



Turizm ve İşletme Bilimleri Dergisi

www.turib.org



Otel İşletmeleri Çalışanlarında İş Tatmini Firma Bazında Girişimcilik Etkileşimi*

Olca KILINÇ^{a**}

^a *IBurdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Burdur, Türkiye, olcaykilinc@mehmetakif.edu.tr*
ORCID: 0000-0002-1369-3139

Öz

Girişimcilik konusu özellikle girişimcilerin ekonomiye ve sosyal yaşama yaptıkları katkıların fark edilmesiyle 1960'lardan itibaren akademik çalışma ve incelemelere sıkça konu olmuştur. Ancak sermaye yoğun sektörlerde çalışan bireylerin girişimcilik duygusu o sektörde çalışmaya başlamadan önce daha yüksek iken zaman içerisinde düşebilmektedir. Bu nedenle sermaye yoğun sektörlerde her kademe çalışanların yenilikçi fikirlerini canlı tutabilmek ve bunlardan faydalanabilmek için firma bazında girişimcilik düzeyinin yüksek olmasının hem çalışanların motivasyonunu yükselttiği hem de işletmeye yeni yatırım fırsatları veya ürün-hizmet fırsatları geliştirme olanağı sunduğu fark edilmiştir. Turizm ve otelcilik sektörü de genelde yüksek sermaye gerektiren üst ve alt yapı maliyetlerine sahiptir. Bu nedenle turizm çalışanlarının genel girişimcilik seviyelerinden ise firma bazında girişimcilik düzeylerinin firma açısından daha önemli olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların iş tatmini boyutlarının başta işgören devir hızı ve üretim-hizmet hataları konuları üzere olumlu etkilerinin olduğu bilinmektedir. Turizm ve otelcilik sektöründe de çalışanların işlerinden tatmin olması işletmelerin genel performansına olumlu yansımaktadır. Bu çalışmada turizm ve otel çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin firma bazında girişimcilik düzeyleri ile arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmış ve iş tatmini boyutunun firma bazında girişimciliği boyutunu nasıl etkilediği incelenmiştir. Çalışmada girişimcilik duygusu özellikle alt kademe çalışanlardan ziyade orta ve üst kademe çalışanlarda yoğunlaştığı alan yazında da görüldüğü için orta ve üst kademe yönetim çalışanlarının görüş ve alguları değerlendirilmiştir. Çalışmada Antalya Belek Bölgesinde Beş yıldızlı otel çalışanlarının iş tatmini ile firma bazında girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişki sormaca tekniği aracılığı ile toplanan veriler doğrultusunda incelenmiştir. Araştırma bulguları sonucunda iş tatmini ile firma bazında girişimcilik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve ilişkinin pozitif korelasyon gösterdiği görülmüştür. Çalışanların iş tatmininin artması durumunda firma bazında girişimcilik düzeylerinin artması, iş görenlerinin tatminine önem veren işletmelerin kendi çalışanlarından yeni girişimcilik fikirleri edinebileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Firma bazında girişimcilik, iş tatmini, girişimcilik, turizm işletmeciliği.

Jel kodu: L26, L83, P12, Z32

Job Satisfaction Among Hotel Employees and Entrepreneurship Interaction on a Firm Basis

Abstract

The subject of entrepreneurship has been the subject of academic studies and investigations since the 1960s, especially with the realization of the contributions of entrepreneurs to the economy and social life. However, while the entrepreneurial sense of individuals working in capital-intensive sectors is higher before they start working in that sector, it may decrease over time. For this reason, in order to keep the innovative ideas of employees at all levels in capital-intensive sectors alive and to benefit from them, it has been realized that a high level of entrepreneurship on a company basis both increases the motivation of employees and offers the business the opportunity to develop new investment opportunities or product-service opportunities. The tourism and hospitality sector generally has high capital and infrastructure costs. For this reason, it is understood that the entrepreneurship level of tourism employees on a firm basis is more important for the firm than their general entrepreneurship level. It is known that the dimensions of employees' job satisfaction have positive effects, especially on employee turnover and production-service errors. In the tourism and hospitality sector, the satisfaction of employees with their jobs has a positive impact on the overall performance of businesses. In this study, the relationship between the job satisfaction levels of tourism and hotel employees and their entrepreneurship levels on a firm basis was tried to be revealed and how the job satisfaction dimension affects the entrepreneurship dimension on a firm basis was examined. In the study, the opinions and perceptions of middle and upper level management employees were evaluated since it is seen in the literature that the sense of entrepreneurship is concentrated in middle and upper level employees rather than lower level employees. In the study, the relationship between job satisfaction and firm-based entrepreneurship levels of five-star hotel employees in Antalya Belek Region was examined in line with the data collected through the questionnaire technique. As a result of the research findings, it has been observed that there is a significant relationship between job satisfaction and firm-based entrepreneurship level and the relationship is positively correlated. The increase in the level of entrepreneurship at the firm level in case of an increase in the job satisfaction of the employees shows that businesses that attach importance to the satisfaction of their employees can obtain new entrepreneurial ideas from their employees.

