

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGISİNİN ÇALIŞANLARIN İÇ GİRİŞİMCİLİK PERFORMANSINA ETKİLERİ: MARMARIS'TEKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İsmail Bakan¹- Ergün Kara²- Bilge Güler³

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, örgüt içinde demokratik bir ortamın varlığının çalışanların iç girişimcilik performanslarını etkileyebileceği düşüncesi çerçevesinde, örgütsel demokrasi algısının bireylerin iç girişimcilik performansına etkilerini incelemektir. Bu amaçla; Marmaris'te bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 201 kişiye anket uygulanmıştır. Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak; korelasyon ve regresyon analizleriyle test edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre; örgütsel demokrasinin tüm alt boyutları ile iç girişimciliğin tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel demokrasi alt boyutlarından şeffaflık algısının yenilik ve proaktifliği, hesap verebilirlik algısının ise yeniliği ve özerkliği pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat örgütsel demokrasinin diğer alt boyutları olan; katılım-eleştiri, adalet ve eşitlik algılarının çalışanların iç girişimcilik performanslarını etkilemediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Demokrasi, İç Girişimcilik, Otel Çalışanları

¹ Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/Kahramanmaraş/Türkiye, E-Posta: ismailbakan@ksu.edu.tr

² Öğr. Gör. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Marmaris Turizm Meslek Yüksek Okulu, Muğla/Türkiye, E-Posta: erguncankara1@hotmail.com

³ Doktora Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Kahramanmaraş/Türkiye E-Posta: bilgeeguler@gmail.com

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY PERCEPTION ON EMPLOYEES' INTRAPRENEURSHIP PERFORMANCE: AN EMPIRICAL IN HOTEL FIRMS IN MARMARIS

İsmail Bakan - Ergün Kara - Bilge Güler

ABSTRACT

The purpose of this study to examine the effects of organizational democracy perception on the performance of individuals' intrapreneurship within the framework individual intrapreneurship of employees can be affected by the existence of democratic atmosphere in the organization. For this purpose, a questionnaire was applied to 201 people working in four and five star hotel firms in Marmaris. Obtained data in the result of questionnaire application were tested by using SPSS program, analyses of correlation and regression. According to the done analysis results; meaningful relations were determined between all sub-dimensions of organizational democracy and all sub-dimensions of intrapreneurship. Besides, it was concluded that transparency perception which is one of the sub-dimensions of organizational democracy effects innovation and autonomy; on the other side, accountability perception effects innovation and proactivity positively. However; it was determined that participation-criticism, justice and equality perceptions which are other sub-dimensions of organizational democracy do not affect the performance of employees' intrapreneurship.

Keywords: Organizational Democracy, Intrapreneurship, Hotel Staff

Giriş

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte her şeyin hızla değiştiği günümüzde, işletmeler için rekabet etmek artık daha da zorlaşmıştır. İşletmeler artık hem ulusal hem uluslararası pazarlarda gelişmelere ayak uydurmak, rakiplerini takip etmek ve onlara karşı daha yenilikçi ve yaratıcı olmak zorunda kalmışlardır. (Erkal, 2012: 69). Dinamik ve sürekli değişen bir yapıya sahip olan turizm sektöründe (Russell ve Faulkner 2004: 557) de ayakta kalabilmek, işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri ve kendilerini yenileyebilmelerine bağlıdır ve bunu sağlamak için iç girişimcilik bazı araştırmacılar tarafından yeni bir yönetim aracı olarak belirtilmiştir (Gürel, 2012: 57). İç girişimcilik bu anlamda hem işletmelerin ayakta kalabilmeleri hem de onlara rekabet avantajı sağlamak için önemli bir araçtır. Böylesine şiddetli rekabetin olduğu bir ortamda avantaj elde etmek, örgütü yeniliğe ve yaratıcılığa teşvik eden iç girişimcilik ruhunu oluşturmak ile mümkündür (Fiş ve Çetindamar, 2007: 126). Örgüt içerisinde demokratik bir ortam yaratmak ise çalışanlar da iç girişimcilik ruhunu oluşturabilecek faktörlerden biri olabilir.

Yüz yüze iletişimin ve insan ilişkilerinin çok yoğun olduğu hizmet sektörlerinde, örgütsel hedeflere ulaşmanın yolu çalışanların performansına bağlıdır. Bu anlamda örgüt içi demokratik uygulamalar çalışan performansını artıran faktörlerden biridir (Kerr, 2004: 86; Sadykova ve Tutar, 2014; Kesen, 2015: 535). Çünkü örgütsel demokrasi, çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlayan, örgüt içinde çift yönlü iletişimi ön plana alan, çalışanları yenilikçi ve yaratıcı olmaya yönlendiren bir faktör olup çalışanlarda iç girişimcilik ruhu oluşturacak bir ortam yaratabilmektedir. Dolayısıyla bu ruha sahip çalışanlarla donatılmış örgütler, insan faktörünün; özellikle girişimcilik ruhuna sahip insan faktörünün önemli olduğu günümüzde rekabet avantajı elde ederek başarıya ulaşabileceklerdir. Tüm bunlardan hareketle bu araştırmanın amacı; hizmet sektörleri arasında yer alan otel işletmelerinde çalışanların örgütsel demokrasi algılarının iç girişimcilik performanslarına etkilerini belirlemektir.

2.Kavramsal Çerçeve

2.1.Örgütsel Demokrasi

Demokrasi, en genel tanımıyla "halkın kendi kendini yönetmesi" anlamına gelirken (Sartori, 1996: 36); örgütsel demokrasi ise, örgüt çalışanlarının kararlara katılımını sağlayan ve demokrasinin örgüt düzeyindeki şeklini ifade eden bir kavramdır (Harrison ve Freeman, 2004) ve Yunancada "demos" ve

“kratos” sözcüklerinden oluşmaktadır (Sezen, 1994; Uygun, 1996; Powley vd., 2004; Heywood, 2007: 96).

Örgütsel amaçlara ulaşma yolunda üst-ast arasındaki birlikteliği esas alan örgütsel demokrasi (Başaran, 1992: 322), örgüt için katma değer üretirken çalışanları kararlara katma, bireysel mantık yerine ortaklaşa kararlar alma ve bunları uygularken bireysel hak, özgürlük ve eşitliğe dikkat eden değerler bütünüdür (Coşan ve Gülova, 2014: 234). Ayrıca örgütsel demokrasi, alınan kararlarda tüm çalışanların aktif katılımını sağlayan, yöneticilerin güç ve sorumluluklarını astlarıyla paylaştığı, yöneticilerin koç rolü üstlendiği birimleri de ifade etmektedir (Butcher ve Clarke, 2002: 36). Clarke'ye (2011) göre, etkili bir üst düzey yönetici, örgüt içinde etik ve demokratik bir ortamın oluşmasında merkezi bir role sahiptir.

Örgütsel demokrasinin tanımı hakkında farklı görüşler mevcut olsa da genel olarak bu tanımların ortak noktası; çalışanlara karşı adil davranma, insanı önemli bir değer olarak görme, onun kararlara katılımını sağlama işlevlerinden oluşmakta ve örgütsel demokrasi tüm bunlar sonucu oluşan verimlilik ve değer artışını ifade eden kültürel bir değişikliktir (Lansbury, 2009: 600).

