

DOI Number: 10.30520/tjsosci.747617

**ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN İÇ-GİRİŞİMCİLİĞE ETKİLERİ: KUZEY  
KIBRIS'TAKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA<sup>1</sup>**

*THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL FACTORS ON INTERNAL  
ENTREPRENEURSHIP: A STUDY ON HOTELS IN NORTH CYPRUS*

Mete Ünal GİRGEN<sup>2</sup>

**ÖZET**

Bu araştırmanın temel amacı, Kuzey Kıbrıs'ta bulunan otel işletmeler için, iç-girişimcilikte örgütsel faktörlerin ne kadar önemli olduğu göstermektir. Bu faktörlerin, rekabet ortamındaki işletmeler açısından önemini göstermek de bu çalışmanın amaçlarından biridir. Diğer bir amaç da araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenlerini tek tek tanımlamaktır. Bağımsız değişkenler; Memnuniyet, İletişim, Güç mesafesi, Ödüllendirme ve Eğitim gibi örgütsel faktörler olup araştırmanın Bağımlı değişkeni ise; İç-Girişimciliktir (Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Proaktiflik). Veri toplama yöntemlerinden biri, literatür araştırmasına dayanan veri toplama yöntemi, diğerleri ise otel çalışanları ve yöneticiler için yapılan anketlerdir. Elde edilen verilerin analiz edilmesi için SPSS (sürüm 23) kullanılmıştır. Personellere sorulan on soruya ait ana fikirler şu şekildedir: Örgütsel faktörlerin (Memnuniyet, İletişim, Güç mesafesi, Ödüllendirme ve Eğitim) İç-Girişimciliktir (Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Proaktiflik) üzerinde olumlu etkileri vardır. Hükümet, girişimcilik kural ve düzenlemelerini yeniden düzenlemeli ve çalışanları işlerinde daha yaratıcı olmaya teşvik etmelidir. İletişim ve iş tatmini, iç girişimciliğin geliştirilmesinde kurumsal faktörler olarak çok önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmada iletişim ve iş tatmini ile performans arasındaki etkileşim dikkat çekicidir. Bu iki değişken arasında son bir anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Faktörler, İç-Girişimcilik, Kuzey Kıbrıs, Turizm

**ABSTRACT**

The main purpose of this research is to show how important organizational factors are in internal entrepreneurship for hotel businesses in Northern Cyprus. It is also one of the aims of this study to show the importance of these factors for businesses in a competitive environment. Another aim is to define the independent and dependent variables of the research one by one. Independent variables are; Organizational factors such as Satisfaction, Communication, Power distance, Rewarding and Education and Dependent variables of the research is; Internal-Entrepreneurship (Creativity, Innovation and Proactivity). One of the data collection methods in the research is a method based on the literature research and another methods are surveys prepared for hotel employees and managers. SPSS (version 23) was used to analyze the data obtained. The main ideas for the ten questions asked to the staff are as follows: Organizational

<sup>1</sup> Bu çalışma 6. Global İşletme Araştırmaları Kongresi (3-5 Haziran 2020)'nde bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Uluslararası Final Üniversitesi, Turizm ve Otel İşl. Bölümü, mete.girgen@final.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2709-5639

factors (Satisfaction, Communication, Power distance, Rewarding and Education) have positive effects on Internal Entrepreneurship (Creativity, Innovation and Proactivity); The government should rearrange entrepreneurship rules and regulations and encourage employees to be more creative in their work; Communication and job satisfaction play a very important role as institutional factors in the development of internal entrepreneurship; The HRM department should pay attention to these two important factors, both of which create productivity and productivity. The interaction between communication, job satisfaction and performance is remarkable. As a conclusion, this study shows that there is a significant relationship between these two variables.

**Keywords:** Organizational Factors, Internal Entrepreneurship, North Cyprus, Tourism

## GİRİŞ

İş dünyası, her zaman birbiriyle rekabet eden işletmelerden kurulmuştur. Günümüzde, iş hayatında şiddetli bir rekabet olup, girişimcilik önemli bir beceri haline gelmiştir. Kuzey Kıbrısta bulunan işletmelerde her konuda yenilik yapabilmek için yeni fikirler ve çalışma yöntemleri geliştirmelidir. İç-girişimcilik kavramı, işletmelerde yeni fikirleri uygulanmak, yaratıcı çözümler ve kararlar üretilmek, risk almak ve yenilikçi olmak gibi temel uygulamaları içermektedir (Zahra ve Covin 1995). Bu araştırmanın temel amacı, Kuzey Kıbrıs'ta bulunan otel işletmeler için, iç-girişimcilikte örgütsel faktörlerin ne kadar önemli olduğu göstermektir. Bu faktörlerin, rekabet ortamındaki işletmeler açısından önemini göstermek de bu çalışmanın amaçlarından biridir. Diğer bir amaç ise, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin tek tek tanımlanmasıdır. Bu araştırma, iş tatmini, iletişim, ekip üyeleri arasındaki güç mesafesi, organizasyonların ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri ile eğitim faaliyetlerini içeren organizasyon kültürü araçlarını tanımlamaya çalışacaktır. İşletmelerin örgüt kültürü ve bağlı oldukları değerleri geliştirmek için özel çaba sarf ederse, bu durum iş girişimciliği olumlu yönde destekleyecektir (Naktiyok ve Kök, 2006). Eğitim ve gelişim programları, çalışanların verimliliğini, yaratıcılığını ve iş yerindeki yenilikçiliği artıracaktır. Bu araştırma, örgütsel faktörlerin iç-girişimcilik üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışacaktır. Kuzey Kıbrıs'ta örgütsel faktörlerin iç-girişimcilik üzerindeki etkilerini gösteren çok fazla araştırma yapılmaması araştırmayı daha önemli bir hale getirmektedir (Lo vd., 2010). Bu, örgütsel faktörlerin gelişmemiş olduğu ve kısa vadede Kuzey Kıbrıs'taki turizm sektörünü olumsuz etkilemediği görülmektedir. Uzun vadede bu durum bir soruna dönüşebilir. Bunun sebebi, günümüzde teknolojinin gelişmesi ve gelişen teknoloji ile herşeyin daha kolay ulaşılır hale gelmesidir (Ağca ve Kurt, 2007). Kuzey Kıbrıs'taki 5 yıldızlı otel işletmeleri ve bu işletmelere ait uygulamalar, çalışmada Kuzey Kıbrıs otel işletmeleri için örnek olarak kullanılacaktır. Bu araştırma aynı zamanda kurum içi kültürel faktörlerin ve iç-girişimcilik üzerindeki değerlerin olumlu yollarını ve iyileştirmelerini göstermek için de önemli bir çalışmadır. Çalışanlar bugün girişimciliğin iş sektöründe çok önemli bir terim haline geldiğini bilmelidir ve kendilerini girişimcilik ve yenilikçilik gibi kavramlarla bağdaştırmalıdır. Kuzey Kıbrıs'ta girişimcileri olumsuz etkileyen çok fazla neden bulunmamakla birlikte, olumlu yönde etkileyecek teşvikler de sınırlıdır. Bunun sebepleri, henüz bilincin oluşmamış olması; işletmelerin girişimcilik için eğitim programları uygulamaları; hükümetin teşvik kuralları ve yaptırımlardaki düzenleme çalışmalarının gelişmemiş olması olabilir. Farklı ülkelerde uygulandığı gibi, Kuzey Kıbrıs devlet olarak, girişimciliği desteklemek için bazı bonuslar, teşvikler veya destekler oluşturmalıdır. Ambargolar ve izolasyonlar (BM ve AB izolasyonları) Kuzey Kıbrıs'ta altyapısal gelişim faaliyetleri ve ekonominin

