değişkeni İle Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönlerinin Anova Analizine İlişkin Bulguları*

Değişkenler	n	Yaş		F	p	
		Ort	Ss			
Risk alma eğilimi	19 – 29	34	4,22	0,5	1,111	0,332
	30 – 39	74	4,19	0,6		
	40 ve üzeri	49	4,35	0,4		

Tablo 8'in devamı

	<b>19 – 29</b>	34	4,06	0,5		
<b>Yenilikçilik</b>	<b>30 – 39</b>	74	3,98	0,6	0,964	0,384
	<b>40 ve üzeri</b>	49	4,13	0,6		
	<b>19 – 29</b>	34	3,91	0,7		
<b>Proaktiflik</b>	<b>30 – 39</b>	74	3,96	0,6	0,658	0,519
	<b>40 ve üzeri</b>	49	4,08	0,7		
	<b>19 – 29</b>	34	3,64	0,7		
<b>Örgütsel yenilenme</b>	<b>30 – 39</b>	74	3,90	0,9	2,703	0,070
	<b>40 ve üzeri</b>	49	4,08	0,6		
	<b>19 – 29</b>	34	3,41	0,7		
<b>Rekabetçi agresiflik</b>	<b>30 – 39</b>	74	3,72	0,7	8,724	<b>0,001*</b>
	<b>40 ve üzeri</b>	49	4,05	0,6		
	<b>19 – 29</b>	34	3,41	0,9		
<b>Çevrenin Rekabetçi Yapısı</b>	<b>30 – 39</b>	74	3,71	0,7	3,704	<b>0,027</b>
	<b>40 ve üzeri</b>	49	3,89	0,8		
	<b>19 – 29</b>	34	3,95	1,2		
<b>Finansal olmayan performans</b>	<b>30 – 39</b>	74	4,21	0,6	1,759	0,176
	<b>40 ve üzeri</b>	49	4,27	0,6		
	<b>19 – 29</b>	34	3,87	0,6		
<b>Finansal performans</b>	<b>30 – 39</b>	74	3,89	0,5	6,906	<b>0,001*</b>
	<b>40 ve üzeri</b>	49	4,27	0,5		

\* p &lt; 0,05

Katılımcıların yaş değişkeni ile kurumsal girişimcilik ve performans yönlerinin anova analizine ilişkin bulgulardan elde edilen sonuca göre; risk alma eğilimi ( $p=0,332$ ), yenilikçilik ( $p=0,384$ ), proaktiflik ( $p=0,519$ ), örgütsel yenilenme ( $p=0,070$ ) ve finansal olmayan performans düzeylerinin ( $p=0,176$ ) yaş değişkenine göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Rekabetçi agresiflik ( $p=0,001$ ), çevrenin rekabetçi yapısı ( $p=0,027$ ) ve finansal performans ( $p=0,001$ ) düzeyleri arasında 40 yaş ve üzerinde olan katılımcıların aritmetik ortalama düzeylerinin, 19 ila 29 yaş grubu ile 30 ila 39 yaş grubunda olan katılımcıların aritmetik ortalama düzeylerinden yüksek olduğu ve aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılaşma olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Buna göre “ $H_{15A}$ : Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri yaşa göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir” değişkeni kısmen kabul edilmiştir. Buna karşın “ $H_{15B}$ : Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri yaşa göre anlamlı bir

farklılaşma göstermektedir” değişkeni kısmen kabul edilmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların yaş düzeyleri arttıkça rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı ve finansal performans konusunda daha tutarlı davrandıkları ifade edilebilir (Tablo 8).

Tablo 9

*Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönleri İle Yaş Değişkeni Arasındaki Farkın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Tukey HSD Testlerine İlişkin Bulgular*

Değişkenler		Ortalama Farklılıkları	p
Rekabetçi agresiflik	19-29 yaş arası	30-39 yaş arası	0,083
		40 yaş ve üzeri	<b>0,000*</b>
	30-39 yaş arası	19-29 yaş arası	0,083
		40 yaş ve üzeri	<b>0,028**</b>
	40 yaş ve üzeri	19 – 29 yaş arası	<b>0,000*</b>
		30 – 39 yaş arası	<b>0,028**</b>
Çevrenin Rekabetçi Yapısı	19-29 yaş arası	30-39 yaş arası	0,162
		40 yaş ve üzeri	<b>0,020**</b>
	30-39 yaş arası	19-29 yaş arası	0,162
		40 yaş ve üzeri	0,436
	40 yaş ve üzeri	19 – 29 yaş arası	<b>0,020**</b>
		30 – 39 yaş arası	0,436
Finansal Olan Performans	19-29 yaş arası	30-39 yaş arası	0,984
		40 yaş ve üzeri	<b>0,010**</b>
	30-39 yaş arası	19-29 yaş arası	0,984
		40 yaş ve üzeri	0,002
	40 yaş ve üzeri	19 – 29 yaş arası	<b>0,010**</b>
		30 – 39 yaş arası	<b>0,002**</b>

\*:  $p < 0,01$ , \*\*:  $p < 0,05$

Tablo 9’da kurumsal girişimcilik ve performans yönleri ile yaş değişkeni arasındaki farkın kaynağını belirlemek için uygulanan Tukey HSD testlerine ilişkin bulgular özetlenmiştir. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testine göre; 19 ila 29 yaş grubunda yer alan katılımcıların 40 yaş ve üzerinde olan katılımcılar ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma olduğu saptanmıştır ( $p < 0,000$ ). 30 ila 39 yaş grubunda yer alan katılımcıların da 40 yaş ve üzerinde olan katılımcılar ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma olduğu gözlenmiştir ( $p < 0,028$ ). 40 yaş grubunda yer alan katılımcıların ise hem 19 ila 29 yaş grubunda yer alanlar ile ( $p < 0,000$ ) hemde 30 ila 39 yaş grubunda yer alanlar ile ( $p < 0,028$ ) aralarında istatistiksel açıdan anlamlı

farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç itibariyle katılımcıların rekabetçi agresiflik düzeyleri bakımından yaş düzeyleri açısından 40 yaş ve üzerinde olanların, diğer yaş grubunda yer alan katılımcılara göre daha yüksek bir düzeye sahip oldukları ifade edilebilir.