“İşgören katılımı, katılımcı yönetim, kendi kendini yönetme, işyeri demokrasisi” kavramları örgütsel demokrasi kavramı yerine de kullanılabilen yakın anlamlı kavramlar olup (Cheney, 1995: 168; McGregor, 2005: 19); örgütsel etkinlik ve verimliliği arttıran, yaratıcılık ve yenilikçiliğe ortam sunan, çalışanların kendilerini geliştirmelerine, bilgi ve beceri düzeylerinin artmasına, yüksek performans göstermelerine katkı sağlayan, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı arttıran bir yönetim şekli yaratmaktadır (Forcadell, 2005: 255; Yazdani, 2010: 54). Günümüzde de popülerliği gittikçe artan, astların kararlara katılımını esas alan demokratik anlayış hem örgütsel performansın artmasında hem de daha iyi bir örgüt iklimi yaratmada önemli etkilere sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005: 24-27). Kararlara katılım sayesinde, işletmelerde insan faktörü aktif hale getirilerek onların daha yaratıcı ve yenilikçi olmaları sağlanabilir. Bunun yanı sıra kararlara katılma, çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarına ve çalıştıkları işletmeye güven duymalarına da önemli katkılar sağlamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 50-51).

Bir örgütte örgütsel demokrasiden bahsedebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Sadykova ve Tutar, 2014: 2-3);

- Yöneticiler ve çalışanlar arasında çift yönlü iletişim,
- Örgütsel kararlara katılım ve bu kararlara katılım sürecinde düşünce özgürlüğünün sağlanması,
- Kişisel haklara saygı duyulması ve bu hakların yasalar tarafından korunması alınması,

- Örgüt içerisinde çalışanlara eşit ve adaletli davranılması,
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünün gelişmiş olması.

Geçkil ve Tikici'ye göre (2013), örgütsel demokrasinin beş alt boyutu bulunmaktadır. Bu çalışmada kullanılan örgütsel demokrasi modeli Geçkil ve Tikici (2013) tarafından geliştirilen modeldir ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirliktir. İşletmelerde örgütsel demokrasinin sağlanabilmesi için bu alt boyutların her birine önem verilmelidir. Bu alt boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

Katılım-eleştiri boyutu; çalışanların örgütsel kararlara katılımı, onları sorgulaması, kararların alınmasında aktif rol oynaması, örgütle ilgili düşüncelerini rahatça ifade edebilmesi anlamına gelmektedir (Weber vd., 2009; Geçkil, 2013: 32). Vroom vd. (1986) tarafından katılımcı karar verme, karar verme sürecine ast ve üstlerin birlikte katılımı olarak tanımlanmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2005: 26). Katılım ve eleştirinin teşvik edildiği işletmelerde çalışanların düşüncelerine önem verilir ve kararlar herkesin üzerinde uzlaştığı ortak bir fikre göre verilir. Böylece çalışanların motivasyonları artar ve çalışanlar yeteneklerini daha iyi kullanabilirler. Ayrıca farklı düşüncelerdeki çalışanların bir araya gelmesi sinerji oluşturur ve daha doğru kararlar verme imkanı sağlar (Erkal, 2012:84). Şeffaflık boyutu; örgüt içerisinde alınan kararlarda bu kararlardan etkilenecek herkesin bilgilendirilmesi ve düşüncelerinin alınması ile ilgilidir (Geçkil ve Tikici, 2015: 47). Adalet boyutu; örgüt içinde liyakat sisteminin gözetilmesi, ödüllendirme konusunda normlar oluşturulması ve çalışanların kuruma katkılarına göre ücret verilmesi ve gelir dağılımındaki adilliği ifade etmektedir (Yıldırım, 2007: 256). Chen ve arkadaşlarına göre (2015) çalışanların adillik konusundaki algıları onların örgütlerine karşı duydukları kıvancı ve saygıyı arttırabilmektedir. Eşitlik boyutu; işletmede din, dil, ırk, cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin aynı çalışma koşullarına sahip tüm çalışanların aynı hak ve avantajlara sahip olmasıdır. Adalet boyutu ile karıştırılmamalıdır, çünkü eşitlik adil olma anlamına gelmemektedir (Geçkil, 2013: 3). Hesap verebilirlik boyutu; örgüt içinde kural ve prosedürlerin çalışanlar tarafından sorgulanabilmesi ve her düzeydeki çalışanın eleştiriye açık olması ve öz eleştiri yapma eğilimini ifade eden boyuttur (Tetlock, 1985: 234).

Örgütsel demokrasi; çalışanların kararlara katılımını sağlayan, onların haklarını ve çıkarlarını gözeten, adil muamele ve eşitliği sağlayan, çalışanların yenilikçi, yaratıcı ve girişimci olmalarına imkan sağlayan bir yönetim şeklini öngörse de avantajlarının yanında bazı dezavantajlara da sahiptir. Avantajlarından bazıları; bireysel düşünce özgürlüğünün ve kararlara katılımın sonucu olarak örgütsel bağlılığı arttırması, kararlara katılımın uygulamayı

kolaylaştırması ve çalışanların alınan kararları daha istekle uygulaması, çalışanların yenilikçi, yaratıcı ve özgür düşüncelerinin önünü açmaları, örgüt içinde biz bilinciyi hareket etmeyi sağlaması ve dayanışmayı arttırması, çalışanlar arasındaki çatışmaları ve aşırı rekabeti önlemesi, iş gücü devir oranını azaltması, sağlıklı bir iletişim ikliminin oluşmasını sağlaması, müşteri hizmetlerini iyileştirmesi ve sonuç olarak çalışan memnuniyetini artırarak inovasyon geliştirme ve rekabet edebilme imkanı sunması sayılabilir. Dezavantajları ise; muhakeme yeteneğinden yoksun çalışanların kararlara katılımı sonucu uygun olmayan kararların alınmasına yol açabilme ihtimali, çok zaman gerektiren bir uygulama olduğu için etkinliği ve işleyişi engellemesi, yönetimin gücünü ve yetkisini paylaşmak istememesi, hızlı karar alınması gerektiği durumda beklentiyi karşılayamaması ve performansı olumsuz etkilemesidir (Argyris, 1987; Harrison ve Freeman, 2004: 50; Diener, 2011: 178). Ayrıca bu dezavantajlarına rağmen, örgütsel demokrasinin çalışanlara daha fazla güç ve yetki sunması, onların sorumluluklarını arttıracak ve böylece alt kademe çalışanlar da performanslarını yükseltme şansları bulabilecekler ve bu da onların motivasyon ve performanslarını olumlu etkileyecektir (Ağırbaş vd., 2005; Lansbury, 2009: 600).