önündeki en büyük engellerdir. Fakat tüm sektörlerinde görüldüğü gibi (özellikle turizm ve eğitim) Kuzey Kıbrıs, her geçen gün kendini yenilemektedir. Girişimcilik gibi kavramlarla daha yakın hale gelmektedir. İş sözlüğü girişimciliği, işletmelerin kar elde etmek için yenilikçi hareketleri geliştirme, organize etme, yönetme kapasitesi ve istekliliği artırma ve risk alma aktiviteleleri olarak tanımlar (BusinessDictionary.com). Girişimcilik, aynı zamanda hizmet edilen ürün ve bu hizmetlerin yeniden keşfedilebilir, değerlendirilebilir ve gelecekte üretim fırsatları oluşturacağına inanılan değişken değerler olarak görmektedir. Girişimcilik, bir bireyin veya bireyler grubunun eylemleriyle yeni ekonomik, sosyal, kurumsal ve kültürel ortamlar yaratma çabaları olarak da adlandırılmaktadır (Deakins ve Freel, 2009). Çalışma örgütsel faktörlerin buna bağlı olarak hoşgörülü davranış vb. davranışların, çalışanları iş ortamında daha yenilikçi olmaya ittiği, biraz riskli fakat proaktif bir yaklaşım olduğu görülmüştür. Potansiyel girişimciler yaratmak için riskleri almak ve onları başarıya çevirmek gereklidir. Yeni davranışsal arketipler iç-girişimciliği artırabilir. Yüksek kaliteli işletmeler, uygun kaynak yönetimi yoluyla toplumun refahı artırmaktadır. Esas olarak bu kuruluşların büyüklüğü ve heterojenliği nedeniyle yenilikçi ve girişimci çözümler ortaya çıkmaktadır (Karyotakis ve diğerleri, 2015).

### 2.1. Sorun Bildirimi

İç-girişimcilik terimi, gelişmemiş bir ülke olarak Kuzey Kıbrıs için çok gelişmiş bir terim değildir. Otelcilik sektörünün daha iyi olabilmesi için birçok gelişmeye ihtiyacı var. Kuzey Kıbrıs'taki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin (Örneğin: Merit Uluslararası Oteller Grubu) İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) bölümünde gelişmiş bir sisteme sahip birçok otel bulunmaktadır. Bu tür işletmeler, eğitilmiş ve nitelikli personelleri ile ülkenin bu konuda yetersiz ve hatta kötü bir durumda olan imajını kurtarmaktadır. Eğer organizasyon içi herhangi bir gelişmiş kültürel faktör yoksa, eğitim ve öğretim programları hiçbir şey ifade etmemektedir (Naktiyok, 2004). Herhangi bir işletmeye bağlı organizasyonel kültür içerisinde bulunan organizasyon normları, etik ve ahlaki değerler sürekli geliştirilmelidir. Tüm işletmeler, kendine ait organizasyonel kültürü belirlerken belli kurallara ve devletin öngördüğü yasalara uymalıdır. İşletmeler personelleri için eğitim ve gelişim programları hazırlamalı, kariyerlerini geliştirmeli ve onları güvence altına almalıdır (Foley, 2013). Profesyonellik terimi, Kuzey Kıbrıs'taki iş terminolojisine girmelidir. Merit Uluslararası Oteller'in uyguladığı belli başlı oryantasyon, eğitim ve gelişim programları personeller üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu eğitimler, personellerin üretkenliğini ve sürekliliğini artıracak gibi işletmelerin daha fazla kar elde etmelerini de sağlayacaktır. İç-girişimcilik konusundaki eğitimler ise, personellerin yeni fikirlere açık olma ve yeni fikirler üretip onların geliştirilmesinde, yöneticiler ile birlikte uyum içerisinde çalışmalar üretmekte fayda sağlayacaktır (Yiğit, 2014). Organizasyonel faktörleri geliştirmek için Kuzey Kıbrıs'ta bulunan işletmelerin İKY departmanlarını iyileştirmeleri gerekmektedir.

### 2.2. Araştırma Amaçları ve Sorular

Bu çalışma, otelcilik işletmeleri iç-girişimcilikte örgütsel faktörlerin önemini göstermeyi ve turizm sektörü için ne kadar önemli olduğunu araştırmayı amaçlamıştır. Diğer bir amaç da araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenlerini tek tek tanımlamaktır. Bağımsız değişkenler; Memnuniyet, İletişim, Güç mesafesi, Ödüllendirme ve Yönlendirme gibi örgütsel faktörler olup araştırmanın Bağımlı

değişkeni ise; İç Girişimciliktir (Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Proaktiflik). Projenin temel amacı iç-girişimciliğin etkisini değerlendirmek ve iş sektörleri için önemini göstermektir. Günümüzde örgüt kültürü araçları iç-girişimcilik tanımı için çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu araştırmada farklı örgüt kültürü değerlerinin işletme sektörü için ne kadar önemli olduğu gösterilmektedir. Bunlar arasında iş tatmini, iletişim, ekip üyeleri arasındaki güç mesafesi, organizasyonların ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri ve oryantasyon faaliyetleri bulunmaktadır. İşletmeler örgüt kültürü değerlerini geliştirmek için ne kadar çaba sarf ederse, bu aynı ölçüde iç-girişimciliği olumlu yönde etkileyecek ve çalışanların verimliliğini, yaratıcılığını ve yenilikçiliğini artıracaktır (Uittenbogaard ve diğerleri, 2005). Araştırma amaçları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- İç-Girişimcilik'in ne olduğunu tanımlamak
- Örgüt Kültürünün örgütlerde nasıl uygulandığını araştırmak ve
- İç-girişimcilik ile Örgüt Kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

Araştırma soruları şu şekilde sıralanmıştır:

1. İşletmelerdeki İç-Girişimciliğinin ana personel profilleri kimlerdir?
2. İnsan Kaynakları personeli, İç-Girişimcilik kavramına teşvik etmek için ne tür programlar uygulamalıdır?
3. Örgütsel Faktörlerin İç-Girişimcilik Üzerindeki Etkileri Nelerdir?
4. İşletme sektöründe bulunan işletmelerde İç-Girişimciliği etkileyen temel sorunlar nelerdir?

Kuzey Kıbrıs'taki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bulunan yönetici ve çalışanların fikir ve algılarını almayı amaçlamıştır. Bu işletmelerdeki çalışanlar, içsel girişimcilikte örgütsel faktörlerin önemi hakkında bilgi toplamak amacıyla katılımcı olarak seçilmişlerdir.