Çevrenin rekabetçi yapısı açısından Tukey HSD çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre 19 ila 29 yaş grubunda yer alan katılımcılar ile 40 yaş ve üzerinde olan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma olduğu tespit edilirken ( $p<0,020$ ), 30 ila 39 yaş grubunda yer alan katılımcıların diğer yaş grubunda yer alan katılımcılar ile aralarında istatistiksel açıdan herhangi bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır. Elde edilen sonuca göre katılımcıların yaş düzeyi bakımından çevrenin rekabetçi yapısından etkilenme düzeyleri 19 ila 29 yaş grubu ile 40 yaş ve üzerinde olanlar ile benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

Finansal olan performans açısından Tukey HSD çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre 40 yaş ve üzeri olan grubunda yer alan katılımcılar ile 19-29 yaş ( $p<0,010$ ) ile 30 – 39 yaş grubunda ( $p<0,002$ ) yer alan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre kurumsal girişimcilik ve performans yönlerinin analizine ilişkin bulgular Tablo 10’da özetlenmiştir.

Tablo 10

*Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkeni İle Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönlerinin Anova Analizine İlişkin Bulguları*

Değişkenler		n	Eğitim		t	p
			Ort	Ss		
Risk alma eğilimi	Önlisans ve altı	52	4,44	0,53	2,954	<b>0,004</b>
	Lisans ve üstü	105	4,15	0,59		
Yenilikçilik	Önlisans ve altı	52	4,00	0,73	-0,684	0,495
	Lisans ve üstü	105	4,07	0,53		
Proaktiflik	Önlisans ve altı	52	3,97	0,85	-0,278	0,782
	Lisans ve üstü	105	4,00	0,62		
Örgütsel yenilenme	Önlisans ve altı	52	4,19	0,71	3,059	<b>0,003</b>
	Lisans ve üstü	105	3,76	0,88		
Rekabetçi agresiflik	Önlisans ve altı	52	3,85	0,85	1,159	0,248
	Lisans ve üstü	105	3,71	0,66		

Tablo 10'un devamı

<b>Çevrenin Rekabetçi Yapısı</b>	<b>Önlisans ve altı</b>	52	3,86	0,82	1,724	0,087
	<b>Lisans ve üstü</b>	105	3,62	0,80		
<b>Finansal olmayan performans</b>	<b>Önlisans ve altı</b>	52	4,37	0,59	2,238	<b>0,027</b>
	<b>Lisans ve üstü</b>	105	4,07	0,85		
<b>Finansal performans</b>	<b>Önlisans ve altı</b>	52	4,22	0,73	3,118	<b>0,002</b>
	<b>Lisans ve üstü</b>	105	3,89	0,54		

\* p &lt;0,05

Katılımcıların eğitim durumu değişkeni ile kurumsal girişimcilik ve performans yönlerinin Anova analizine ilişkin bulgulardan elde edilen sonuca göre; katılımcıların rekabetçi agresiflik düzeyleri ( $p=0,248$ ), yenilikçilik ( $p=0,0495$ ), proaktiflik ( $p=0,782$  ve çevrenin rekabetçi yapısı ( $p=0,087$ ) ile eğitim durumu değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma gözlenmediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Risk alma eğilimi ( $p=0,004$ ), örgütsel yenilenme ( $p=0,003$ ), finansal olmayan performans ( $p=0,027$ ) ve finansal performans ( $p=0,002$ ) düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Elde edilen sonuç incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça risk alma eğilimi, örgütsel yenilenme, finansal olmayan performans ve finansal performans düzeylerinde azalma meydana geldiği gözlenmiştir. Finansal olmayan performans ile finansal performans düzeyleri incelendiğinde ise; katılımcılardan önlisans (4,44; 4,24) ve ortaöğretim (4,29; 4,20) grubunda yer alanların aritmetik ortalamalarının, lisans ve yüksek lisans mezunu olan katılımcıların aritmetik ortalamalarına göre daha yüksek olduğu ve aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılaşma olduğu saptanmıştır. Buna göre “ $H_{16A}$ : Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir” değişkeni kısmen kabul edilmiştir. Buna karşın “ $H_{16B}$ : Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir” değişkeni kabul edilmiştir.

Katılımcıların medeni durumu değişkenine göre kurumsal girişimcilik ve performans yönlerinin analizine ilişkin bulgular Tablo 11’de özetlenmiştir.

Tablo 11

*Katılımcıların Medeni Durumu Değişkeni İle Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönlerinin t-testi Analizine İlişkin Bulguları*

Değişkenler		n	Medeni Durum		t	p
			Ort	Ss		
Risk alma eğilimi	Evli	114	4,24	0,5	-0,961	0,338
	Bekar	36	4,35	0,6		
Yenilikçilik	Evli	114	4,07	0,6	0,552	0,582
	Bekar	36	4,01	0,5		
Proaktiflik	Evli	114	4,05	0,6	1,828	0,070
	Bekar	36	3,80	0,7		
Örgütsel yenilenme	Evli	114	3,88	0,9	-0,268	0,789
	Bekar	36	3,93	0,7		
Rekabetçi agresiflik	Evli	114	3,83	0,7	2,662	<b>0,009</b>
	Bekar	36	3,46	0,7		
Çevrenin Rekabetçi Yapısı	Evli	114	3,76	0,7	1,284	0,201
	Bekar	36	3,56	0,9		
Finansal olmayan performans	Evli	114	4,11	0,8	-1,367	0,174
	Bekar	36	4,32	0,7		
Finansal performans	Evli	114	4,00	0,6	0,317	0,752
	Bekar	36	3,96	0,7		

\* p <0,05

Katılımcıların medeni durumu değişkeni ile kurumsal girişimcilik ve performans yönlerinin t-testi analizine ilişkin bulgulardan elde edilen sonuca göre; risk alma eğilimi (p=0,338), yenilikçilik (p=0,582), proaktiflik (p=0,070), örgütsel yenilenme (p=0,789), çevrenin rekabetçi yapısı (p=0,201), finansal olmayan performans (p=0,174) ve finansal performans (p=0,752) düzeyleri ile medeni durum değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma olmadığı saptanmıştır. Buna karşın rekabetçi agresiflik düzeyi bakımından evli olan katılımcıların (3,83), bekar olan katılımcılara göre (3,46) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları (p=0,009) ve aralarında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılaşma olduğu saptanmıştır (p<0,05) (Tablo 11). Buna göre “H<sub>17A</sub>: Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir” değişkeni kısmen kabul edilmiştir. Buna karşın “H<sub>17B</sub>: Katılımcıların performans (finansal olan ve

olmayan performans) değişkenleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir” değişkeni red edilmiştir.