Örgütsel demokrasinin yukarıda bahsedilen bazı dezavantajlarına rağmen, iş yerindeki demokratik uygulamaların verimliliği engellemediğine; bilakis mutluluk ve refahı arttırdığı, örgüte yabancılaşmayı azalttığı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı sağladığı, motivasyon ve üretimi arttırdığı yazarlar tarafından vurgulanmıştır (Dahl, 2001; 249-253; Johnson, 2006: 257; Lansbury, 2009: 601). Cloke ve Goldsmith'e göre (2002: 10) demokratik olmayan çalışma ortamlarında bireyler inisiyatiflerini kaybederler, kapasitelerini kullanamazlar ve kadercilik tutumu ile hareket ederler. Tüm bunlardan da anlaşıldığı gibi, çalışmalar genel olarak örgütsel demokrasinin, bir yönetim şekli olarak kullanılmasının avantajları üzerinde durmuştur. Bu avantajların vurguladığı en önemli noktalardan biri de; çalışan kapasitesinden maksimum düzeyde faydalanmayı amaçlayan örgütsel demokrasinin; çalışanların yenilik, yaratıcılık ve örgütü adına katma değerini arttıracığıdır. Örgüt adına yapılan yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerinin örgüte değer katması olarak tanımlanan iç girişimcilik, çalışanların örgütsel demokrasi algısından etkilenebilecektir. Bu çalışmanın temel çıkış noktası, çalışanların örgütsel demokrasi algılarının iç girişimcilik performanslarını olumlu etkileyebileceği düşüncesi çerçevesinde bu etkiyi araştırmaktır. Daha demokratik bir iş yerinde, çalışanların iç girişimcilik performansları artabilecek ve dolayısıyla rekabetin çok şiddetli olduğu bu ortamda işletmeler sürdürülebilirliği yakalama avantajı elde edebileceklerdir.

2.2. İç Girişimcilik

Girişimcilik; Fransızca “entreprendre ve Almanca “unternehmen” sözcüklerinden türetilen ve Türkçede “üstlenmek” anlamına gelen bir fiil olup (Dilsiz ve Kölük, 2008: 3, aktaran, Demir ve Bakan; 2015: 302); ilk defa 1755 yılında Fransa asıllı İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından kullanılmış ve belirsizliğin hakim olduğu ekonomik sistem içerisinde kazanç sağlama girişi ve risk üstlenme olarak tanımlanmıştır (Culhane, 2003: 19; Müftüoğlu vd. 2005: 4; Ağca ve Yörük, 2006: 158). Başka bir tanımla girişimcilik, üretim faktörlerini bir araya getirerek yaratıcılık ve yenilik yapmak yolu ile yeni mal ve hizmet üretme veya mevcut mal ve hizmette iyileştirmeler yapma, risk alma ve işletme kurma süreçleridir (Müftüoğlu ve Durukan 2004: 15; Ağca ve Yörük 2006: 161). Girişimcilik faaliyetini gerçekleştiren girişimci ise; tutkuyla çalışıp piyasada kimsenin göremediği fırsatları araştırıp bulan ve bu fırsatları iş fikrine dönüştüren, mal ve hizmet üreten ve bu şekilde kazanç elde eden kişidir (Kaya, 2007: 76; Başar vd., 2013: 3; aktaran, Demir ve Bakan; 2015: 302-303). İç girişimci kavramı ise 1983 yılında ilk defa Pinchot tarafından kullanılmış olup, yazar bu kavramı “halihazırda var olan bir işletmedeki girişimci” olarak ifade etmiştir (Nielsen vd, 1985; Pinchot, 1985: 15; Pinchot ve Pellman 1999: 16; Döm 2006: 45). Yazar bu tanımla, iç girişimciliğin belirli bir işletme adına yapılan girişimsel faaliyetler olduğunu vurgulamıştır. İç girişimcilik kavramı ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Kierrullf'un yaptığı tanıma göre iç girişimcilik “kurulu bir örgütte yeni pazar fırsatlarını araştırmak ve çekici fırsatları yakalayabilmek için kaynakları temin etme, üretme ve satışı başlatma süreci” olarak tanımlanmıştır (Pınar, 2015: 51).

Örgütteki tüm çalışanların iş birliği ve dayanışmasına destek olan bir süreci içeren (Wunderer, 2001: 194) ve girişimciliğin özel bir versiyonu olan iç girişimcilik çalışanların yaratıcılığını arttıran, organik örgüt yapısını öngören, işletmenin esneklik yeteneğini arttıran, onları yenilik temelli yeni ürün ve hizmet geliştirme konusunda yüreklendiren, performanslarını arttıran, yeni stratejiler uygulamalarında önemli avantajlar sağlayan bir süreçtir. Başka bir ifadeyle iç girişimcilik, işletmeler için bir yenilenme sürecidir. İç girişimciliğin sağladığı yenilik ve farklılaşma sonucu ise işletmeler önemli oranda bir rekabet üstünlüğü yakalama şansı elde ederler (Zahra, 1996: 1714; Naktiyok, 2006: 38-40; Ireland ve Webb, 2009: 471). 1980'lerin başlarından beri araştırmacılar, iç girişimciliğin işletmeleri canlandırması ve onların performanslarını artırıcı etkilerinden dolayı iç girişimciliğe ayrı bir önem göstermekte ve ilgi duymaktadırlar (Antoncic, 2001: 221).

Yukarıda tanımlardan da anlaşılacağı üzere iç girişimciliğin birçok yazar tarafından farklı tanımlamaları yapılmıştır. İç girişimciliğin kabul görmüş ortak bir tanımı olmasa da tüm tanımların birleştiği ortak nokta; iç girişimcinin

herhangi bir işletme adına çalışan, girişimcinin sahip olduğu tüm özellikleri taşıyarak girişimsel faaliyetlerde bulunan ve çalıştığı işletmeye katma değer katan kişi olduğu söylenebilir.

Günümüz işletmeleri için yeniliği, yaratıcılığı, değişimi ve farklılaşmayı teşvik eden bir güç olan iç girişimcilik, müşteri beklentilerini karşılayabilecek ve onlara en iyi yoldan cevap verebilecek en önemli araçlardan biridir. İşletmeler günümüzde hayatta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için değişime ayak uydurmanın ötesinde, değişimi kendileri yaratmalıdırlar ve proaktif olmalıdırlar (Antoncic ve Prodan, 2008: 1; Gürel, 2012: 64). İşletmeler için rekabet etmenin bir yolu olarak görülen iç girişimcilik ile işletmeler rekabette başarıyı yakalayabilirler. Çünkü iç girişimcilik işletme ruhuna yeniden canlılık kazandırarak onlara kendilerini yenileme imkanı sunacaktır. Günümüzün rekabet şartları da, değişimlere ayak uydurabilen, değişen şartlara çabuk adapte olabilen, yeniliği ve farklılığı yaratabilen iç girişimcilik kültürünü gerektirmektedir (Thornberry, 2001: 526; Naktiyok ve Kök, 2006: 80).

İç girişimcilik boyutları farklı açılardan birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (örneğin, Ağca ve Kurt, 2007, Bulut vd., 2008,). Bu çalışmada Naktiyok (2004) tarafından geliştirilen iç girişimcilik ölçeği boyutları kullanılmıştır. Bu boyutlar; yenilik, risk alma, proaktiflik ve özerklidir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

Yenilik boyutu; örgütün gelişimine katkıda bulunacak yeni ürünlerin yaratılması, mevcut ürünlerde iyileştirmeler yapılması, yeni yöntem ve süreçlerin geliştirilmesi ile ilgilidir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Yenilik aynı zamanda iç girişimcilik faaliyetlerinin temel unsurlarından olup (Ağca ve Kurt, 2007), işletmelere rekabet avantajı sağlamakta ve bu yüzden işletmeler yenilik yapabilecek bir organizasyon yapısına sahip olmalıdır (Koçel, 2005: 389). Risk alma boyutu; yapılacak iş ile ilgili, yeni bir ürün geliştirirken veya piyasaya sunarken doğacak kayıpları göze alma durumudur (Top, 2006: 59; Hançer vd., 2009: 525). Risk alma davranışı hem girişimciliğin hem de iç girişimciliğin önemli belirleyicisidir ve girişimciler risk alma konusunda isteklidirler. Proaktiflik boyutu; “yeni ürünlerin ya da hizmetlerin, faaliyetteki teknolojilerin ve yönetim teknikleri gibi önemli işletme alanlarında rekabetçileri takip etmekten ziyade ileriye atılmada organizasyonların girişim derecelerini ifade eder” (Antoncic, 2000: 35). Aynı zamanda proaktiflik, öncü olma amacı ile çevresel tehditlere karşı risk alma, fırsatları kovalama ve sorun ortaya çıkmadan eyleme geçmedir (Antoncic ve Hisrich, 2000: 23; Koçel, 2010: 159). Özerklik boyutu; çalışanların işlerini yaparken karşılaştıkları duruma göre inisiyatif alma durumları, kalıpların dışına çıkarak kendi başına karar verebilme gücünün bulunması anlamına gelmektedir (Hornsby vd.,