### 2.3.Araştırma Geçmişi

İç-girişimcilik, örgütsel faktörler, kültür kurumsal girişimi ve girişimcilik gibi bazı terimleri içerir. Bu terimler iç-girişimciliğin örgütsel kültürel kavramları olarak kullanılmıştır. Girişimcilik, girişimcilerin özelliklerinin çoğuna sahip bir işletmenin çalışanlarına odaklanan nispeten yeni bir kavramdır. Bir girişimci, bir şirket içinde belirli bir sorunu çözmek için risk alan bir veya birçok kişidir (Antoncic ve Hisrich, 2004). Öte yandan örgütsel kültürel faktörler herhangi bir işletmenin bazı inançlarını ve değerlerini içerebilir. Bu inanç ve değerler, işletmelerde bulunan patronların, yöneticilerin ve çalışanların beklentilerini etkilemektedir. Ayrıca bu değerler, organizasyonel kültürel değerleri açıklamamanın en basit yolu olan şirketlerin normları, gelenekleri ve kültürel faktörlerini içerir. İş dünyasında rekabet avantajı sağlayabileceğinden iç-girişimcilik, işletmeler için önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların iç-girişimcilik davranışını etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler önem kazanmaktadır (İşcan, 2006). Birçok çevresel ve örgütsel faktör iç-girişimciliği etkilemektedir. Bu çalışmada, Kuzey Kıbrıs'taki 5 yıldızlı otel işletmelerinde görevli yöneticiler ve personelleri hedef alınmış olup, iç-girişimcilik faaliyetleri daha bağımsız bir girişimcilik olarak görülmektedir. İş kollarını genişletmek ve artan rekabet ortamında diğer işletmelerle rekabet etmek artık eskisi kadar kolay değildir. Bunun başlıca sebebi ise teknolojinin hayatımıza soktuğu kolay erişebilirliktir.

İşletmeler, dünyanın son teknolojik ürünlerine veya yeni fikirlere çok hızlı bir şekilde ulaşabilmektedirler.

### 3. Literatür Taraması

İş kollarını genişletmek ve artan rekabet ortamında rakip işletmelerle yarışmak işletmeler için hiçbir zaman kolay olmamıştır. Ancak girişimcilikte örgütsel bir dönüşüm sağlamak için girişimcilik davranışlarının örgüt içindeki belli departmanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bu departmanların başında İKY gelmektedir (Parry ve Sinha, 2005). İşletmelerde yer alan kurumsal girişimcilik eğilimleri yükseltmeli ve bu eğitimler sürdürülebilir olmalıdır. Kurumlar personellerinin her zaman yenilik yapmak, risk almak ve yenilikçi olmak gibi davranışlarını geliştirmek için her zaman yeni fikirler geliştirmeli, eğitim programları ve çalışma yöntemlerini geliştirmelidir (McBeth ve Rımac, 2004). Bu noktada, yöneticilere ek olarak, iç-girişimcilik işletme içindeki tüm meslekleri ve bakış açılarını kapsamalıdır. Bu nedenle farklı mesleklerin girişimcilik eğilimleri ile ilişkisi noktasında örgütsel faktörlerin araştırılmasına ve geliştirilmesine işletmeler tarafından ihtiyaç duyulduğu aşikardır (Goosen ve diğerleri, 2002). İç girişimciliğin finansal performans üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bazı çalışmalar bulunmaktadır, çalışma ortamındaki iş memnuniyeti, iletişim ve güç mesafesi gibi finansal olmayan davranışsal değişkenlerle ilişkili olarak çok sınırlı araştırmalar bulunmaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2008). Bu nedenle, iç-girişimciler üzerindeki çalışmalar birçok bireysel ve örgütsel faktörü etkilemektedir. En çok bilinen ve çalışılan tutumlardan biri olan iş tatmininin, örgütsel faktörler – iç-girişimcilik etkileşiminin aracılık etkisine çok fazla odaklanmadığı söylenebilir (Dess ve Lumpkin, 2005). Çalışmanın temel amacı, ödül sistemi, örgütsel yapı, örgütsel iletişim ve iş tatmini gibi faktörlerin iç-girişimciliğin davranışları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Ayrıca, örgütsel faktörlerin iç-girişimcilik ve iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmak (De Villiers, 2008).

#### 3.1.Örgütsel Faktörler

Bu araştırma İKY yöneticileri tarafından uygulanan ve iş tatmini, iletişim, ekip üyeleri arasındaki güç mesafesi, organizasyonların ücret ve ödüllendirme sistemleri ile oryantasyon faaliyetlerini içeren organizasyonel faktörleri tanımlamaya çalışacaktır (Corbett ve diğerleri, 2007). Bu örgütsel faktörler doğru uygularlarsa çalışanların verimliliğini, yaratıcılığını ve yenilikçiliğini artıracaklardır. Öte yandan örgütsel faktörler bazı sosyo-kültürel değerleri, gelenekleri, inançları ve herhangi bir şirketin disiplin düzeyi, kuralları ve yönetmelikleri gibi diğer önemli değerleri içerebilir (Fiş, 2009). Bunlar, işletme kuruluşlarındaki sahibin, yöneticilerin ve çalışanların beklentilerini içerir. Organizasyonel kültürel değerleri açıklamanın en basit yolu olan şirketlerin normları, gelenekleri ve kültürel faktörleridir.

- **İş Memnuniyeti:** Çalışan memnuniyeti veya diğer tanımlarla iş memnuniyeti farklı şekillerde tanımlanmıştır. Tanım, bir işten memnuniyet duymak kadar basit olabilir. Çalışanlar işlerinde mutlu ise, iş doyumunu hissetmektedir. Herhangi bir işletmenin çalışanları ile sahipleri veya yöneticileri arasında iyi bir ilişki varsa, yine iş doyumuna meydana gelir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin (SHRM) Çalışan İş Memnuniyeti ve Katılım Raporu'na göre, mevcut işlerinden memnun olduklarını söyleyen çalışanların sayısı

2013'te % 81'den 2016'da %88'e yükselmiştir. İşletmeler personel memnuniyetini en temel şekilde maaş ödemeleri, yatırımlar, mutlu bir iş ortamı ve iş güvencesi yaratarak sağlarlar. Birçok işletme çalışan memnuniyeti için çaba gösterir, ancak hepsi bu hedefe ulaşmaz. Bu nedenle, insan kaynakları profesyonellerinin çalışan memnuniyetini artırabilecek faktörler ve şirketin genel başarısına nasıl uyduğu hakkında daha fazla bilgi sahibi olması ve bilgileri sürekli olarak güncellemesi önemlidir. Çalışanlar bir işletmenin en önemli kaynağıdır. Çalışanları mutlu etmek, bir işletmeye pek çok avantaj sağlar. Çalışan iş bırakma oranı düşer. İKY departmanına atfedilen en yüksek maliyetlerden biri olabilir (Wiklund ve Shepherd, 2005). Çalışanları elde tutmak daha iyi bir iş ortamı yaratmaya yardımcı olur ve daha kaliteli yetenekleri işe almayı veya gelişime açık insanları işe almayı ve paradan tasarruf etmeyi kolaylaştırır. İşletmelerde memnun çalışanların ayrılma olasılığı memnun olmayanlara göre daha düşüktür. İş unvanı ve ücret notu ne olursa olsun, yüksek iş tatmini bildiren çalışanlar daha yüksek verimlilik sağlar. Çalışanları güvenli ve memnun tutmak daha yüksek satışlara, daha düşük maliyetlere ve daha güçlü bir sonuca yol açabilir. Çalışanlar işletmelerinin çıkarlarını yürekten hissettiğinde, misyonunu sıklıkla destekler ve hedeflere ulaşmasına yardımcı olmak için çok çalışırlar. Ekip kendi arasında memnuniyeti dile getirdiğinde ise, bu da iyi niyetin ağızdan ağıza yayılmasına yardımcı olur.