Katılımcıların statü değişkenine göre kurumsal girişimcilik ve performans yönlerinin analizine ilişkin bulgular Tablo 12’de özetlenmiştir.

Tablo 12

*Katılımcıların Statü Değişkeni ile Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönlerinin t-testi Analizine İlişkin Bulguları*

Değişkenler		N	Statü		t	p
			Ort	Ss		
Risk alma eğilimi	Yönetici	69	4,30	0,5	1,025	0,307
	Çalışan	88	4,21	0,6		
Yenilikçilik	Yönetici	69	4,12	0,6	1,423	0,157
	Çalışan	88	3,98	0,5		
Proaktiflik	Yönetici	69	4,19	0,5	3,245	<b>0,001*</b>
	Çalışan	88	3,83	0,7		
Örgütsel yenilenme	Yönetici	69	3,94	0,9	0,538	0,591
	Çalışan	88	3,87	0,7		
Rekabetçi agresiflik	Yönetici	69	3,79	0,8	0,567	0,571
	Çalışan	88	3,73	0,6		
Çevrenin Rekabetçi Yapısı	Yönetici	69	3,80	0,7	1,362	0,175
	Çalışan	88	3,62	0,8		
Finansal olmayan performans	Yönetici	69	4,00	0,9	-2,391	<b>0,018*</b>
	Çalışan	88	4,30	0,6		
Finansal performans	Yönetici	69	4,15	0,5	2,698	<b>0,008*</b>
	Çalışan	88	3,88	0,6		

\* p <0,05

Katılımcıların statü değişkeni ile kurumsal girişimcilik ve performans yönlerinin t-testi analizine ilişkin bulgulardan elde edilen sonuca göre; risk alma eğilimi (p=0,307), yenilikçilik (p=0,157), örgütsel yenilenme (p=0,591), rekabetçi agresiflik (p=0,571), ve çevrenin rekabetçi yapısı (p=0,175) düzeyleri ile statü değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir (p<0,05). Proaktiflik düzeyleri bakımından ise yönetici pozisyonunda görev yapanların aritmetik ortalamalarının (4,19), çalışan statüsünde görev yapan (3,83) katılımcıların aritmetik ortalamalarından (p=0,001) daha yüksek olduğu ve aralarında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılaşma olduğu saptanmıştır (p<0,05). Çalışan pozisyonunda görev yapan

çalışanların (4,30) finansal olmayan performans değerleri bakımından aritmetik ortalama düzeylerinin, yönetici pozisyonunda görev yapanların (4,00) aritmetik ortalamalarından daha yüksek olduğu ( $p=0,018$ ) ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Finansal performans bakımından ise yönetici pozisyonunda (4,15) görev yapan katılımcıların aritmetik ortalamalarının, çalışan pozisyonunda (3,88) görev yapan katılımcılara göre daha yüksek ( $p=0,008$ ) aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılaşma olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ) (Tablo 12). Buna göre “ $H_{18A}$ : Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri pozisyona göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir” değişkeni kısmen kabul edilmiştir. Buna karşın “ $H_{18B}$ : Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri pozisyona göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir” değişkeni kabul edilmiştir.

Katılımcıların oda sayısı değişkenine göre kurumsal girişimcilik ve performans yönlerinin analizine ilişkin bulgular Tablo 13’de özetlenmiştir.

Tablo 13

*Katılımcıların Oda Sayısı Değişkeni ile Kurumsal Girişimcilik ve Performans Yönlerinin Anova Analizine İlişkin Bulguları*

Değişkenler	n	Oda Sayısı		t	p	
		Ort	Ss			
Risk alma eğilimi	180 oda ve altı	111	4,39	0,52	5,057	0,000
	181 oda ve üstü	46	3,90	0,61		
Yenilikçilik	180 oda ve altı	111	4,09	0,65	1,500	0,136
	181 oda ve üstü	46	3,93	0,46		
Proaktiflik	180 oda ve altı	111	4,04	0,78	1,473	0,143
	181 oda ve üstü	46	3,86	0,47		
Örgütsel yenilenme	180 oda ve altı	111	4,24	0,60	9,809	0,000
	181 oda ve üstü	46	3,08	0,82		
Rekabetçi agresiflik	180 oda ve altı	111	3,93	0,71	4,849	0,000
	181 oda ve üstü	46	3,34	0,59		
Çevrenin Rekabetçi Yapısı	180 oda ve altı	111	3,93	0,75	5,995	0,000
	181 oda ve üstü	46	3,15	0,69		
Finansal olmayan performans	180 oda ve altı	111	4,35	0,58	4,614	0,000
	181 oda ve üstü	46	3,75	1,02		

Tablo 13'ün devamı

Finansal performans	180 oda ve altı	111	4,15	0,60	4,785	0,000
	181 oda ve üstü	46	3,65	0,53		

\* p &lt;0,05

Katılımcıların oda sayısı değişkeni ile kurumsal girişimcilik ve performans yönlerinin t-testi analizine ilişkin bulgulardan elde edilen sonuca göre; alt ölçek boyutları oda sayısı bakımından incelendiğinde; 180 oda ve altına sahip otellerde görev yapan çalışanların aritmetik ortalamalarının, 181 oda ve üstüne sahip otellerde görev yapan çalışanların aritmetik ortalamalarına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları oteldeki oda sayısı ile risk alma eğilimi, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı, finansal olmayan performans ve finansal performans alt boyutları karşılaştırmaları arasında istatistiksel olarak ileri düzey anlamlı farklılaşma olduğu saptanmıştır (p=0,000, p<0,05) (Tablo 13). Buna göre “H<sub>19A</sub>: Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir” değişkeni kısmen kabul edilmiştir. Buna karşın “H<sub>19B</sub>: Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir” değişkeni kabul edilmiştir.

Tablo 14’de araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin devamına ilişkin değerlendirme tablosu özetlenmiştir.