Keywords: Intrapreneurship, job satisfaction, entrepreneurship, tourism management.

Jel Code: L26, L83, P12, Z32

Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 29. 11.2024

Birinci Düzeltme : 15.12.2024

Kabul : 30.01.2025

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Kılınç, O. (2025). Otel İşletmeleri Çalışanlarında İş Tatmini Firma Bazında Girişimcilik Etkileşimi. *Turizm ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 5(1), 77-94

* Bu çalışma için Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 15.01.2025 839788 protokol numarasıyla Etik Kurul Uygunluk Onayı alınmıştır.

** Sorumlu yazar e-posta: O. Kılınç (olcaykilinc@mehmetakif.edu.tr)

1. Giriş

Geçmişte yapılan işletmecilik alanındaki çalışmalar ağırlıklı olarak ekonomi, yönetim ve liderlik gibi kavramlara klasik açıdan yaklaşırken, gün geçtikçe araştırmacılar daha spesifik konulara eğilmeye başlamışlardır. Girişimcilik (entrepreneurship) kavramı da günümüzde araştırmacılar ve işletmecilerin üzerine eğildiği bir konudur. Yabancı literatüre bakıldığında konu ile ilgili farklı yazarların birçok farklı çalışması olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların büyük çoğunluğu genel olarak girişimcilik kavramı üzerinde durmakla beraber, konu bazı yazarlar tarafından, farklı konularla da ilişkilendirilerek incelenmiştir. Yerli literatüre bakıldığında ise konu ile ilgili çalışmaların sınırlı ve genel kaldığı görülmektedir. Firma bazında girişimcilik (intrapreneurship) kavramı ise son yıllarda ortaya çıkmış ve bir firmada çalışanların, firma içi (firmanın yararına) girişimcilik boyutları ile ilgilidir.

İş tatmini, kısaca çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyeti ifade etmektedir. Çalışanların yaptıkları işten memnuniyet duymalarının, onları yaptıkları işi daha iyi yapmaya ve geliştirmeye yönelttiği bilinen bir gerçektir. Firma bazında girişimciliğin boyutunu etkileyen olgulardan birisi de yapılan işten duyulan memnuniyettir. Turizm ve konaklama sektöründe iş tatmininin sağlanması, insan ilişkileri boyutu nedeni ile daha da fazla önem taşır. Konusu kişi memnuniyeti ve hizmet olan iş alanlarında çalışanların memnuniyetinin yapılan işin kalitesi üzerindeki önemi de literatürde vurgulanan bir gerçektir. Bu çalışmada alan araştırmasının bir ön çalışması olarak turizm endüstrisi esas alınarak, girişimcilik, firma bazında girişimcilik, iş tatmini ve girişimcilik- iş tatmini ilişkisine dair literatüre değinilmiş ve bu konularla ilgili genel bilgi verilmeye çalışılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Girişimcilik

Girişimcilik süreci; bir kişinin kabiliyetlerine bağlı olarak fırsatların uygun şekilde değerlendirilerek sonuç vermesini sağlayacak yönetim davranışı olarak tanımlanabilir. Bu tanıma dayanarak girişimciler, değişim yapma yetkisine sahip olan ama belki de çok ayrıntılı düşünmeyen bireylerdir. Thompson'un bir çalışmasına göre girişimciler, sadece karla ilgilenen, egolu insanlardır. Ancak bu tanım çok basit ve yetersiz kalmaktadır. Girişimci; yeni fırsatlar bulmaya ve bu fırsatları değerlendirmeye yönelik hareketi başlatmayı hedefleyen vizyona sahip insandır (Thompson, 1999).