- **Etkili İletişim ve Güç Mesafesi:** Mevcut bir organizasyonda iç-girişimcilik davranışının performansının her şeyden önce üstün performans olması ile yakından ilgilidir. Bu aşamada çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim ve güç mesafesi çok önemlidir. İşyerinde etkili iletişim bir işletmenin başarısının ayrılmaz bir parçasıdır; şirket içinde ve müşterilerle ilişkileri geliştirir ve çalışan katılımını ve bir ekibin genel etkinliğini artırır (Thornberry, 2003). Öte yandan, çalışanlar etkili bir şekilde iletişim kuramadığında, sonuçlar işletmeye zarar verir. ABD'li Gartner firmasının yaptığı araştırma, iş hatalarının% 70'inin zayıf iletişimden kaynaklandığını gösteriyor. Bu istatistik, iletişimin iş eğitimi için ne kadar kritik olduğunu ve işyerinde hataların oluşmasını önlemek için neden net talimatlar ve konuşmalara daha fazla vurgu yapılması gerektiğini kanıtlamaktadır (Gartner, 2020). Düşük performanslı bir mesleğin yenilikçi olması, risk alması ve fırsatlara odaklanması pek olası değildir. Memnuniyeti ve başarısı yüksek olan işyerlerinde iyi iletişimde iç-girişimcilik davranışı olduğu söylenir. Organizasyonlarda etkili bir iletişim, çalışanların performansını artırır ve üretkenlik yaratır. İş başında iletişim ve iş tatmini ile performans arasındaki etkileşimi dikkat çekicidir ve bu iki değişken arasında son bir anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir (Zara ve Garvis, 2000).
- **Ödüllendirme:** İş insanlarını motive etmek, işletmelerin verimliliğini artırmak ve yeniliği artırmak için kullanılan en etkili araçlardan biri ödül sistemidir. Örgütsel stratejilerle ilişkili ücret ve ödüllerin örgütsel performans üzerinde daha etkili olduğu bilinmektedir. İKY departmanı, çalışanların organizasyondaki çalışanların yaratıcı, proaktif ve uygun maliyetli olmasının yanı sıra iç-girişimcilik davranışının sağlanması için doğru tasarlanmış ödül sistemi konusunda rehberlik etmektedir. Hough ve Scheepers'ı (2008) araştırmalarına göre işletmeler çalışanlara ne kadar çok ödül verirse, çalışanların o kadar yenilikçi olacaktır. Buna ek olarak, Ahmad ve ark., (2012) yaptıkları araştırmada ödül sisteminin kurumsal girişimcilik üzerinde önemli bir olumlu etkisi vardır. Araştırmanın araştırma modeli, ödül sisteminin kurumsal girişimcilikle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Çalışmada yer alan, Hipotez 4'ün gösterdiği gibi, bir firmanın ödül sisteminin kurumsal girişimcilik üzerinde önemli bir olumlu etkisi vardır.

- **Eğitim Programları:** Tüm işletmeler için oryantasyon ve eğitim programları çok büyük bir önem taşımaktadır. Oryantasyonun tanımı İKY departmanı tarafından bir kişiyi bir işin belirli noktalarına yönlendirmek için yapılan faaliyetler olabilir (Wang, 2008). Nitelikli süpervizörlerden kurulu bir işletmede personel için birçok farklı pozisyonda eğitim programı uygulanabilir. Nitelikli ve bilgili eğitimden alınan bu programlar çalışanların eğitimine ve gelişimlerine katkı koyar. Etkili eğitim faaliyetleri çalışan memnuniyetini arttırmakta ve şirketin devir oranını düşürmektedir. Bu uzun vadede işletmeler için karlılığa neden olur. Eğitim, hızlı bir adaptasyon için çalışanların işe ilk girişlerinde eğitim sürecidir. Bu çalışmada, eğitimin önemi ve iç-girişimciliğin etkinliği değerlendirilmiştir (Kuratko, 2003).

Kurumsal girişimcilik temelde büyük bir şirkette geliştirilen yeni idealler ve fırsatlardır. Sonuçta, idealin tamamı inovasyon etrafında dönmektedir. Bu süreç, herhangi bir şirkete rakipleri üzerinde rekabet avantajı sağlayabilir, ancak bu, ilgili risklerin olmadığı anlamına gelmez (Karabey ve Bingöl, 2010). Bu durumda, çalışanların verimliliğini ve performansını artırmak için eğitim programları oluşturulmalıdır. İşletmeler İKY bünyesinde girişimcilik eğitim programları kurmalıdır. Bu programlar işletme çalışanlara büyük fayda sağlayabilir. Çalışanların programlarla birlikte, aidiyet hissiyatları artacak, bu onların iş bırakma oranı düşürecek, üretkenliğini ve performansını artıracak ve şirketin bir parçası olduklarını hissettirecektir (Morris ve Kuratko, 2002). Bir şirketin iki tür çalışanı vardır: düzenli çalışanlar ve daha sonra fantastik idealler yaratmak için maaş alan çalışanlar. Büyük idealleri olan düzenli bir çalışan kendi ideallerini söyleyebilir ve bu ideallerin bir kısmının gerçeğe dönüşmesi mümkündür. Çalışanlar yeterince para kazanma idealleri üretebilirse, promosyon almaları muhtemeldir. Daha iyi bir ödeme pozisyonu için rekabet etmeye çalışan çalışanlarla dolu bir işletme kesinlikle büyük para kazanabilecek ve bazı büyük yenilikçi fikir ve idealler yaratacaktır (Hough ve Screepers, 2008). Sonunda, bu, çalışanların genel moralini artıracak ve daha sıkı çalışmalarını sağlayacaktır. Kısacası, çalışanlar iç-girişimcilik ile ilgili yeterli eğitimleri almalıdır. Bu eğitimler, benimsenen yeni fikir ve uygulamaların, sürekli olarak aynı kararlılıkla uygulanmasını, sürdürülebilirlik, yeterlilik ve verim açısından önemlidir. Schenieder (2017), çalışanları girişimcilikte başarıya götüren eğitim ve öğretim programlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır. Programın adı girişimcilik eğitim ve öğretim programı olarak adlandırılmış olup, müfredatı Tablo 1'de şu şekilde gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Girişimcilik eğitim ve öğretim programı müfredatı