Tablo 14

*Hipotez Değerlendirme Tablosu 2*

No	Hipotez	Red/Kabul
H <sub>14</sub>	H <sub>14A</sub> : Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir	<b>Kısmen Kabul</b>
	H <sub>14B</sub> : Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir	<b>Red</b>

Tablo 14'ün devamı

No	Hipotez	Red/Kabul
H <sub>15</sub>	H <sub>15A</sub> : Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri yaşa göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir	<b>Kısmen Kabul</b>
	H <sub>15B</sub> : Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri yaşa göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir	<b>Kısmen Kabul</b>
H <sub>16</sub>	H <sub>16A</sub> : Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir	<b>Kısmen Kabul</b>
	H <sub>16B</sub> : Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir	<b>Kabul</b>
H <sub>17</sub>	H <sub>17A</sub> : Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir	<b>Kısmen Kabul</b>
	H <sub>17B</sub> : Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir	<b>Red</b>
H <sub>18</sub>	H <sub>18A</sub> : Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri pozisyona göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir	<b>Kısmen Kabul</b>
	H <sub>18B</sub> : Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri pozisyona göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir	<b>Kabul</b>

Tablo 14'ün devamı

<b>No</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Red/Kabul</b>
H <sub>19</sub>	H <sub>19A</sub> : Katılımcıların kurumsal girişimcilik (risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı) değişkenleri	<b>Kısmen</b> <b>Kabul</b>
	cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir	
	H <sub>19B</sub> : Katılımcıların performans (finansal olan ve olmayan performans) değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir	<b>Kabul</b>

## BÖLÜM VI

### SONUÇ

Günümüzün dinamik, belirsiz ve hızla değişen çevre koşullarında bir işletme faaliyetlerini sürdürebilmesi için çevresel değişimlere uyum sağlamalı ve bu değişimler için piyasaya sunduğu mal ve hizmetleri satıp bunun sonucunda ise kar elde etmesi gerekmektedir. Er (2012: 97)'in aktarımına göre de; “Ekonomik kalkınmada girişimcinin rolü, ekonomik tarihin başlarından beri araştırmaların en önemli kaynaklarından biridir. Ekonomik, sosyal, psikoloji gibi farklı alanlardan beslenen bir kavram olması sebebiyle de farklı bakış açılarından çeşitli anlamlar kazanmıştır. Bundan dolayı da tam olarak üzerinde görüş birliği sağlanan bir tanımlamaya ulaşamamıştır.”

Kurumsal girişimcilik kavramı bireysel girişimcilikten farklı olarak yenilikçilik ve yaratıcılığı ön planda tutmanın yanısıra pazarda bulunan rakiplere karşı olan savunmacı duruşunu da işletme kültürüne dahil edilmesi şekli ile ifade edilmektedir. Bu faaliyetler bireysel olarak ele alınmanın yanısıra işletme içinde girişimci çalışanların bulundurulmasıyla çeşitlendirilmektedir. Bu bağlamda girişimcilik kavramı için önemli faktörlerin başında gelen ise; işletme çalışanlarının üzerinde var olan sorumluluğa, yetkiye ve güce sahip olan liderin girişimciliği kurumsal hale getirmede önemli rolü olduğu açıktır. Girişimi kurumsal hale getirmede liderin yenilikçi özelliklere sahip olması, değişime, yeni fikirlere açık olması, girişimsel düşünceye sahip olması, işletmenin geleceğini düşünmesi gereklidir.

Girişimcilik üzerine yapılan çalışmalarda piyasa sürecini insan eylemi temelinde açıklayan Avusturya iktisat okulunun da ayrı bir yeri vardır. Bu çerçevede piyasa süreci ve girişimcilik konusunda en önemli katkıyı I. Kirzner yapmıştır. Piyasa sürecinde kârın ortaya çıkması girişimcinin faaliyetine bağlıdır. Kirzner girişimcilik tanımını, uyanıklık, yeni şeyler öğrenme ve yenilik gerçekleştirme kavramları etrafında şekillendirmiştir. Kirzner, girişimciliği yeniliklerin bir sonucu olarak ve ekonomik dengesizlik tarafından sağlanan fırsatlara uyanık olmakla tanımlamıştır. Bu yüzden Schumpeterci görüşün tersine girişimciyi dengesizlik avantajını elde eden dengeleyici bir aktör olarak ele almaktadır. Avusturya iktisat okulunun diğer bir temsilcisi Mises ise girişimciliği, insanın genel karakteri kabul ederek bütün insanları birer girişimci olarak görmüştür (Er, 2012: 98).

Kurumsal girişimciliğin performans üzerindeki etkisinin incelendiği bir çalışmada; proaktif davranışlarda bulunan yani yeni pazar arayışı içinde olan işletmelerin karlılık düzeyi, pazar payı, satış oranı ve finansal performansının, yani somut performansının daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı zamanda yenilikçiliğin, rekabetçiliğin üst düzeyde olduğu ve yeni pazar arayışı içinde olan işletmelerin ise hedeflere ulaşma derecesi, zorluklarla başa çıkma derecesi, nitelikli insan gücüne sahip olma ve talepleri karşılama derecesinin, yani soyut performansının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Çetin, 2010: 106). Faiz ve Üner (2015: 976)'de çalışmalarında küresel doğan işletmelerin proaktifliklerini etkileyen faktörlerden biri olarak yönetici özelliklerinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan başka bir araştırmada da önemli bir kurumsal girişimcilik boyutu olarak tespit edilen yenilikçilik üzerinde, kurumsallaşmanın ağırlama sektöründeki tüketiciler için önemli belirleyicilerden olan; biçimsel uygulamalar ve işletme faaliyetlerinde tutarlılık değişkenleri etkili birer boyut olarak ortaya çıkmıştır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 55).

Yapılan araştırmada Adana'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışanların kurumsal girişimciliği ile işletme performansı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında kurumsal girişimcilik ile ilgili yapılan araştırmalar incelenmiştir. İncelenen araştırmalar neticesinde günümüzde konaklama ve otelcilik hizmetleri çok hızlı gelişim ve değişim süreci geçirdiği gözlenmiştir. Konaklama ve otelcilik hizmeti sunan kurumlar insanların dinlenme, birlikte zaman geçirme, iş gezilerinde konaklama gibi eylemleri kapsayan bir hizmet sektörü konumunda yer almaktadır.

Konaklama ve otelcilik hizmeti gelişen teknolojinin etkisinin yanı sıra özellikle finansal kaynakların yetersizliği nedeniyle hizmet sunumu ve yönetim açısından farklı stratejilerle ilerleyen bir alan halini almıştır.

Kurumsal girişimcilik; bireysel girişimcilikten ziyade yaratıcılık ve yenilikçiliğin, öncü olmanın, rakiplere karşı savunmacı duruşun işletme kültürüne giydirilmiş şeklidir. Bu faaliyetler bireysel olarak değil işletme içinde girişimci çalışanların bulundurulmasıyla şekillenmektedir.

Kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin etkili yürütülmesi ve başarıya ulaşması için ilk adım dış çevrenin tanımlanmasıdır. Kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesinde işletmeler önce çevreyi analiz eder ve karşılaştıkları fırsatları değerlendirmek için stratejiler belirlemeye çalışırlar.

Literatürde iki farklı yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilik yönelimli model ve kurumsal girişimcilik yönelimli modellerdir. Literatürde genel kabul görmekte olan üç özellik çalışmalarda ifade edilmiştir: Yenilikçilik, Proaktiflik ve Risk Alma. Lumpkin ve Dess kavramı, girişimcilik yönelimi olarak isimlendirmiş ve yenilenme düzeyi, rekabetçi agresiflik ve çevrenin rekabetçi yapısı şeklinde üç ilave özellik ekleyerek kavramın daha da gelişmesini sağlamıştır. Lumpkin ve Dess ile Covin ve Slevin gibi önemli araştırmacılar bu kavramın gelişmesine oldukça katkı sağlamışlardır. Bu modeller de girişimcilik temel unsur olarak ele alınmaktadır.

Dinamik ve karmaşık bir dış çevreye sahip olan otelcilik ve konaklama hizmetleri pazarında, hem pazarda stratejik konuma gelerek gelişim gösterebilmeleri hem de örgüt içindeki düzenlemelerin başarılı şekilde yapılabilmesi için rakiplerini iyi gözlemlemeleri, ekonomik, hukuki ve siyasal düzenleme ve alt yapıları inceleyerek değişikliklere ayak uydurabilecek esnekliğe sahip bir yönetim anlayışı belirlemeleri gerekmektedir.

Girişimcilik özellikleri taşıyabilmek her geçen gün daha önemli bir konu haline gelirken bu sadece bireysel girişimcilik değil aynı zamanda işletme yöneticilerinin de girişimciliği olarak düşünülmektedir. Çalışanların girişimcilik özelliklerini destekleyen işletmeler “kurumsal girişimcilik” kültürüne sahiptir. Örgüt kültürü de bir işletmeyi farklılaştıran en önemli faktörlerin başında gelmektedir.

Farklılaşma üzerine çok fazla konuşma yapılır ama çoğunluğu ürün ve hizmetler üzerine olur. Oysa bir işletmeyi farklılaştıran en temel faktör nasıl bir örgüt kültürüne sahip olduğudur. Çünkü inovasyon dediğimiz şey, örgütlerin yaratıcılığa ve yenilikçiliğe bakış açısı ile yakından ilişkilidir. Bu da kurum kültürünün bir parçasıdır.

Otelcilik ve konaklama hizmetinde faaliyet gösteren kurumların değer kazanabilmek ve pazarda söz sahibi olabilmek için gerçekçi hedefler belirlemeli ve bu hedeflere ulaşma noktasında stratejiler ortaya koymalıdır. İşletmelerin belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşmalarının yanı sıra rakiplerinin performans ve konumlarına göre kendi mevcut durumlarını kıyaslamalı ve değişen koşullarda kendisine tehdit oluşturacak diğer işletmelere karşı önlemler alıp, kendi lehine fırsatlar yaratmalıdır. Hem hedeflere göre hem de rakiplere göre durum değerlendirmesi yapılırken unutulmaması gereken nokta olumlu olumsuz her noktayı biçimde değerlendirmektir.

Kurumsal girişimcilik, hem tanımlama hem de boyutlarının sınıflandırılması açısından birbirinden farklı görüşlerin hakim olduğu bir kavramdır. Gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları incelendiğinde, otelcilik ve konaklama hizmetlerinde kurumsal

girişimcilik kavramının tam olarak anlaşılmadığı söylenebilir. Kavramın daha iyi anlaşılması ve kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin yaygınlaştırılması açısından otelcilik ve konaklama hizmeti sunumunu gerçekleştiren kurumlarında konuyla ilgili eğitimlerin verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu amaç doğrultusunda kurumsal girişimciliğin risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi ve çevrenin yapısı ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuç olarak araştırma kapsamında yer alan otellerde görev alan çalışanların kurumsal girişimcilik kavramının alt ölçek gruplarından; risk alma eğilimi, yenilikçilik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik ve çevrenin rekabetçi yapısı ile işletme performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu gözlenirken, kurumsal girişimcilik kavramının alt ölçek gruplarından olan proaktiflik boyutu ile işletme performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın araştırma kapsamında yer alan katılımcılardan alınan geribildirimler ışığında aşağıda yer alan şu öneriler sunulabilir:

- Kurumsal girişimciliğin günümüz şartlarında sadece kurumlar açısından değil çalışanlar açısından da önem taşıdığı anlaşılmıştır. Bu bağlamda yapılan araştırma ile gerek kurum gerekse de kurum içerisinde çalışanların kendilerini geliştirmesi açısından faydalı olduğu düşünülmüştür. Böylelikle kurum içerisinde araştırmanın periyodik bir şekilde yapılması kurum ve çalışanların yararına olacağı düşünülmektedir.

- Kurumsal girişimciliğin teşvik edilmesi için çalışanlara fikirlerini paylaşmalarına olanak tanıyan bir takım platformlar sunulabilir ve böylece çalışanın zihnindeki bilgi kurumun yapısal sermayesine dönüşebilir.

- Kurumların yenilikçi olma ve rekabetçi yaklaşım stratejini benimsemesinin finansal ve finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir. Bu açıdan yenilikçi fırsatların takip edilme becerisini iyi kullanmanın rekabet üstünlüğü sağlayacağı söylenebilir.

- Bundan sonraki çalışmalar farklı sektörlere uygulanarak bu ilişkinin farklı açılardan değerlendirilmesi sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Ağca, V., Kandemir, T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3): 209-230.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, 4.B., Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Akal, Z. (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Ankara.
- Akal Z. (2005) *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)*, MPM Yayınları, Ankara.
- Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Biga İ.İ.B.F. Yayınları, Çanakkale.
- Akpınar, S. (2011). *Girişimciliğin Temel Bilgileri*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Alaybeyoğlu Küçük, K. (2014). Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Davranışına Etkisi “Abant İzzet Baysal Üniversitesi” Örneği, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Altınbaş, Z. (2013). Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Mücevherat Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Altıntop, M. (2015). Ortaöğretim Öğrencilerinde Mesleki Yönelim Ve Girişimcilik, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Apak, S., Taşçıyan, KH., Aksoy, M. (2010). Girişimcilik ve Sermaye Tedarik Yöntemleri, Papatya Yayınları, Ankara.
- Arıkan, S. (2002). *Girişimcilik Temel Kavramlar Ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Arslan, A. (2015). Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11): 1-24.
- Arslan, A., Staub, S. (2014). Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma, *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 11.
- Ayanoğlu, Y., Atan, M., Beylik, U. (2010). Hastanelerde Veri Zarflama Analizi (VZA) Yöntemiyle Finansal Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 2010; 40-62.