Literatürdeki çalışmalar girişimcilik kavramı açısından incelendiğinde büyük bir çoğunluğunda girişimcilik kavramından daha çok girişimci kavramı üzerinde durulduğu görülmektedir. Girişimcilerle ilgili olarak Vries'e göre girişimcilerin bir takım özellikleri vardır. Bu özelliklerin arasında girişimcilerin yaratıcı olması, risk alma yoğunluklarının genellikle işletme büyüdükçe azalması, iş pozisyonlarını kendileri belirlemedikçe girişimcilerin belirlenmiş iş pozisyonlarına uyum sağlamakta güçlük çekmesi, üst yöneticiler tarafından koltuklarını tehdit edici bireyler olarak algılanması kar ve büyüme gibi basit işletmecilik hedefleri ötesinde kendilerini kahraman yapacak gerçekleşmesi çok zor hedefleri olması ve karakterlerini yaptıkları işe yansıtması sayılabilir (Vries, 1985). Thompson ise girişimcinin özelliklerini on madde altında sıralamış ve girişimciliğin çeşitli boyutları olduğunu savunmuştur. Söz konusu çalışma girişimcileri, sert ve yumuşak girişimciler olarak ikiye ayırmıştır (Thompson, 1999).

Gima ve Ko'nun (2001) çalışmasında işletmelerin girişimciliği irdelenerek, pazar odaklı ve girişimcilik odaklı firmalar farklı boyutlar ele alınarak karşılaştırılmıştır. Çalışma sonucunda, işletmelerin hem pazar hem de girişimcilik odaklı olması en uygun durum olarak görülürken, girişimcilik odaklı firmaların pazara yeni ürün sürmede ve pazara sunulan üründen ürün başına kar elde etmede, pazar odaklı firmalardan daha başarılı olduğu görülmüştür. Pazar odaklı firmaların ise üç yıldan fazla geçmişe sahip ürünleri pazarlamada, girişimci odaklı firmalardan daha başarılı olduğu görülmüştür (Gima & Ko, 2001).

2.2. Firma Bazında Girişimcilik ve İş Tatmini

Firma girişimciliği konusunun ortaya çıkmasına neden olan ilk çalışmalar 1970'lerin ortasında Petersen ve Berger (1972) ile Hanan (1976)'ın yaptığı çalışmalarıdır. Ancak konu 1985'te Pinchot'un kitap çalışması ile ayrı bir araştırma konusu haline gelmiştir (Christensen, 2005). Firma bazında girişimcilikte karşımıza çıkan bir sorun firmada girişimciliğin derecesidir. Covin ve Slevin(1989) çalışmalarında firmaları girişimcilik boyutlarına göre kapalı (hareketsiz, risk almayan, değişim düzeyi düşük) ve girişimci (hareketli, risk alan, değişim düzeyi yüksek) olmak üzere ikiye ayırırken, Brazeal ve Herbert (1999) çalışmalarında firmaları, girişimciliğe karşı koyandan, girişimci firmalara uzanan bir süreç içerisinde ele almıştır. Literatürde bilinen diğer firma bazında girişimcilik çalışmaları, Zahra, Knight, Lumpkin & Dess ile Lumpkin'e aittir (Antoncic & Hisrich, 2003).