| Unite                 | İzlençe   | Modüller   |
|-----------------------|---|--|
| 1. Girişimciliğin Özü | Girişimci Olarak Kendinizi Düşünmek.<br>Çalıştığımız Şirketi Anlamak.<br>Girişimcilik Yetkinliklerinizi Değerlendirmek. | Kurucu ve Yenilikçi Hikayeniz<br>Girişimci Olarak Hayat Hikayeniz<br>İş modeli ve İş fırsatı<br>Girişimci Yetkinliklerinizin Öz-değerlendirmesi<br>Öğrenme Hedefleriniz<br>Ürün geliştirme |

|  |   |  |
|--|---|--|
| 2. İş<br>Performansındaki<br>Zorluklar | Hizmet Talebinin Artırılması.<br><br>Teknik değişiklikleri bilmek ve yönetmek.                      | Süreç İnovasyonu<br>Ürün Yeniliği<br>Şikayet Analizi<br>Müşteri memnuniyeti<br>Müşteri ilişkileri<br>Stratejik Planlama              |
| 3. Ağ (Network)                        | Müşteri Şikayetlerinde Artışı<br>Yönetmek.<br><br>Artan Rekabetle başa çıkmak.<br><br>Ağ Oluşturmak | Çözüm Odaklı Bir Şekilde Etkileşim<br>Hedef Önleme Varsayımlarını İnceleme<br>Genç Çalışanların Girişimci Olmalarına<br>İlham Vermek |

İç girişimcilik, işletmelerin performansını artırdığı gibi, karlılığı da artırmaktadır. Oluşan karlılığa bağlı olarak çalışanlar hak ettiği ödenekleri alırsa iş tatminleri ve üretkenlikleri artacaktır.

### 3.2.İç-Girişimcilik

Girişimcilik, bireylerin veya kuruluşların fırsatlarını tanıma ve sürdürme süreci olarak görülebilir. Girişimcilik, bir fırsatı değerlendirmek için eşsiz bir kaynak paketi bir araya getirerek değer yaratma süreci olarak da görülebilir. Girişimcilik, herhangi bir büyüklükte veya şekilde herhangi bir organizasyonda (özel sektör, kamu sektörü, kar amacı gütmeyen sektör) gerçekleşir. Gerçekten de, büyük geleneksel kuruluşların performanslarını iyileştirmek için girişimci davranışları benimsemeleri ve teşvik edilmektedir. Girişimci davranış, risk almak ve zorluklarla karşı karşıya gelme ve stratejik vizyonun öngörülme şeklini etkilediği için bir organizasyona yaratıcılık ve çözüm üretme konularında değer katar ve yönelim değişikliği ile organizasyon içi karakterinde daha enerjik bir ortam oluşturur (Wu, 2011). İç-girişimcilik kavramı ise, yeni fikirleri ve geliştirme faaliyetlerini arttırdığı için herhangi bir işletme organizasyonu için çok önemlidir. Bu faaliyetler örgütsel faktörler, kültür kurumsal girişimcilik ve girişimcilik gibi bazı terimleri içerir ve bu terimler kurumsal girişimciliğin örgütsel kültürel kavramları olarak kullanılmıştır (Zahra ve Garvis, 2000). Girişimcilik, kâr elde etmek için risklerinin herhangi biriyle birlikte bir iş girişimini geliştirme, organize etme ve yönetme kapasitesi ve istekliliğidir. İşletmeler için iç-Girişimcilik, mal ve hizmet olan gelecekteki ürünler için üretim fırsatları olarak tanımlanabilir ve bunlar, mevcut çalışanlar veya ekip üyeleri tarafından mevcut işlerde keşfedilebilir (Sebora ve diğerleri, 2010). Bu ürünler herhangi bir şirketi daha iyi bir konuma getirmek için değerlendirilir ve kullanılır. İç-Girişimcilik, şirket içindeki bir bireyin ya da grup çalışanın eylemleri yoluyla yeni ekonomik, kurumsal sosyo-kültürel ortamlar yaratma çabalarını içermektedir. Günümüz rekabet ortamında, girişimci olan işletmeler, farklı fikir ve yeniliklerle diğer işletmelerle girdikleri rekabette avantaj sağlama amacındadır (Mokaya, 2012). Yenilikçi olmak sadece yeni fikirler üretmek anlamına gelmediği gibi, kritik anlarda risk almayı gerektirmektedir. İş yeri sahipleri ve yöneticiler, kurduğu ekiplerle ve geliştirdikleri eğitim ve gelişim programlarıyla yenilikçilik kavramını iç-girişimcilik olarak geliştirmiştir. İç-girişimcilik



yeniliğe dayanmaktadır, onu geliştiren kuruluş için sürekli avantaj sağlayan yeni bir teknoloji, ürün kategorisi veya iş modeli anlamına gelmektedir (Rutherford ve Holt, 2007). Başarılı ticarileştirmeler ile, organizasyon için yeni bir büyüme hızı kaynağı oluşturmaktadır. Uzun vadede, artan iyileştirmeler ve takip eden yeniliklerle gelirlerin sürekliliği için bir fırsat sunmaktadır. Bu nedenle, kurumsal girişimcilik yeni bir üründen veya bir kerelik piyasa tanıtımından çok daha fazlasıdır. Bir şirket için ayrı bir rekabetçi pozisyona ve firmanın müşterileri için istisnai değere dayanan sürdürülebilir yeni bir iş yaratmayı hedeflemektedir (Papatya, 2005). Gerçek kurumsal girişimcilik insanlara dayanır. Bu işletmeleri geliştiren girişimciler ve onlara rehberlik eden ve onları destekleyen yöneticilerden oluşan bir ekip çalışmasıdır (Kelley, 2011). Bu kavram, şirketin uygulamalarında farklı karar ve yöntemler üretmek, risk almak ve yenilikçi olmak gibi uygulamaları içermektedir. Diğer işletmelerle rekabet edebilmek için örgütsel kültür benimsenmelidir. İşletme içi belirlenen uygulamalara bireyler uyum sağlayamazsa iç-girişimcilik sağlanamaz, yani bireysel faktörler de çok önemlidir (Bulut ve Yılmaz, 2008).