- Ayden, C., Düşükcan, M. (2009). Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 121-139.
- Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15.
- Bakan, İ., Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1): 103-127.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 62:47-65.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Bolliger, C., Rudmann, C., Halpin, D. (2005). Developing Entrepreneurial Skills of Farmers, ESOF.
- Candan, B. (2012). Türkiye’de Cumhuriyet Döneminde Yayıncılık Ve Kütüphaneciliğin Gelişiminde Telif Hakkı Ve Derleme Yasalarının Etkileri, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Ankara.
- Cengiz, S. (2008). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Ana Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, Aydın.
- Chicken, JC. (2002). *Yönetim ve Girişimcilik*, Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Çam, İ., Özer, G. (2016). The Role of Human Capital in Firm Valuation: An Application on BIST, *12th International Strategic Management Conference*, Antalya, Turkey.
- Çelik, A., Akgemci, T., Şimşek, MŞ. (2000). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çetin, C. (2010). Stratejik Düşünce ve Kurumsal Girişimcilik, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2011). *Dünya da ve Türkiye’de Girişimcilik Eğitimi: Başarılı Girişimciler Ve Öğretim Üyelerinden Öneriler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35-46.

- Damgacıoğlu, MH., Uygun, R. (2011). Girişimcilik Paradigmasında Dönüşüm: Deneyime Dayalı Girişimci Türleri Üzerine Teorik Bir Değerlendirme, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2.
- Demirdöğen, O. (2014). Girişimcilikte Temel Kavramlar, [www.osmandemirdoggen.com](http://www.osmandemirdoggen.com)
- Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Dulupçu, M., Sungur, O. (2007). Dünya'da Değişen Kalkınma Ajansları Anlayışı ve Türkiye'deki Tartışmalar: Gecikmiş Bir Uygulama Nasıl Etkinleştirilebilir?, *Yerel Siyaset Dergisi*, 2(16):12-17.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları, Bursa.
- Ekinci, H. (2011). Toplam Kalite Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze.
- Elkjær, JR. (2014). Entrepreneurship in the Service Sector as a Product of Alertness and Judgment, University of Stavanger, Norway.
- Er, PH. (2012). Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Konya.
- Ercan, S., Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğin Gelişim Süreci Ve Girişimcilik Açısından Kazakistan, *Bilgi Dergisi*, Sayı: 49.
- Erdem, B., Gökdeniz, A., Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2): 77-112.
- Erdem, B., Kaya, İ. (2012). Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, 13. Ulusal Turizm Kongresi.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İşletme Fakültesi Yayın, No.248, İstanbul.
- Eren, SS., Çelikkan, H., Hacıoğlu, G. (2013). Girişimsel Pazarlamanın Firmaların Finansal Performansına Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 35.
- Erkocaoğlu, E. (2012). Gelişmekte olan piyasalarda sermaye türlerinin kurumsal girişimcilik yoluyla firma performansına etkisi: İMKB'ye kote firmalar üzerine

- bir araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Faiz, E., Üner, M. (2015). Uluslararası Girişimciliğin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, Cilt: 70, No: 4.
- Göktaş, D. (2013). KOBİ'lerde Girişimcilik Değerleri, İşletme Performansı ve Dış Ticaret İlişkisi: Giresun Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Kars.
- Gümüştekin Gülten, E, Öztemiz, B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 271-288.
- Gündoğdu, MÇ. (2013). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Firma İçi Girişimcilik ve Yeniliğe Etkileri, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Gürbüz, S., Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2): 174-190.
- İbrahimoglu, N., Yaşar Uğurlu, Ö. (2013). Kobi'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1):103-126.
- İN, N. (2015). 1968-2012 Yılları Arasında 4. ve 5. Sınıf Sosyal Bilgiler Dersi Kitaplarında Yer Alan Girişimcilik Becerilerinin İçerik Analizi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- İraz, R. (2010). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi'ler, Çizgi Kitabevi, İstanbul.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). Working Directory of Centers involved in Research and Applied Work on the Young Child and the Family in Developing Countries and Eastern Europe. *International Journal of Psychology*, 34(3): 185-208.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme, Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi, 11: 147-158.
- Kaplan, S. (2006). Performans Değerlendirme: Performans Görevlerinin Hazırlanması ve Puanlanması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2): 187-200.

- Karabulut, AT. (2009). *Girişimcilik ve Sürdürülebilirliği*, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul.
- Karacaoğlu, K., Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 1.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16): 411-427.
- Karaömer, M. (2014). Hayat İli Kırsalındaki Kadınların Girişimcilik Eğilimlerinin İncelenmesi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Kasnaklı, B. (2002). Stratejiler İle Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard), *Verimlilik Dergisi*, 2:131-152.
- Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Artırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Kobu, B. (2005). *Üretim Yönetimi*, Beta Yayınları: İstanbul.
- Koçyiğit, E. (2013). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kreitner,R.,Kinicki,A. (2001). *Organizational Behavior*, Irwin/McGraw-Hill.
- Kurt, M., Ağca, V., Erdoğan, S. (2006). Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C. VIII, S.2.
- Kurtuldu, A. (2014). Sağlık İşletmelerinde Kurumsal Girişimcilik Ve Performansa Etkisi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Kuşlivan, S., Eren, D. (2008). Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2):177-193.
- Küçük, O. (2007). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayınları, İstanbul.