1993: 32). Özerklik de diğer boyutlar gibi hem girişimcinin hem de iç girişimcinin sahip olduğu ana boyutlarından biridir. Yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması ve bunların uygulanma sürecinde çalışanlara özerklik verilmelidir.

İç girişimcilik, işletmenin pazar payını ve rekabetçi gücünü artırma amacı ile işletme içinde çalışan bireylerin işletme adına girişimsel faaliyetlerde bulunmasıdır. Yani, işletme süreçlerinde, ürün, hizmet ve süreç inovasyonu yapmak sureti ile inisiyatif ve gönüllü risk alma sürecidir (Nielsen vd., 1985: 184). İç girişimciliği bu kadar önemli yapan en önemli nedenlerden birisi, işletme süreçlerine yenilik kazandırması, çalışanlarını güçlendirmesi, onların yeteneklerinden faydalanması ve bunlar sonucu da işletmenin performansını ve rekabet gücünü arttırıcı bir özellik taşımasıdır (Zahra, 1991: 260). Literatürde de çalışanların iç girişimcilik performansının işletmenin performansını pozitif yönde etkilemesi üzerine çalışmalar mevcuttur (örneğin; Burgelman, 1983; Pinchot, 1985; Zahra ve Gavis, 2000; Onay ve Çavuşoğlu, 2010; Ekiyor ve Karagul, 2016). İşletme içinde gerçekleştirilen girişimsel faaliyetler sonucu örgütün motivasyonu arttığı için enerjisi de artacaktır. Yüksek enerji ise işletme verimliliğini ve performansını arttıracak ve önemli rekabet avantajları sağlayacaktır.

Örgütlerde iç girişimciliğin başarılı olabilmesi için organizasyon yapısının iç girişimcilik kültürüne uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra bazı koşullarında yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlardan bazıları; üst yönetimin desteği sağlanması, çalışanlara özerklik tanınması, iletişimin çift yönlü ve yatay olması, takım çalışmalarının teşvik edilmesi, yaratıcılık ve yenilik için gerekli kaynakların tahsis edilmesi, başarısızlıklar hoşgörüle yaklaşım sabırlı davranma, ödüllendirme sisteminin uygun şekilde kullanılmasıdır (Hornsby vd. 2002; Brunaker ve Kurvinen 2004; Hayton 2005; Zahra vd. 2009). İç girişimciliğin başarılı olabilmesi için gereken unsurlara ve koşullara bakıldığında; örgütsel demokrasi ortamının sağlanmasının bunlardan biri olduğuna dikkat edilmelidir. Örgütsel demokrasi ortamının yaratılması iç girişimciliğin oluşmasında önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır. Çünkü örgüt çalışanları arasında çift yönlü iletişim, çalışanların kararlara katılımında aktif rol oynamaları, yenilikçi ve yaratıcı olmaları için ortam sunulması gibi faktörler iç girişimciliğin oluşmasında etkili olabilir. Başka bir ifadeyle, örgütsel demokrasi kültürü yaratarak iç girişimciliğe olanak sağlanabilir. Bu bağlamda örgütsel demokrasi algısının ve iç girişimciliğin birbiriyle ilişkili ve birbirlerini etkileyen kavramlar olduğu söylenebilir. Bu temel çıkış noktasından hareketle bu çalışmada çalışanların örgütsel demokrasi algılarının iç girişimcilik performanslarına etkileri incelenmiştir.

3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı, veri toplama araçları, modeli ve hipotezleri açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte rekabetin daha da kızıştığı günümüzde tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektörü içinde yer alan otel işletmelerinde de rekabet konusu en önemli konulardan birisi olarak kabul görmektedir. Bu sektörde birbirine benzeyen, aynı veya benzer hizmet ile tüketiciyi etkilemeye çalışan işletmelerin çoğalması, yeni ve yaratıcı fikirlere olan ihtiyacı arttırmıştır (İkiz, 2011: 55). Yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ise katılımcı ve demokratik bir örgüt kültürü içinde mümkün olacaktır. Yüz yüze iletişimin çok fazla olduğu böyle bir sektörde işletmeyi farklı kılan hizmetin sunum şeklidir. Çalışanların hizmet sunum sürecini iyileştirecek, hizmet sunumu esnasında yaratıcı ve yenilikçi olmalarını destekleyecek, takım ruhu oluşturacak faaliyetlerin desteklenmesi, diğer bir ifadeyle iç girişimsel faaliyetlerin desteklenmesi örgütsel demokrasi ortamını gerektirmektedir. Örgütsel demokrasi ve iç girişimsel faaliyetler arasındaki bu ilişki-den hareketle bu çalışma ile otel çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarının iç girişimcilik performanslarına etkilerini incelemek amaçlanmıştır.

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde örgütsel demokrasi algısının çalışanların iç girişimcilik performanslarına etkilerini konu edinen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca özellikle otel işletmelerinde iç girişimcilik konusuna ilişkin sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmış olup (örneğin; Hançer vd, 2009; İkiz; 2011, Kozak ve Yılmaz, 2010) örgütsel demokrasi konusunda herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma hem bu iki değişken arasındaki ilişki ve etkiyi incelemesi bakımından hem de alan araştırmasının özellikle yenilikçi ve yaratıcı faaliyetler gerektiren otel işletmelerinde yapılması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda çeşitli öneriler sunulmuştur.

3.2. Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem)

Araştırma evrenini Marmaris'teki 3 tane 5 yıldızlı, 2 tane 4 yıldızlı otel olmak üzere toplam 5 otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenine ulaşmadaki enerji, maliyet ve zaman sıkıntılarından dolayı bu evren için örneklem alınmıştır (Karasar, 2005: 127; Ural ve Kılıç, 2013: 35). Bu araştırmanın örneklemini bu beş oteldeki 201 otel çalışanı oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