### 3.3.Örgütsel Faktörlerin İç-Girişimciliğe Etkileri

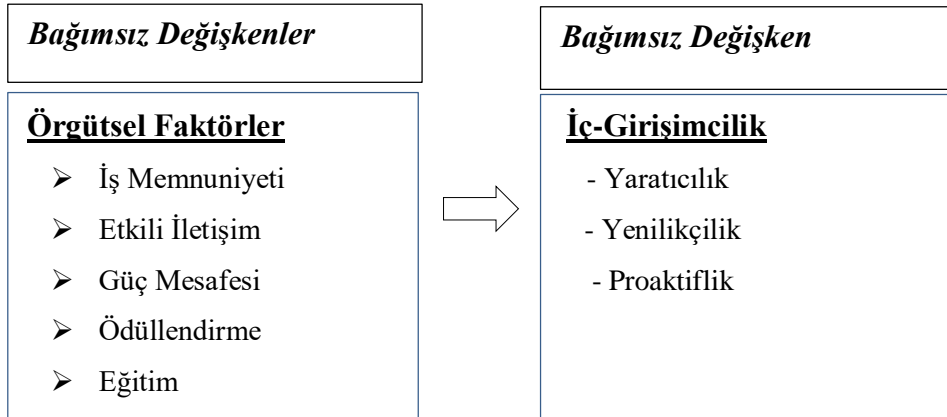
İç girişimcilik, kurulmuş şirketler düzeyindeki girişimcilik faaliyetlerini de içermekte olup, işletme organizasyonlarında ekonomik büyüme ve performansa yol açan organizasyonel verimlilik, etkinlik, kârlılıkta önemli bir unsur olarak kabul edilmiştir. Bazı araştırmalar, kurumsal iç faktörlerin kurumsal girişimcilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Antoncic ve Hisrich, (2004) çalışmalarının sonucunda, iç-girişimcilik davranışlarının, inovasyon, proaktif ve risk alma, örgütsel performansla olumlu ilişkili olduğunu göstermektedir. Organizasyonel faktörler örgüt kültürünü oluşturan en temel faktörlerdir. Bu faktörlerin birçoğunun bilinçaltında olduğu ve tutumlar, davranışlar, duygular, ilişkiler, dil, fiziksel ortamlar, sembolizmler ve eserler aracılığıyla ifade edilebildiği her seviyedeki çalışanların özelliklerini, değerlerini ve inançlarını içerdiği söylenebilir. Bu anlamda çok farklı görüşler ortaya çıkar ve fikir zenginliği oluşur. Örgütsel faktörler, çalışmada iyi iletişim ve mutlu çalışma ortamının kaliteli bir eğitimle birleştiğinde girişimcilik üzerinde olumlu olduğunu göstermektedir. Temel bileşenleri olan paylaşılan değerler, inançlar ve beklenen davranışlar, ya sosyalleşme sürecinde ya da temel değerler, varsayımlar ve inançlar yoluyla inovasyon üzerinde etkili olabilir. Organizasyonel kültür ise, politikalar, yapılar, prosedürler ve süreçler yoluyla yaratıcılığı ve yeniliği etkilediği için organizasyonel inovasyon için hayati öneme sahiptir (Dobni, 2008). Bu proje, kurum içi kültürel faktörlerin ve iç-girişimcilik üzerindeki değerlerin olumlu yollarını ve iyileştirmelerini göstermeyi amaçlamıştır. İşletme çalışanları için bu konunun önemi, günümüzde iş sektöründe çok önemli bir terim haline gelen Girişimcilik hakkında bazı bilgileri öğrenmelerine teşvik etmesidir. Kuzey Kıbrıs'ta Girişimcileri olumsuz etkileyen bazı olumsuz faktörler de vardır. Bunlardan biri, yatırımcılar ve girişimciler için hükümetin mahkemelerin hukuku olabileceğidir. Hükümetin kural ve düzenlemeleri geliştirilmeli ve devletten bazı ikramiyeler, teşvikler veya destek sağlanmalıdır. Öte yandan BM ve AB ambargoları ve izolasyonları Kuzey Kıbrıs'taki en büyük engellerdir. Tanınmadığı bir ülke olduğundan, yabancı yatırımcılar yüksek miktarda para yatırmak ve sadece Türkiye tarafından tanınan ülke olarak bir işletmeye yatırım yapmak ilginç değildir. İç girişimcilik uzun yıllardır gelişmekte ve herhangi bir şirket için strateji hazırlamak için önemli hale gelmektedir. Örgütsel faktörler ise kurumsal girişimcilik

için hayati bir faktör haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, iş doyumu, iletişim, güç mesafesi, ücret ve ödüllendirme gibi örgütsel faktörlerin boyutları ile İKY departmanı ve İç Girişimcilik tarafından uygulanan yaratıcılık ve yenilikçilik ve proaktiflik faktörleri gibi eğitimin ilişkisini incelemektir (Kocabakcak, 2006).

#### 4. Araştırma Yöntemleri

Araştırmada ilk method olarak literatür araştırmasına dayanan veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada iç-girişimciliği (yaratıcılık, yenilikçilik, proaktiflik) olumlu yönde etkileyen beş özel organizasyon faktörü (memnuniyet, etkili iletişim, ödüllendirme, yönlendirme ve güç mesafesi) araştırılmış ve araştırma modelinde gösterilmiştir. Çalışmada karma yöntemler kullanılmış olup, mülakat ve yazılı soruları içermektedir. Birincil veri toplama aracı olarak ise çalışmada biri demografik bilgi toplamak, biri çalışanlar için ve diğeri yöneticiler için olmak üzere üç adet anket kullanılmıştır. Hedef kitle, Kuzey Kıbrıs'taki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde görevli yöneticiler ve personellerdi. Veriler, tamamen iş ortamında gerçekleştirilen bir anket kullanılarak toplanmıştır. Anketler otellerde 100 çalışan ve 20 departman yöneticisine dağıtılmıştır. Çalışanlardan alınacak cevaplarda aracı olarak, yanıtlayıcının cevabı birkaç seçenekle sınırlı olacak şekilde cevapladığı kapalı uçlu anketler kullanılmıştır. 5 Likert Skalası; 5. kesinlikle katılıyorum 1. kesinlikle katılmıyorum aralığındaki kapalı uçlu sorulara cevaplar aranmıştır (Bu cevaplara ek yorumları ise çalışmanın sonunda yer alan katılımcı önerileri kısmında yer almaktadır.). Bunlar, otellerde yönetici veya çalışan olarak çalışan kişilerdir. Mülakatın toplam katılımcı sayısı 20'dir. Mülakat katılımcıları olarak yöneticiler seçilmiştir. Mülakat için hazırlanıp, sorulan sorular etik kurallar ve ahlaki değerler göz önünde bulundurularak sorulmuştur. SPSS (Sürüm 23) yazılımı depolama, cevapların analizi ve ilgili tabloların oluşturulması için kullanılmıştır.

**Araştırma Modeli aşağıdaki gibidir:**



Araştırma modelinde yer alan, Bağımsız değişkenler; Memnuniyet, İletişim, Güç mesafesi, Ödüllendirme ve Eğitim gibi örgütsel faktörler olup araştırmanın Bağımlı değişkeni ise; İç-Girişimciliktir (Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Proaktiflik).