- Lauwere, CK., Enting, I., Vermeulen, P., Verhaar, K.(2002). Modern Agricultural Entrepreneurship, Paper prepared for presentation at the 13th International Farm Management Congress,
- Lavy, V. (2007). Using Performance-Based Pay To Improve The Quality of Teachers, *Future Child*, 17(1):87-109.
- Mehta, K., Maretzki, A., Semali, L.(2011). Trust, Cell Phones, Social Networks and Agricultural Entrepreneurship In East Africa: A Dynamic Interdependence, *Ajfang Online*, Volume: 11, No: 6.
- Meydan, MC. (2013). Girişimciliğin Ölçülmesi: Türkiye İçin Bölgesel Girişimcilik Endeksi Önerisi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ocak, M. (2014). Bazı Öncülleri Ve Sonuçları Bağlamında Kurumsal Girişimcilik: Görgül Bir Araştırma, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Okpara, FO. (2007). The Value Of Creativity and Innovation In Entrepreneurship, *Journal of Asia Entrepreneurship*, Volume: III, Issue: 2.
- Öğüt, A., Bülbül, H., Yılmaz, N. (2006). Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik Ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi, Uluslararası Girişimcilik Kongresi.
- Öneği, M. (2014). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini Ve Çalışma Performansına Etkisi, Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Özdemir, Y., Mazgal, S. (2012). Bir Kariyer Tercih Olarak Girişimcilikte Dışsal Faktörlerin Etkisi: Sakarya Örneği, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1.
- Özdevecioğlu, M., Karaca, M. (2015). *Girişimcilik ve Girişimci Kişilik*, Eğitim Kitabevi, Ankara.
- Özer, MA. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü Ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, 73: 3-30.
- Özer, Ö. (2011). Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Özmen, Ç. (2015). Rekreasyon ve Spor Yöneticiliği Bölümü Öğrencilerinin Girişimcilik Düzeylerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma, Mehmet

- Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Burdur.
- Özmutaf, NM. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. Cumhuriyet Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2):41-61.
- Paksoy, HM., Özbezek, BD. (2013). Örgütsel Değişimde Beşeri Sermayenin Rolü, *Akademik Bakış Dergisi*, 6(12): 293-331.
- Pişkinsüt, E. (2011). Girişimciliğin Türkiye'deki Ekonomik Kalkınmaya Etkileri: KOBİ Örneği, *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2.
- Raju, IB., Raju, DL. (2015). Agricultural Entrepreneurship – An Indian Perspective, *Indian Journal of Research*, Colume: 4, Issue: 9.
- Reynolds, C. (2006). *Ecology of Phytoplankton*, Cambridge.
- Santos-Pinto, L., Sobel, J. (2005). A Model of Positive Self-Image in Subjective Assessments, *The American Economic Review*, 95(5): 1386-1402.
- Sardarov, E. (2015). Örgütsel Stresin İşgören Performansına Etkisi: Azerbaycan'daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seyyar, A. (2004). Örgütsel Performans Açısından Öğle Uykusu, Sosyal Siyaset Kürsüsü, [http://www.sosyalsiyaset.net/documents/ogle\\_uykusu.htm](http://www.sosyalsiyaset.net/documents/ogle_uykusu.htm).
- Soba, M. (2006). Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Performansına Etkileri ve Vestel Elektronik A.Ş. Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Afyonkarahisar.
- Soysal, A. (2010). Kadın Girişimcilerin Özellikleri, Karşılaştıkları Sorunlar Ve İş Kuracak Kadınlara Öneriler: Kahramanmaraş İlinde Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(1).
- Sökmen, A. (2000). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Şanal, M. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Adana.
- Tekin, M. (1998). *Girişimcilik Kendi İşini Kurma ve İşletme*, Meram Matbaası, Konya.
- Thackray, R. (2004). *Adım Adım Girişimcilik*, Elips Kitap Yayınları, Ankara.

- Thorsteinson, T.J., Balzer, W.K. (1999). Effects of Coworker Information on Perceptions and Ratings of Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 20(7): 1157-1173.
- Tiryaki, A., Taşkın, E., Uzokurt, C., İpçioğlu, İ., Büber, H. (2012). *Girişimcilik ve Kobiler*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Tokat, B., Şerbetçi, D. (1998). İşletmecilik Bilgisi, Avcı Ofset Yayın, Ankara.
- Tokay, T. (2001). Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci*, Beta Basım Yayınevi, Ankara.
- Topsoy, OK. (2014). Gölbaşı'nda Girişimcilerin Çalışanların Ve Halkın Girişimcilik Algılarının Karşılaştırılması (Adıyaman/Gölbaşı Örneği, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Tuerhong, R. (2015). Çin Zhejiang Bölgesindeki Kobi'lerin Girişimcilik Profil Analizi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Turunç, Ö. (2006). Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.
- Tutar, H., Küçük, O. (2003). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Seçkin Yayınları, İstanbul.
- Ulukoş, KS. (2003). Polis, Stres, Verimlilik ve Stresle Başetme Yolları, *Polis Dergisi* 34:1-12.
- Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1):148-159.
- Unver, Y. (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dönem Projesi, Ankara.
- Üstün, F. (2015). Örgütlerde Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik Ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.
- Vakili, K., Eyvazlou, M., Jamshidi, A.(2013). Investigating Factors Affecting Entrepreneurship in Agricultural Corporations of Shirvan and Chardavol Towns,

International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,  
Vol: 3, No: 8.

- Vazquez, MA., Sijde, PVD., Saez, FJ. (2010). Innovative and Creative Entrepreneurship Support Services at Universities, Vrije Universiteit Amsterdam Faculty of Social Sciences.
- Yazgan, AE., Erdirençelebi, M., Şendoğdu, AA. (2016). Şirket İçi Girişimcilik İkliminin Şirket Performansına Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18(30).
- Yazıcı, O. (2014). Ortaokul Yöneticilerin Girişimcilik Yeterlilik Düzeyleri, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yetim, N. (2006). Sosyal Sermaye Olarak Kadın Girişimciler: Mersin Örneği, Mersin Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Dergisi.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., etinyokuŐ, T. (2008). İŐören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması, *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1): 239-248.
- Yıldız, S. (2011). İŞletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36: 179-193.
- Yılmaz, EF. (2006). Performans Değerlendirme Sisteminin İŞletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Edirne.
- Yılmaz, N. (2012). Stratejik Perspektifte Yenilikçilik ve Kurumsal Girişimcilik Temelli Büyüme: Türkiye Őeker Sektörü Örneği, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Yiğit, S. (2014). İnovasyona DavranıŐsal YaklaŐımın Bir Yansıması: Kurumsal Girişimcilik, *The Journal Of Academic Social Science Studies*, Number: 30.
- Zengin, H., Başak, B. (2011). İŞletme Bilimine Giriş, Powerpoint Sunumu.
- Zerenler, M. (2003). Kriz Dönemlerinde İŞletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans Ve YaŐam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

## EKLER

### Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

Bu anket formu, otel işletmelerinde kurumsal girişimcilik eğilimini tespit ederek, bu eğilimin işletmelerin performansları üzerinde etkisi olup olmadığının belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen veriler, bilimsel bir çalışma kapsamında değerlendirileceğinden; sizden ricam aşağıda yer alan anket sorularına içtenlikle cevaplar vermenizdir. Çalışma kapsamında kişisel bilgileriniz üçüncü şahıslara verilmeyeceğini bildirir; **isim, soyisim, telefon numaranız gibi özel bilgilerinizi paylaşmamanızı** rica ederiz.