Konaklama sektörü bir hizmet ve insan odaklı endüstridir (Simons & Enz, 1995). Hizmet arzı temel olarak, mal arzından farklılık göstermektedir. Hizmetler kişiseldir ve yüz yüze yapılır. Müşteriler hizmeti sunanlardan ve deneyimlerinin niteliğinden etkilenirler. Hizmet sunumu, kişisel ve psikolojik bir deneyimdir (Burke, vd., 2005). Hizmet sektörü içerisinde olması nedeniyle konaklama işletmelerinde, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında, çalışanların istek ve arzularının karşılanması yani yaptıkları işten tatmin olmaları büyük önem taşımaktadır (Lam, Zhang & Baum, 2000). Çalışanların iş tatmini ile çalışanların verimliliği, ücretler, fikir üretme düzeyi, iş dikkati ve sağlık arasında güçlü bir ilişki vardır. Tatmin olan çalışanlar, tatmin olmayanlara oranla, işletmelerine daha bağlı, daha moralli ve işletmelerini daha çok sever durumdadır (Snarr & Krockhalk, 1996). İş tatmini, çalışanın işinden duyduğu memnuniyetin bir derecesi olarak kabul edilmekte ve örgütsel çalışmalarda çalışanların işlerine karşı olan tepkilerini belirlemede önemli bir kavramdır. İş tatminine ilişkin ilk sistematik çalışmalar 1930'lu yıllara dayanmaktadır.

İş tatmini alanındaki çalışmalarda birçok farklı yazarın birçok değişik görüşleri yer almaktadır. Bu çalışmalar birçok iş kolunda gerçekleştirilmekle beraber, hizmet alanında ve özellikle sağlık, eğitim ve servis hizmetlerindeki çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda hizmet endüstrisi çalışanları ile ilgili değişik sonuçlara varılmıştır. Keil ve arkadaşlarının yaptığı (2000) çalışmada, yarı zamanlı çalışan hemşirelerin yarı zamanlı veya tam zamanlı çalışma isteklerinin, iş tutumlarında ve iş bölümlendirme stratejilerine karşı tepkilerinde farklılık yaratıp yaratmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda tam zamanlı çalışmayı isteyenlerin daha yaşlı ve işe dayalı finansal ödüllendirmeden daha fazla tatmin oldukları ortaya çıkmıştır. Lee-Ross'un (2002) yaptığı çalışmada, kamu ve özel hastane ara yöneticilerinin iş motivasyonları ve tatminleri arasında fark olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucu, özel sektör hastanelerindeki ara yöneticilerin genel tatmin, işte ilerleme tatmini ve içsel iş motivasyonları kamu hastanelerindeki meslektaşlarından yüksek çıkmıştır. Moshavi ve Terborg (2002), yaptıkları çalışmada, dönemsel ve sürekli olarak aynı işte çalışanların iş tatminleri ve performansları incelenmiştir. Bu çalışma sonucu, araştırmacıların beklentilerinin tersi olarak dönemsel çalışanların iş tatminleri, düzenli çalışanlara

oranla daha yüksek çıkmıştır ve iş performansları arasında belirgin bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Yüksel, 2005'te yaptığı çalışma ile iletişimin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiş, bu çalışma sonucu iletişim ve iş tatmini arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğu ve iletişimin iş tatminini arttırdığı ortaya konmuştur. Rambur ve arkadaşlarının (2005) yaptıkları çalışmada, meslek lisesi ve yüksekokul çıkışlı hemşirelerin iş tatminleri ve kariyer beklentileri arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma sonucunda, meslek lisesi çıkışlıların büyüme ve gelişme fırsatları, iş stresi ve fiziksel talepler, iş ve örgütsel güvenlik konularında daha tatmin oldukları görülmüştür.

2.3. Turizm ve Konaklama Sektöründe Firma Bazında Girişimcilik ve İş Tatmini

Literatürdeki girişimcilik çalışmalarına bakıldığında, genelde sektörler ayırımına gidilmeden girişimcilik boyutunun incelendiği görülmektedir. Ancak uygulamalı girişimcilik araştırmalarında, yazarların örneklem seçiminde genelde mal üreten firmalara yöneldiği görülmektedir (Brunninge & Nordqvist, 2004; Knight, 1997; Zahra & Covin, 1995;Hornsby vd., 2002, Antoncic & Hisrich, 2003). Son yıllarda turizm ve girişimcilik alanında yapılan çalışmalarda ise girişimciliğin turizm gelişimi üzerine etkisi, sürdürülebilirlik üzerine etkisi ve turizmde girişimcilik ve kapsamı konuları üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir (Samiei ve Akhondzadeh, 2013; Jaafar vd., 2011; Solwoll vd., 2015; Ateljevic & Page, 2009).