#### 5. Araştırma Sonuçları

Sonuçlara göre, örgütsel kültürel faktörlerin iç-girişimcilik üzerinde olumlu etkileri vardır. Bu çalışmanın hipotezlerinin ana argümanı aynı şekilde örgütsel faktörlerin iç girişimcilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada bilgi

toplama aracı olarak girişimcilik konusu ile ilgili literatür taraması ve internete odaklanarak yapılmış birincil ve ikincil kaynak analizidir. Ayrıca, bu araştırmanın farklı boyutlarını tartışmak için mülakatlar ve akademik makaleler kaynak olarak kullanılmıştır. Bu çalışmanın birincil sınırlaması, hükümetin kurallar ve yönetmeliklerle girişimcilik kavramını desteklememesidir ve çalışma bazında Kuzey Kıbrıs'ta, bu konuda medyada ve akademik veritabanlarında yeterli materyal bulunmamasıdır. Çalışmada araştırma yeri olarak Merit Oteller Grubu, alan olarak İKY ve araştırmanın katılımcıları olarak burada çalışan yönetici ve çalışanlar baz alınmıştır. Araştırma modeli ve sorularına göre, aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

*H1 - Çalışan memnuniyeti, İç-Girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir.*

*H1a - Etkili İletişim, İç-Girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir.*

*H1b - Güç mesafesi, İç-Girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir.*

*H1c - Ödüllendirme, İç-Girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir.*

*H1d - Eğitim, İç-Girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir.*

**Tablo 2: Demografik Bilgiler (Çalışanlar ve Yöneticiler için Anket)**

| Bölüm 1: Demografik Bilgiler (Çalışanlar ve Yöneticiler için Anket) |                     |                      |                    |
|---|---------------------|----------------------|--------------------|
| 1. Cinsiyet   | Bay (57)            | Bayan (43)           |                    |
| 2. Yaş  | 18-30 (23)          | 31-40 (65)           | +40 (12)           |
| 3. Uruk   | Türk (78)           | Türk-olmayan (2)     | Kıbrıslı Türk (20) |
| 4. Eğitim Seviyesi  | Mastır veya PhD (2) | Üniversite (23)      | Lise (75)          |
| 5. Pozisyon   | Yönetici (20)       | Kadrolu Çalışan (75) | Yarı-Zamanlı (5)   |
| 6. Maaş   | -3500 (5)           | 3500-6000 (77)       | +6000 (18)         |

Kuzey Kıbrıs'taki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde görevli çalışanlar üzerinde yapılmış olan ve karma yöntemlerin kullanıldığı bu çalışma, mülakat ve yazılı soruları içermektedir. Birincil veri toplama aracı olarak demografik bilgi toplama soruları hem çalışan hem de personele uygulanmıştır. Bunun dışında biri çalışanlar için (kapalı-uçlu) ve diğeri yöneticiler için (açık-uçlu) olmak üzere iki anket daha kullanılmıştır.

**Tablo 3: Açık-uçlu Sorular (Yöneticiler için Anket)**

| Kısım 2: Açık-uçlu Sorular (Yöneticiler için Anket)  |
|--|
| İşletmelerdeki İç-Girişimciliğinin ana personel profilleri kimlerdir?                                    |
| İnsan Kaynakları personeli, İç-Girişimcilik kavramına teşvik etmek için ne tür programlar uygulamalıdır? |
| Örgütsel Faktörlerin İç-Girişimcilik Üzerindeki Etkileri Nelerdir?                                       |
| İşletme sektöründe bulunan işletmelerde İç-Girişimciliği etkileyen temel sorunlar nelerdir?              |
| Araştırmayı geliştirmek için bazı fikirleri paylaşıp, araştırma konusu hakkında yorum yapabilir misiniz? |

## 6. Sonuç

Oteldeki İKY departmanı, eğitim programlarını tasarlarken dikkatli olmalıdır. Araştırmaya seçilen katılımcıların cevapları genellikle benzer olmuştur. Personellere sorulan on soruya ait ana fikirler şu şekildedir: Örgütsel faktörlerin (Memnuniyet, İletişim, Güç mesafesi, Ödüllendirme ve Eğitim) İç-Girişimciliktir (Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Proaktiflik) üzerinde olumlu etkileri vardır. Hükümet, girişimcilik kural ve düzenlemelerini yeniden düzenlemeli ve çalışanları işlerinde daha yaratıcı olmaya teşvik etmelidir. İletişim ve iş tatmini, iç girişimciliğin geliştirilmesinde kurumsal faktörler olarak çok önemli bir rol oynamaktadır. İKY departmanı bu iki önemli faktöre dikkat etmelidir, her ikisi de üretimde ve üretkenlik yaratır. Yapılan araştırmada iletişim ve iş tatmini ile performans arasındaki etkileşim dikkat çekicidir. Bu iki değişken arasında son bir anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Kuzey Kıbrıs'ta devlet tarafından girişimciler için hazırlanmış ve olumlu yönde etkileyecek teşvikler sınırlıdır. Bunun başlıca sebebi, henüz girişimcilik bilincinin oluşmamış olmasıdır. Farklı ülkelerde uygulandığı gibi, Kuzey Kıbrıs devlet olarak, girişimciliği desteklemek için bazı bonuslar, teşvikler veya destekler oluşturulmalıdır. İşletmeler iyi performans gösteren personellerini belli devlet teşvikleriyle memnun edebileceği gibi, doğru ödüllendirme yöntemiyle de öne çıkmalıdır. Oluşturulan eğitim tüm eğitim ve oryantasyon programları, çalışanların yaratıcılığını, yenilikçiliğini ve proaktifliğini artırmak için oluşturulmalıdır. Güçlü bir insan kaynakları yönetimi, esnekliği, inisiyatifleri, özerkliği ve özgürlüğü teşvik eder ve bilgi yönetimine odaklanarak doğrudan ve yenilikçi çözümler bulmanın yanı sıra bir ekip üyesinin gelişimine odaklanır. Bu girişimci bir organizasyon kültürünün geliştirilmesi ve bu bilinçle beslenmesini esas kılar. Turizm sektör çalışanları böyle bir kültür ve eğitim ile kariyerleri için hedef belirleyebilirler. Bu da, onların geleceğe umutla bakması, iş yerlerinde daha mutlu çalışması gibi olumlu etkilerle sonuçlanmaktadır. Risk alan ve yenilikçi personeller kısa sürede basit hatalar yapabilir, zaten risk almak da bunu gerektirmektedir. Fakat iyi bir iletişimin olduğu, mutlu bir çalışma ortamında çalışanlar mükemmel bir şekilde üretken olacaklardır. İşletmelerin girişimcilik kültürü, onları yenilikçi ve riske dayanıklı olmaya iter. Bu tür davranışlar örgütsel öğrenmeyi geliştirerek araştırma ve deneylerle sonuçlanır (Karyotakis ve Moustakis, 2015). Girişimcilik faaliyetlerinden yararlanmak için bir kuruluşun öğrenme taahhüdü, değişime karşı açık görüşlülük ve paylaşılan vizyona uygun ilkeler tarafından yönetilmesi gerekir. Çağdaş dinamik ve değişken koşullar, yaratıcılığı, üretimi, yeni fikirleri, yeniliği, proaktif davranışı, risk alma ve rasyonel yönetimi, ödüllendirmeyi ve yetiştirme olgunluğunu, değişime hazırlığı ve açık fikirliliği teşvik edecek çalışma ortamını savunmaktadır. Bütün bunlar sadece uyum ve gelişme için değil, aynı zamanda uygulanabilirlik nedeniyle de tüm organizasyonlar için çok önemli ve değerlidir. Katılımcıların görüşleri temel olarak organizasyonel faktörlerin iç-girişimciliğe olumlu etkileri olduğunu göstermektedir ki literatür taraması da bunu güçlü bir şekilde kanıtlamaktadır. Bu faktörleri sağlayamayan işletmeler başarısız olmaya mahkumdur. Özellikle günümüzde yaratıcı fikirler, özgür ruhlu insanlar tarafından mutlu bir çalışma ortamında ortaya çıkmaktadır. İşletmelerdeki iç-girişimciliğinin ana personel profilleri yöneticiler, insan kaynakları departmanı çalışanları ve verdikleri eğitimleri alan çalışanlardır. Bu kişiler iç girişimciliğinin ana profilleridir. İnsan Kaynakları personeli, çalışmada gösterildiği üzere eğitimler, mutlu bir çalışma ortamı yaratma konusunda, etkili iletişim ve en önemlisi güçlü bir organizasyon kültürü oluşturmalı, başarılı çalışanları ödüllendirmelidir.