Çalışmaya göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür ederim.

Demet GİRENAY  
Çukurova Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz  Erkek  Kadın

2. Yaşınız? (Lütfen belirtiniz).....

3. Eğitim Durumunuz?

Ortaöğretim  Önlisans  Lisans  
 Yüksek Lisans  Doktora

4. Medeni Haliniz?  Evli  Bekar  Boşanmış

5. Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz? (Lütfen belirtiniz).....

6. Otelinizin çalışma hayatındaki yaşı? (Lütfen belirtiniz).....

**7. Otelinizin statüsü aşağıdakilerden hangisine girmektedir?**

- Bağımsız Yerli İşletme                       Bağımsız Yabancı İşletme  
 Yerli bir zincir işletmeye bağlı             Yabancı bir zincir işletmeye bağlı  
 Yönetim anlaşması var                       Franchising

**8. Otelinizdeki toplam oda sayısı nedir? (Lütfen belirtiniz).....****9. Oteliniz sınıf olarak aşağıdaki gruplardan hangisine girmektedir?**

- Üç Yıldızlı             Dört Yıldızlı             Beş Yıldızlı



## Ek 2. Katılımcıların Kurumsal Girişimcilik Yönüne İlişkin Anket Soruları

Değişkenler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletme yönetimi olarak daha düşük riskli ve işletmemizi finansal olarak zora sokmayacak işleri tercih ederiz.					
2. İşletme yönetimi olarak amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih ederiz.					
3. İşletme yönetimi olarak riskli proje ve girişimleri her zaman destekleriz.					
4. İşletmemizde yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir.					
5. İşletmemiz, yeni turistik ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla destek sağlar.					
6. İşletmemiz Ar-Ge harcamalarına sektördeki diğer işletmelerden daha fazla kaynak ayırmaktadır.					
7. İşletmemiz çok sayıda yeni turistik ürün ve süreç geliştirmiştir.					
8. İşletmemiz işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışındadır.					
9. İşletmemiz yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamaktadır.					
10. İşletmemiz rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.					
11. İşletmemiz rakiplerinin faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine kendisi takip edilecek turistik ürünler ve hizmetler ortaya koymaya tercih eder.					
12. İşletmemiz yeni turistik ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü şirket olma yolundadır.					
13. İşletmemiz otelcilik sektörüne yeni uygulamaları getirme konusunda öncülük eden şirket konumundadır.					
14. İşletmemiz yasal düzenlemelerin elverdiği ölçüde rakiplerini yok etme üzerine bir strateji uygular.					
15. İşletmemiz rakiplerimizin işlerini ve müşterilerini almak için özel çaba sarf eder.					
16. İşletmemiz karlılıktan ziyade, pazar payını geliştirmek için çaba sarf eder.					
17. İşletmemiz pazarda lider olabilmek için karlılıktan taviz verir.					
18. Firmamız geçen beş yılda AR&GE (Araştırma ve Geliştirme) çalışmalarına önemli oranda yatırım yapmıştır.					
19. Firmamız geçen beş yılda pazara büyük çapta yeni ürün sunmuştur.					
20. Firmamız geçen beş yılda kendi sanayi dalında çarpıcı yeniliklerin ve buluşların geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmiştir.					
21. Firmamızda çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik faaliyetleri ödüllendirilmektedir.					
22. Firmamız geçen beş yılda misyonunu yeniden tanımlayıp kar etmeyen birimlerini elden çıkarmıştır.					

23. Firmamız geçen beş yılda rekabet stratejisini yenileyip değiştirmiştir.					
24. Firmamız geçen beş yılda verimliliğini arttıracak farklı programlar geliştirmiştir.					
25. Firmamız geçen beş yılda birimler arası işbirliği ve iletişimini artırarak yeniden organize olmuştur.					
26. Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür.					
27. Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir.					
28. Firmamız geçen beş yılda yeni ürünler geliştirerek yeni sanayi dallarına girmiştir.					
29. Firmamız geçen beş yılda uluslararası faaliyetlerini önemli oranda geliştirmiştir.					
30. Firmamız geçen beş yıl boyunca içinde bulunduğu iş alanlarında önemli derecede genişlemeye gitmiştir.					
31. Firmamız yöneticileri yüksek belirsizlik ve risk içeren projelere /yatırımlara çok değer verir.					
32. Firmamızın tepe yöneticileri, geçmiş5 yılda, geri dönüş şansı fazla ama risk oranı yüksek projelere önem vermiştir					
33. Firmamız, yüksek-riskli projeler için oldukça toleranslıdır.					
34. Firmamız, rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermek yerine ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.					
35. Firmamız yeni ürün, yönetim teknikleri ve süreç teknolojilerini sektöre tanıtmakta öncü bir rol oynar.					
36. Üst yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya özen gösterir.					

### Ek 3. Performanslarına İlişkin Anket Soruları

Değişkenler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir.					
2. İşletmemizde müşteri sadakati yüksektir.					
3. İşletmemizde işgücü memnuniyeti yüksektir.					
4. İşletmemizde işgören devir hızı düşüktür.					
5. İşletmemizin kurumsal imajı güçlenmiştir.					
6. İşletmemizin doluluk oranı yüksektir.					
7. İşletmemizin satışları yüksektir.					
8. İşletmemizin pazar payı yüksektir.					
9. İşletmemizin maliyetleri düşüktür.					
10. İşletmemizin karı yüksektir.					

## ÖZGEÇMİŞ

1988 yılında Adana’da doğumludur. 2005 yılında Adana Paksoy Kız Lisesi’nden mezun oldu. 2006 yılında Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünü kazandı. 2011 yılında lisans eğitimini başarıyla tamamlayarak mezun oldu. Lisans döneminde yüzme, fotoğrafçılık, yoga, Latin dansları ve halk oyunları ile yakından ilgilendi. Bunun yanı sıra çeşitli sertifikalı eğitim programlarına katılarak iş hayatına yön veren birçok sertifikalar aldı. 2014 yılında iş hayatına ara vererek mezun olduğu üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü’nün İşletme Bölümü’nde yüksek lisansa başladı ve 2016 yılında tekrar iş hayatına döndü ve şu anda özel bir şirkette dış ticaret bölümünde çalışmaktadır.