Turizm ve otelcilik alanındaki firma bazında girişimciliği ile ilgili çalışmalar sınırlı sayıda kalmaktadır. Bu çalışmalardan en bilinenleri, örgütsel bölümlendirmenin girişimsel oryantasyon ve genişleme performansı üzerine etkisini ölçen Altınay ve Altınay'ın çalışması (2004), firma bazında girişimciliğin, franchising içerisinde etkilerinin ölçüldüğü Altınay'ın çalışması (2004), küçük turizm işletmelerinde girişimcilik boyutunu ele alan Szivas'ın çalışması (2001), sürdürülebilir turizm ve girişimcilik ilişkisini inceleyen Kokkranikal ve Morrison'ın çalışması (2002), konaklama endüstrisinde firma bazında girişimcilik konusunu işleyen Pittaway'ın çalışması (2001), restoran ve kafelerdeki girişimcilik boyutunu inceleyen Chell ve Pittaway'ın çalışması (1998), Morrison ve Thomas'ın (1999) konaklama sektöründeki küçük işletmelerdeki girişimcilik boyutunu inceleyen çalışma ve Glancy ve Pettigrew'in (1997) küçük oteller sektöründe girişimciliği irdeleyen çalışmaları sayılabilir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda Zhang ve arkadaşları (2020) yaptıkları çalışmada Çin'de kadınların arka planda bırakılma etkisinin firma bazında girişimcilik üzerindeki etkisini incelemiş; Biçer ve Pekkan (2020) grup kültürünün firma bazında girişimcilik üzerine etkilerini incelemiş; Calisto ve Sarkar (2023) mesleki rolün firma bazında girişimcilik ile ilişkilerini ölçmeye çalışmış; Aparicio vd. (2020), Antoncic ve Antoncic (2018: 259-265) ise çalışmalarında girişimcilik ve firma bazındaki girişimcilik arasındaki farkları turizm sektörü kapsamında incelemişlerdir.

Turizm endüstrisi, büyük ölçekli bir firma olmaksızın giriş imkanı olan ve her kişi ve kuruma açık ve sadece büyük ölçekli firmaların egemen olmadığı bir sektördür. Bu nedenle de girişimcilik açısından herkesin girişine uygun bir endüstridir (Szivas; 2001). Turizmdeki girişimci düşünceler bölge veya ülke halkının refah bir seviyeye ulaşma yollarından birisidir. Bu nedenle turizm alanında girişimcilik ekonomik açıdan da önem taşımaktadır (Kokkranikal ve Morrison; 2002). Firma girişimleri, güç değişimleri, dinamik olmaları ve hareketlilikleri nedeni ile gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomileri açısından önem taşımaktadır. Birbirinden bağımsız ve farklı girişimcilerin bir piyasada çok sayıda olmaları tekelleşme ve yanlış rekabet şartlarının ortadan kalkmasında etkilidir. Turizm alanında boy gösteren firma girişimcileri de bu anlamda çeşitliliği sağlamakta ve endüstriyi destekleyici önemli bir etkileri olmaktadır (Pittaway; 2001).