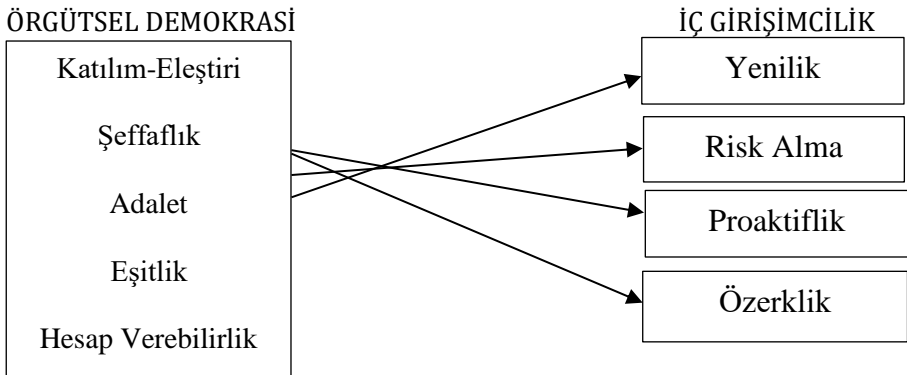
Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcıların demografik özellikleri ve araştırmanın yapıldığı işletmeler ile ilgili sorular, ikinci bölümde; çalışanların örgütsel demokrasi algısını ölçmeye yönelik sorular, üçüncü bölümde ise otel çalışanlarının iç girişimcilik performanslarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Otel çalışanlarının “Örgütsel Demokrasi” algısını ölçmek için Geçkil ve Tikici (2013) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 28 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirliktir. Ölçeğin eşitlik boyutundaki “İşletmemize personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur” ile “İşletmemizdeki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır” önermeleri güvenilirlik değerlerini düşürdüğü için yapılan analizlerden çıkarılmıştır ve 6 sorudan oluşan eşitlik boyutu 4 soru olarak analize tabi tutulmuştur. Ayrıca bu boyutların açıklamalarına konunun literatür kısmında değinilmiştir.

Çalışanların “İç Girişimcilik” performansını ölçmek için ise Naktiyok'un 2004 yılında geliştirdiği ve Durmaz'ın (2011) ve İkiz'in (2011) de doktora tezlerinde kullandıkları; güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek 21 soru ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: yenilik, risk alma, proaktiflik ve özerkliktir. Yine bu boyutların açıklamaları da çalışmanın literatür kısmında ele alınmıştır.

Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin analizi, SPSS programı kullanılarak; korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

3.4. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, örgütsel demokrasi algısının çalışanların iç girişimcilik performansını olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir.

3.5. Araştırmanın Dayandığı Hipotezler

Araştırmanın temel amacına yönelik olarak belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Örgütsel demokrasi algısı iç girişimcilik alt boyutlarından yeniliği pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilemektedir.

H2: Örgütsel demokrasi algısı iç girişimcilik alt boyutlarından risk almayı pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilemektedir.

H3: Örgütsel demokrasi algısı iç girişimcilik alt boyutlarından proaktifliği pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilemektedir.

H4: Örgütsel demokrasi algısı iç girişimcilik alt boyutlarından özerkliği pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilemektedir.

4. Araştırmaya İlişkin Bulgular Ve Yorumları

Bu bölümde alan araştırmasından elde edilen verilerin istatistiksel analizi yapılmış olup, analiz sonuçlarına göre bulguların yorumuna yer verilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda verilmektedir.

4.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Güvenilirlik Değerleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin her bir alt boyutu için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ankette yer alan araştırma değişkenlerinin güvenilirliği, literatürde yaygın olarak kullanılan (Bryman ve Cramer, 1997; Norusis, 1992) Cronbach Alfa değerleri ile ölçülmüştür.

Tablo 1. Araştırmanın Temel Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Değerleri

| Değişkenler | Önerme Sayıları | Cronbach's Alfa Değer- leri |
|--------------------|-----------------|--------------------------------|
| Katılım-Eleştiri | 8 | ,809 |
| Şeffaflık | 6 | ,793 |
| Adalet | 5 | ,750 |
| Eşitlik | 4 | ,689 |
| Hesap Verebilirlik | 3 | ,679 |
| Yenilik | 5 | ,816 |
| Risk Alma | 4 | ,796 |
| Proaktiflik | 6 | ,826 |
| Özerklik | 6 | ,842 |

Tablo 1'deki Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında; araştırma değişkenlerinin güvenilir olarak ölçümlendiği söylenebilir. Ayrıca burada dikkat edilmesi gereken diğer bir husus; örgütsel demokrasi alt boyutlarından olan eşitlik boyutunda 2 soru güvenilirliği düşürdüğü için çıkarılması ve ölçeğin 4 soru ile ölçülmesidir. "İşletmemize personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur" ile "İşletmemizde çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır" soruları çıkarılmadan önce alfa değeri ,315 iken; bu soruların çıkarılması ile alfa değeri ,689 olup güvenilir bir değer olarak kabul edilmiştir.

4.2. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Araştırmaya dahil olan çalışanların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi için tanımlayıcı istatistikler yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Çalışanların Demografik Özellikleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

| Demografik Özellikler | Katılımcı Sayısı (N) | Yüzde (%) | Demografik Özellikler | Katılımcı Sayısı (N) | Yüzde (%) |
|---------------------------|----------------------|------------|-------------------------------|----------------------|------------|
| Cinsiyet | | | Medeni Durum | | |
| Kadın | 88 | 43,8 | Evli | 9 | 4,5 |
| Erkek | 113 | 56,2 | Bekar | 192 | 95,5 |
| Toplam | 201 | 100 | Toplam | 201 | 100 |
| Yaş | | | Eğitim Durumu | | |
| 17-20 | 103 | 51,2 | Ortaokul | 5 | 2,5 |
| 21-23 | 70 | 34,8 | Lise | 24 | 11,9 |
| 24-29 | 16 | 8,0 | Ön lisans | 79 | 39,3 |
| 30 ve üzeri | 12 | 6,0 | Lisans | 93 | 46,3 |
| Toplam | 201 | 100 | Toplam | 201 | 100 |
| Kurumdaki Pozisyon | | | Toplam Mesleki Deneyim | | |
| Üst Düzey Yönetici | 13 | 6,5 | 1 yıldan az | 66 | 32,8 |
| Orta Düzey Yönetici | 19 | 9,5 | 1-5 | 99 | 49,3 |
| Alt Düzey Yönetici | 23 | 11,4 | 6-10 | 29 | 14,4 |
| Çalışan | 146 | 72,6 | 11 ve üzeri | 7 | 3,6 |
| Toplam | 201 | 100 | Toplam | 201 | 100 |
| Çalışılan Bölüm | | | Eğitim Alınan alan | | |
| Önbüro | 38 | 18,9 | Sosyal Bilimler | 162 | 80,6 |
| Yiyecek-İçecek | 55 | 27,4 | Eğitim Bilimleri | 39 | 19,4 |
| Kat Hizmetleri | 13 | 6,5 | | | |
| Teknik Servis | 85 | 42,3 | | | |
| Diğer* | 10 | 5,0 | | | |
| Toplam | 201 | 100 | Toplam | 201 | 100 |

(*) Animasyon, Güvenlik, İnsan Kaynakları, Halkla İlişkiler

Yapılan frekans analizi sonucu elde edilen verilere göre; katılımcıların %56,2'si erkektir. %95,5'i bekar olup %51,2'si 17-20 yaş arası olan genç katılımcılardan oluşmaktadır. %80,6'sı sosyal bilimler alanında eğitim almış olup, %46,3'ünün eğitim durumu lisanstır. Katılımcıların çalıştıkları bölüm incelendiğinde, %42,3'ünün teknik serviste, %27,4'ü yiyecek-içecek bölümünde, %18,9'u ön büroda, %6,5'i kat hizmetleri bölümünde, %5'lik kısım ise diğer olarak kodlanan; animasyon, güvenlik, insan kaynakları ve halkla ilişkiler bölümünde çalışmaktadırlar. Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında %72,6 gibi büyük çoğunluğunu herhangi bir yönetsel görevde bulunmayan çalışanların oluşturduğu görülmektedir. %49,3'ünün mesleki deneyimi 1-5 yıl arasındadır.