## KAYNAKÇA

Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: kavramsal bir çerçeve, *Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, 29, 83-112.

Ahmad, N. H., Nasurdin, A. M., & Zainal, S. R. M., (2012). Nurturing intrapreneurship to enhance job performance: the role of pro-intrapreneurship organizational Architecture, *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*, Article ID 868880.

Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation, *Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 6, pp. 518-50.

Bulut, C. & Yilmaz, C., (2008). Innovative performance impacts of corporate entrepreneurship: an empirical research in Turkey, *Proceedings of Academy of Innovation and Entrepreneurship Conference*, pp. 414-417, Beijing, China.

Corbett, A.C., Neck, H.M. & DeTienne, D.R. (2007). How corporate entrepreneurs learn from fledgling innovation initiatives: cognition and the development of a termination script. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6):829-852, Nov.

De Villiers, I. (2008). *An assessment of corporate entrepreneurship in the South African Broadcasting Corporation limited (SABC)*. (Unpublished MBA-dissertation.) North-West University, Potchefstroom.

Deakins, D and Freel, M. (2009). *Entrepreneurship and small firms*. 5th Edition. New York: McGraw Hill, 2009.

Dess, G.G., & Lumpkin, G.T. 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1): 147-156, Feb.

Dobni, C.B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. doi:10.1108/14601060810911156.

Fiş, M.A. (2009), *Unlocking The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Performance*, İstanbul: Sabancı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Foley, S. (2013, 8 Kasım). *5 reasons why intrapreneurship is important*, Erişim tarihi: 29 Ocak 2016, <http://www.corporate-entrepreneurs.com/2013/11/08/5-reasonswhy-intrapreneurship-is-important/>

Goosen, C.J., De Coning, T.J. & Smit, E. v.d.M. (2002). Corporate entrepreneurship and financial performance: The role of management. *South African Journal of Business Management*, 33(4):21-27.

Hough, J. & Screepers, R., (2008), Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership, *Journal of Global Strategic Management*, vol 3.

İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.

Karabey, C. N., ve Bingöl, D. (2010). Girişimciliğin başlangıcı olarak fırsat tanımlama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, 67, 9-31.

Karyotakis, K.M., & Moustakis, V.S. (2015). Innovating in public administration. Paper presented at *the 12<sup>th</sup> Student Conference of Science and Technology*, Athens University of Economics and Business & Hellenic Management Association, Athens, 14 May (pp. 114-124). In Greek.

Karyotakis, K.M., Bakatsaki, M., & Moustakis, V.S. (2015). The entrepreneurial facets of public administration. Paper presented at the *Synthesis International Scientific Conference of IT and Business- Related Research*, Singidunum University, Belgrade, 16-17 April (pp. 327-331). doi:10.15308/Synthesis-2015-327-331.

Kelley, D. (2011). Sustainable corporate entrepreneurship: evolving and connecting with the organization. Article in *Business Horizons* (2011) 54, 73-83. doi:10.1016/j.bushor.2010.09.003

Kuratko, D. F. (2003). Entrepreneurship education: emerging trends and challenges for the 21st century. *Coleman Foundation White Paper Series for the U.S. Association of Small Business & Entrepreneurship*.

Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. W., ve Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader–member exchange. *Asia Pacific business review*, 16, 79-103.

McBeth, E.W. & Rimac, T. (2004). The age of entrepreneurial turbulence: creating sustainable advantage for individuals, organizations, and societies in the new century. *ESADE MBA Business Review*, 2:17-23.

Mokaya, S.O., (2012). Corporate entrepreneurship and organizational performance theoretical perspectives, approaches and outcomes, *International Journal of Arts and Commerce*, Vol. 1 No. 4 September 2012.

Morris, M. H. ve Kuratko, D. F.; (2002). Corporate entrepreneurship: entrepreneurial development within organizations, *Harcourt College Publishers*, Orlando, Florida.

Naktiyok, A., ve Kök, B. S. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8:2, , 78-96.

Papatya, N. (2005). *Sürdürülebilir başarı için iç-girişimcilik*. A. Bozgeyik, Girişimcilere Yol Haritası, İstanbul: Hayat Yayıncılık No. 210/59, 83-87.

Parry, W. K., ve Sinha, N. P. (2005). Researching the Trainability of Transformational Organizational Leadership, *Human Resource Development International*, 8, 165-183.

Rutherford, W.R., & Holt, D.T., (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at the Innovativeness Dimension and Its Antecedents, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 429-446.

Schneider, K. (2017). Promoting the entrepreneurial success of women entrepreneurs through education and training. *Science Journal of Education*. Vol. 5, No. 2, 2017, pp. 50-59. doi: 10.11648/j.sjedu.20170502.13.

Sebora, T.C., Theerapatvong, T. & Lee, S.M., (2010). Corporate entrepreneurship in the face of changing competition: a case analysis of six Thai manufacturing firms, *Journal of Organizational Change*, Vol. 23 No. 4, pp. 453-70.

Thornberry, N. (2003). Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs, *The Journal of Management Development*, 22(4), 329-344.

Uittenbogaard, B., Broens, L. & Groen, A.J. (2005). Towards a guideline for design of a corporate entrepreneurship function for business development in medium-sized technologybased companies. *Creativity and innovation management*, 14(3):258-271.

Wang, C. L., (2008). 'Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance' *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4): 635-656.

Wiklund, J., and Shepherd, D. (2005). "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, *Journal of Business Venturing*, 20 (1), ss. 71-91.

Wu, J. (2011). Asymmetric roles of business ties and political ties in product innovation. *Journal of Business Research*, 64(11), 1151-1156. doi:10.1016/j.jbusres.2011.06.014.

Yiğit, S. (2014). İnovasyona davranışsal yaklaşımın bir yansıması: kurumsal Girişimcilik, *International Journal of Social Science*, 30, 411-428.

Zahra, S. & Covin, J.G., (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, 10, 44.

Zahra, S., D. Garvis (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility", *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492.