4.3. Örgütsel Demokrasi Algısı ile İç Girişimcilik İlişkisi

Otellerde çalışan personellerin örgütsel demokrasi algısı ile iç girişimcilik davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi için Korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın temel amacı olan örgütsel demokrasi algısının çalışanların iç girişimcilik performansı üzerindeki etkilerini incelemeye önce öncelikle korelasyon analizi yapılarak araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş, daha sonra ise bağımsız değişkenlerin (örgütsel demokrasi) bağımlı değişken (iç girişimcilik) üzerindeki etkileri açığa çıkartılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Demokrasi Algısı ile İç Girişimcilik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

| Değişkenler | Anamlılık | Yenilik | Risk Alma | Proaktiflik | Özerklik |
|--------------------|---------------------|---------|-----------|-------------|----------|
| Katılım-Eleştiri | Pearson Correlation | ,420** | ,339** | ,379** | ,228** |
| | Significant | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 |
| Şeffaflık | Pearson Correlation | ,535** | ,398** | ,455** | ,208** |
| | Significant | ,000 | ,000 | ,000 | ,003 |
| Adalet | Pearson Correlation | ,367** | ,355** | ,332** | ,186** |
| | Significant | ,000 | ,000 | ,000 | ,008 |
| Eşitlik | Pearson Correlation | ,386** | ,316** | ,375** | ,243** |
| | Significant | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 |
| Hesap Verebilirlik | Pearson Correlation | ,435** | ,308** | ,350** | ,260** |
| | Significant | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

Tablo 3'te yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel demokrasi alt boyutları ile iç girişimcilik alt boyutlarının tümü arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($p<,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla

korelasyon analizi bulguları, araştırmanın hipotezlerini (H1, H2, H3, H4) destekler yöndedir. Bu bulguya göre, otel çalışanlarının örgütsel demokrasi algısı arttıkça iç girişimcilik performanslarının da arttığı söylenebilir.

4.4. Örgütsel Demokrasi Algısının Otel Çalışanlarının İç Girişimcilik Performanslarına Etkileri

Bu bölümde otel çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarının, iç girişimcilik performanslarını etkileyip etkilemediğine ilişkin regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir. Örgütsel demokrasinin tüm boyutları ile iç girişimciliğin tüm boyutları regresyon analizine tabi tutulmuş olup, iç girişimciliğin tüm alt boyutları ayrı ayrı bağımlı değişken olarak ele alınmış, örgütsel demokrasi boyutları ise bağımsız değişken olarak ele alınıp analiz yapılmıştır.

Tablo 4. Örgütsel Demokrasi Alt Boyutlarının Yeniliğe Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken | Adjusted R ² | β | P | F | Sig. |
|---------------------------|------------------|-------------------------|-------------|-------------|--------|------|
| Katılım- Eleştiri | | | ,073 | ,404 | | |
| Şeffaflık | | | ,376 | ,001 | | |
| Adalet | Yenilik | ,294 | ,014 | ,868 | 17,682 | ,000 |
| Eşitlik | | | -,022 | ,802 | | |
| Hesap Verebilirlik | | | ,191 | ,013 | | |

Tablo 4'te yapılan regresyon analizi sonucu Adjusted R² determinasyon katsayısına göre, iç girişimcilik alt boyutlarından olan yenilikteki değişkenliğin %29,4'ünün, örgütsel demokrasinin iki bağımsız değişkeni olan şeffaflık (β : ,376, P<,001) ve hesap verebilirlik (β : ,191, p<,05) tarafından açıklandığı görülmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında tüm ilişkiler anlamlı değildir. Bu bulgudan hareketle, örgüt içindeki şeffaflık ve hesap verebilirlik algısının iç girişimciliğin önemli boyutlarından yeniliği istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Dolayısıyla H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Örgütsel demokrasi alt boyutlarından sadece şeffaflık ve hesap verebilirlik yenilik üzerinde etkiye sahipken, örgütsel demokrasinin diğer boyutları olan katılım-eleştiri, adalet ve eşitliğin yenilik üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Tablo 5. Örgütsel Demokrasi Alt Boyutlarının Risk Almaya Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken | Adjusted R ² | β | P | F | Sig. |
|----------------------|------------------|-------------------------|---------|------|-------|------|
| Katılım- Eleştiri | Risk Alma | ,164 | ,085 | ,370 | 8,855 | ,000 |
| Şeffaflık | | | ,178 | ,129 | | |
| Adalet | | | ,144 | ,103 | | |
| Eşitlik | | | ,012 | ,902 | | |
| Hesap Verebilirlik | | | ,099 | 235 | | |

Tablo 5’te örgütsel demokrasi alt boyutları ile risk alma arasında yapılan regresyon analizi sonucunda herhangi bir etkiye ulaşılmamıştır. Tablo incelendiğinde $p>,05$ olduğundan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkiler anlamsızdır. Buna göre, örgütsel demokrasi algısının risk alma üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı söylenebilir. Bu nedenle “Örgütsel demokrasi algısı iç girişimcilik alt boyutlarından risk almayı pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezi reddedilmiştir (H2).

Tablo 6. Örgütsel Demokrasi Alt Boyutlarının Proaktifliğe Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken | Adjusted R ² | β | P | F | Sig. |
|----------------------|------------------|-------------------------|-------------|-------------|--------|------|
| Katılım- Eleştiri | Proaktiflik | ,207 | ,093 | ,315 | 11,441 | ,000 |
| Şeffaflık | | | ,257 | ,025 | | |
| Adalet | | | ,024 | ,782 | | |
| Eşitlik | | | ,078 | ,394 | | |
| Hesap Verebilirlik | | | ,107 | ,189 | | |

Tablo 6’ da örgütsel demokrasi alt boyutlarının proaktifliğe etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo incelendiğinde yapılan analiz sonucu, örgütsel demokrasi alt boyutlarından şeffaflık (β : ,257, $p<,05$), iç girişimcilik alt boyutlarından proaktiflik değişkeninin %20,7’sini açıklamaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere sadece şeffaflık algısı proaktifliği pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla H3 kısmen kabul edilmiştir. Örgütsel demokrasi alt boyutlarından sadece şeffaflık proaktifliği etkilemektedir.

Tablo 7. Örgütsel Demokrasi Alt Boyutlarının Özerkliğe Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken | Adjusted R ² | β | P | F | Sig. |
|----------------------|------------------|-------------------------|---------|------|-------|------|
| Katılım- Eleştiri | Özerklik | ,069 | ,148 | ,142 | 3,976 | ,002 |
| Şeffaflık | | | -,094 | ,445 | | |
| Adalet | | | ,024 | ,799 | | |
| Eşitlik | | | ,110 | ,269 | | |
| Hesap Verebilirlik | | | ,182 | ,039 | | |

Örgütsel demokrasi alt boyutlarının, iç girişimcilik alt boyutlarından özerkliğe etkilerini inceleme amaçlı regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 7). Yapılan analiz sonucu örgütsel demokrasi alt boyutlarından hesap verebilirlik (β :182, $p<,05$), iç girişimcilik alt boyutlarından özerklik değişkeninin %6,9'unu açıklamaktadır. Bu bulgunun da gösterdiği gibi hesap verebilirlik algısı özerkliği pozitif olarak etkilemektedir. Dolayısıyla H4 kısmen kabul edilmiştir. Sadece hesap verebilirlik algısı özerklik üzerinde etkilidir.

5.Sonuç ve Öneriler

Otel çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarının iç girişimcilik performanslarına etkilerini inceleme amacıyla bu çalışmada; Marmaris'teki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar üzerine uygulamalı bir araştırma yapılmış ve örgütsel demokrasi algısının iç girişimcilik performansına etkileri incelenmiştir. Otel işletmelerinde uygulanan anket sonucu değişkenlerle ilgili çeşitli bulgulara ulaşılmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel demokrasinin tüm alt boyutları ile iç girişimciliğin tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda; yöneticilerin, astlarını örgüt içinde alınan kararlara katılma ve eleştiri yapma konusunda cesaretlendirdiği, hiçbir ayırım gözetmeksizin herkese düşüncelerini ifade etme konusunda özgürlük tanıdığı, iletişimin çift yönlü ve sağlıklı bir şekilde yapıldığı, adil bir ücret ve ödüllendirme sisteminin uygulandığı, hiyerarşik yapıya bakmaksızın her düzeydeki çalışanın işletme başarısından sorumlu olduğu demokratik bir örgüt iklimi oluştukça otel çalışanlarının da çalıştıkları işletme adına daha fazla özerk davranma isteği duyarak yenilik yapıp, proaktif davranıp işletmelerinin rekabet avantajlarını arttıracığı söylenebilir. Özellikle şeffaflık algısı arttıkça yenilik yapma ve proaktifliğin de arttığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra hesap verebilirlik algısı arttıkça da özerkliğin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan-

ların düşüncelerine değer veren ve çift yönlü bir iletişim ikliminin olduğu işletmelerde, iç girişimcilik faaliyetleri rekabet üstünlüğü yaratabilir. Ayrıca çalışanların hesap verebilirlik algısı arttıkça çalışanlar daha fazla özerk olma ve yenilik yapma isteği göstermektedirler. Örgüt içerisinde yapılan işlerde özerk olma isteği çalışanların güçlenmiş olduğunun kanıtı olabilir ve özellikle müşteri sorunlarına çözüm üretirken, işletmeye katma değer katacak konularda yenilik geliştirirken özerk davranabilmek önemlidir. Otel çalışanları insan ilişkilerinin en yoğun olduğu sektörlerden birinde görev yaptıkları için; rakiplerinden farklı olmaları, müşteri ile ilişki sırasında bazen özerk, bazen yenilikçi ve bazen yaratıcı olmaları gerekebilir. Bu bakımdan otel çalışanlarına bu gücün ve özerkliğin verilmesi onları rekabette öne çıkarabilir.

Örgütsel demokrasi algısının iç girişimciliğe etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda ise; örgüt içindeki şeffaflık algısının yenilik ve proaktifliği, hesap verebilirlik algısının ise yenilik ve özerkliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Otel çalışanlarının örgütsel demokrasi boyutlarından katılım-eleştiri, adalet, eşitlik algılarının iç girişimcilik performanslarını etkilemediği belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle, otel çalışanlarına düşüncelerini ifade etme özgürlüğü verilmesi, iletişimin çift yönlü olarak yapılması gibi şeffaflık ilkelerinin yerine getirilmesi, onların örgütleri adına yaptıkları yenilik faaliyetlerini, fırsatları değerlendirme ve onu işletme yararına kullanabilen proaktif davranışlarını etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla örgüt içinde şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünün oluşturulmasıyla ve bunların yönetim felsefesine monte edilmesiyle, iç girişimci mentaliteye sahip bireyler işletmenin değer zincirine katkı sağlayarak yenilikler yapabileceklerdir.

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde; örgütsel demokrasi algısının iç girişimcilik performansına etkilerine ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma bu iki değişkenin birlikte ele alındığı bir araştırma olup “ilk” olması bakımından önem taşımaktadır. Örgütlerde girişimcilik özellikleri taşıyan iç girişimcilerin ortaya çıkması veya performanslarının artması için; şeffaflığı ve hesap verebilirliği içinde barındıran bir demokratik ortamın bulunması gerekmektedir. Bu çalışmamızdan elde edilen sonuçlar da bu düşünceleri destekler niteliktedir. Ayrıca; özellikle araştırma uygulaması için otel işletmelerinin seçilmesi de araştırmanın önemli noktalarından biridir. Çünkü otel işletmeleri, herkesin neredeyse benzer hizmeti sunmaya çalıştığı, taklitçiliğin çok yaygın olduğu hizmet işletmelerinden biri olduğu için, hizmet sunum, biçim ve kalitesinin geliştirilmesi adına girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesini gerektirmektedir. Yüz yüze iletişimin ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu bu sektörde iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi için demokratik bir ortam oluşturma, bir yönetim anlayışı olarak tercih edi-

lebilir. Bunların yanı sıra bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Örneklem sayısının düşük olması genellenebilir bir sonuç vermek adına yanlış olacağı için böyle bir etkinin örneklem sayısı artırılarak başka sektörlerde ya da sektörler arası karşılaştırma yaparak çalışılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V., ve Kurt, M., (2007). "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, (29), ss. 83-112.
- Ağca, V., ve Yörük, D., (2006). "Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), ss. 155-173.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., ve Büyükkayıkçı, H., (2005). "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerine Bir Araştırma", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), ss. 326-350.
- Antončić, B., (2000). "Intrapreneurship: Construct Refinement And An Integrative Model Development", Unpublished PhD Dissertation, Case Western Reserve University,
- Antončić, B., (2001). "Organizational Processes in Intrapreneurship: A Conceptual Integration", *Journal of Enterprising Culture*, 9(2), ss. 221-235.
- Antončić, B., Prodan, I., (2008). "Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship and Firm Performance: Testing a Model on Manufacturing Firms", Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC) Paper.
- Antončić, B., ve Hısrıç, R.D., (2000). "Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: A Comparison of Slovenia and The United States", *Journal Of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), ss.21-40.
- Antončić, B., ve Hısrıç, R.D., (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, 16, ss. 495-527.
- Argis, C., (1987). "Organizational Leadership and Participative Management", *The Journal of Business*, 28(1).
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe. T., (2005). "Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), ss. 23-47.

- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T., (2008). "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(1), ss. 29-56.
- Başar, M., Yılmaz, Ü., ve Tosunoğlu, B.T., (2013). *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Başaran, İ.E., (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Brunaker, S., ve Kurvinen, J., (2004). "Intrapreneurship, Local Initiatives In Organizational Change Processes", *Leadership&Organization Development Journal*, 27(2), ss. 118-132.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (1997). *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A guide for social scientists*. London: Routledge.
- Bulut, Ç., vd., (2008). "Kurumsal girişimcilik ve kavramsal yapı üzerine bir tartışma", *Journal of Yaşar University*, 3(10).
- Burgelman, R.A., (1983). "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, 28(2), ss. 223-244.
- Butcher, D., ve Clarke, M., (2002). "The Cornerstone For Organizational Democracy". *Organizational Dynamic*, 31(1), ss.35-41.
- Chen, S.Y., vd., (2015). "Organizational Justice, Trust, and Identification and their Effects on Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff", *BMC Health Services Research*, 15(1).
- Cheney, G., (1995), "Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication", *Journal of Applied Communication*, 23, ss.167-200.
- Clarke, M., (2011). "Organizational Democracy, ethichs and leadership: The mediating role of organizational politics", *Leadership*, 7(4), ss. 415-433.
- Cloke K., ve Goldsmith, J., (2002). *The End Of Management And The Rise Of Organizational Democracy*, San Francisco CA, Jossey-Bas.
- Coşan, P.E., Gülova, A.A., (2014). "Örgütsel Demokrasi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), ss. 231-248.
- Culhane, J.H., (2003). "*The Entrepreneurial Orientation- Performance Linkage in High Technology Firms: An International Comparative Study*", Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Graduate School of the University of Massachusetts Amherst.
- Dahl, R., (2001). "A Right Workplace Democracy? Response To Robert Meyer", *Review Of Politics*, 63, ss. 221-247.
- Demir, B., ve Bakan, İ., (2015). "*Girişimcilik ve Liderlik*", Editör: Bakan, İ., Girişimcilik ve Girişimcilikte Seçme Konular, 301-328, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Diener, R.B., (2011). *Positive Psychology As Social Change*, London: Springer Dordrecht Heidelberg.
- Dilsiz, İ., ve Kölük, N., (2008). *Girişimcilik*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Döm, S., (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Okutman Yayıncılık, Mersin.
- Durmaz, I., (2011). "Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ekiyor, A., ve Karagul, S., (2016). "Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirmenin İş Gören Performansına ve İç Girişimciliğe Etkisi", *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(3), ss. 13-25.
- Erkal, P.C., (2012). "Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi SBE, Manisa.
- Fiş, A.M., ve Çetindamar, D., (2007). "Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe'de Geçerlemesi", *Yönetim Organizasyon Kongresi*, Sakarya, Mayıs.
- Forcadell, F.J., (2005), "Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa", *Journal of Business Ethics*, 56(3), ss.255-274.
- Geçkil, T., (2013). "Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde bir Uygulama", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Geçkil, T., ve Tikici, M., (2015). "Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması", *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), ss. 41-78.
- Gürel, E.B., (2012). "İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, (6), ss. 56-75.
- Hançer, M., Öztürk, A.H. ve Ayyıldız, T., (2009). "Middle-level hotel managers' corporate entrepreneurial behavior and risk-taking propensities: A case of Didim, Turkey", *Journal of Hospitality Marketing&Management*, (18), ss. 523-537.
- Harrison, S. J., ve Freeman, R. E., (2004). "Special Topic: Democracy In and Around Organizations", *Academy of Management Executive*, 18, ss. 49-53.
- Hayton, J.C., (2005). "Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management practices: A Review of Emprical Research", *Human Resource Management*, 15, ss. 21-41.
- Heywood, A., (2007). *Siyaset*, (Çev. Ed. Buğra Kalkan), Adres Yayınları, Ankara.

- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., ve Zahra, S.A., (2002). "Middle Managers' perception of The Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale", *Journal of Business Venturing*, 17, ss. 253-273.
- Hornsby, J.S., vd., (1993). "An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Winter, ss.29-37.
- Ireland, R.D., ve Webb, J.W., (2009). "Crossing The Great Divide Of Strategic Entrepreneurship: Transitioning Between Exploration And Exploitation". *Business Horizons*, 52, ss. 469-479.
- İkiz, A., (2011). *Otel İşletmelerinde İç Girişimciliği Etkileyen Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Johnson, P., (2006). "Whence Democracy? A Review and Critique of The Conceptual Dimentions and Implications of The Business Case for Organizational Democracy", University of Sheffield, UK. Volume 13(2), London Thousandoaks, CA and New Delhi Organization Article.
- Karasar, N., (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (Kavramlar-İlkeler-Teknikler)*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaya, A., (2007). *"Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.*
- Kerr, A., (2004). "The Limits of Organizational Democracy", *Academy of Management Executive*, 18(3), ss. 81-97.
- Kesen, M., (2015). "Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), ss. 535-562.
- Koçel, T., (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T., (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Lansbury, D.R., (2009). "Workplace Democrarcy And The Global Financial Crisis" *Journal Of Industrial Relations*, Sage Publications, 51, ss. 1-22
- MCgregor, N.L., (2005), "The Contribution of Workplace Democracy to Organizational Change", Doctoral Dissertation, Walden University. ProQuest Information and Learning Co. (UMINo: 3182623).
- Müftüoğlu, T., vd., (2005). *Girişimcilik, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.*
- Müftüoğlu, T., ve Durukan, T., (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Naktiyok, A., (2004). *İç Girişimcilik*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Naktiyok, A., ve Kök, S., 2006. "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri", *A. K. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), ss. 77-96.

- Nielsen, R.P., Peters, M.P., ve Hisrich, R.D., (1985). Intrapreneurship Strategy for Internal Market Corporate, Non-Profit and Government Institution Cases, *Strategic Management Journal*, 6(2), ss. 181-189.
- Norusis, M. J., (1992). SPSS for windows professional statistics, release 5. Chicago: SPSS Inc.
- Onay, M., ve Çavuşoğlu, S., (2010). "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(1), ss. 47-67.
- Pınar, A.H., (2015). "Girişimcilik Türleri", Editör: Bakan, İ., Girişimcilik ve Girişimcilikte Seçme Konular, 49-91, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Pinchot, G., (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become entrepreneur*, NY: Harper and Row Publishers, New York,
- Pinchot, G., ve Pellman, R., (1999). *Intrapreneuring In Action: A Handbook for Business Innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Powley, E.H., vd., (2004). "Dialogic Democracy Meets Command and Control: Transformation through the Appreciative Inquiry Summit", *Academy of Management Executive*, 18, ss. 67-80.
- Russell, R., ve Faulkner, B., (2004). "Entrepreneurship, Chaos And The Tourism Area Lifecycle", *Annals of Tourism Research*, 31(3), ss. 556-579.
- Sadykova, G., ve Tutar, H., (2014). "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme", *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), ss. 1-16.
- Sartori, G., (1996). *Demokrasi Teorisine Geri Dönüş*, (Çev. Tuncer Karamustafaoglu), Mehmet Turan Yetkin Yayınları, Ankara.
- Sezen, S., (1994). *Seçim ve Demokrasi*, Gündoğan Yayınları, Ankara.
- Tetlock, P.E., (1985), "Accountability: A Social Check on the Fundamental Attribution Error", *Social Psychology Quarterly*, 48(3), ss. 227-236.
- Thornberry, N., (2001). "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?", *European Management Journal*, 19 (5), ss. 526-533.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ural, A., ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uygun, O., (1996). *Türkiye'de Demokrasi ve İnsan Hakları*. TODAİE, Takav Matbaa, Ankara.
- Wunderer, R., (2001). "Employees as "Co-Intrapreneurs a Transformation Concept", *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), ss. 193-211.
- Yıldırım, F., (2007). "İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), ss.253-278.

- Zahra, S.A., (1991). "Predictors And Financial Outcomes Of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 6(4), ss.259-285.
- Zahra, S., (1996). "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities", *Academy of Management Journal*, 39(6), ss. 1713–1735.
- Zahra, S.A., Filatotchev, I., ve Wright, M., (2009). "How Do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role Of Boards and Absorptive Capacity", *Journal of Business Venturing*, 24, ss. 248-260.
- Zahra, S.A., ve Garvis D.M., (2000). "International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environment hostility", *Journal of Business Venturing*, 15(5), ss. 469-49.