Turizm alanında yapılan ilk çalışmalardan Lee-Ross'un (1998) yaptığı çalışmada, sezonluk otel çalışanlarına üzerine Hackman ve Oldham'ın iş tanımlama ve iş özellikleri modelini uygulamış, çalışma sonucu vasat altı iş ortamına rağmen tatmin düzeyinin yüksek çıktığı görülmüştür. Lee-Ross (1998) başka bir çalışmasında iş tatmini ile ilgili olarak iş tanımlama anketinin (Job Diagnostic Survey), otel işletmelerine uygulanabilirliği ve insan kaynakları açısından sağlayabileceği faydalar tartışılmıştır. Lam, Zhang ve Baum (2000), yaptıkları çalışmada otel çalışanlarının demografik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışma sonucunda demografik özelliklerine göre çalışanların iş tatminleri üzerinde belirgin farklılıklar olduğu görülmüştür. Karatepe ve arkadaşları 2003 yılında yaptıkları çalışmada, ön büro çalışanlarının iş tatmini düzeylerini ölçmeyi hedeflemişler ve çalışma sonucu ücret ve üstlerin tutumunun iş tatmini ile pozitif ilişki taşıdıkları, kendi başına çalışma ve fiziksel etkenlerin etkisinin belirgin olmadığı saptanmıştır. Hançer ve George (2003), yaptıkları çalışmada oldukça büyük bir örneklem grubu ile restoran çalışanlarının iş tatminlerini "Minnesota Satisfaction Questionnaire" yardımı ile ölçmeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda, çalışanların iş tatmini düzeylerinin, yaşa, konuma, cinsiyete ve iş türüne göre değişkenlik gösterdiği, iş tatmini ile güvenlik konusu en yüksek, iş tatmini ile işsizlik en düşük ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Girişimcilik ve iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımızda, Weaver ve Franz (1992) yaptıkları çalışmada, girişimcilerin iş tatmini düzeylerinin, kamuda çalışanlara oranla yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. 1993'te Katz'ın yaptığı çalışmada ise girişimcilerin iş tatmini düzeyinin, serbest çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Van Wyk (1998)'in çalışmasında, iş tatmini ile girişimcilik arasında pozitif korelasyon olduğu, 375 profesyonelden elde edilen verilere göre açıkça ortaya konmuştur. Söz konusu çalışmalarda bireysel girişimcilik ele alınmış olup, muhtemelen firma bazında girişimcilik ile iş tatmini arasında da benzer ilişkiler olacaktır. 2003 yılında Adonisi'nin yaptığı çalışmada firma bazında girişimcilik ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu ortaya konmuştur. Çalışmanın evrenini farklı sektörlerin orta ve üst kademe yöneticileri meydana getirmektedir.(Adonisi, 2003).

Literatürdeki bu bilgiler ışığında çalışmada, otel işletmelerinde orta ve üst kademe yöneticilerin firma bazında girişimcilik boyutları ile iş tatminleri arasında bir ilişki olup olmadığı incelenecektir.

Araştırmanın temel hipotezi olarak "Otel İşletmelerinde Firma Bazında Girişimcilik ile İş Tatmini Arasında Pozitif İlişki Vardır" fark hipotezi incelenmektedir. Ayrıca araştırmada tanımlayıcı faktör analizi ile firma bazında girişimciliğin alt boyutları ortaya konmaya çalışılmış ve üçüncü olarak da iş tatmini boyutunun firma bazında girişimcilik üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

3. Metodoloji

Araştırmada araştırma evreni olarak ülkemizin önde gelen turizm şehirlerden Antalya'nın profesyonel otel işletmelerinin yoğunlaştığı Belek bölgesi seçilmiştir. Evrenin bu bölge ile sınırlanmasındaki en temel neden zaman ve maddi sınırlılıklardır. Antalya ili ülkemizin turizm başkenti olarak anılmakla birlikte, Belek Bölgesi, Kemer, Alanya ve Side bölgeleriyle birlikte şehrin en önemli turizm bölgelerindedir ve beş yıldızlı otel sayısı açısından şehrin en fazla turizm işletme belgeli turizm bölgesidir. Antalya Belek'te 2023 yılı itibari ile 46 adet 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır Bir önceki başlık altında son kısımda belirtilen temel hipotezin test edilmesi amacı ile ülkemizin önde gelen turistik merkezlerinden Antalya Belek'teki beş yıldızlı otel işletmelerinin orta ve üst kademe yöneticilerine yönelik bir anket çalışması yürütülmüştür. Örneklem grubu olarak orta ve üst kademe yöneticilerin seçilmesinin nedeni zaman ve diğer sınırlılıkların yanı sıra, orta kademe yöneticilerin, firmaların hedef ve amaçlarına ulaşmada, girişimcilik hareketleri gibi konularda

stratejik öneme sahip olmaları ve bununla beraber üst kademe yöneticiler kadar müşteri ve işgörenlerden kendilerini soyutlayamamaları ile üst kademe yöneticilerin girişimcilik düzeyleri dahil olmak üzere tüm fikir ve düşünceleri ile işletmenin stratejisini etkileyebilmeleridir (Bkz.Hornsby vd., 2002).

Çalışmada kullanılacak anketteki ölçeklerin oluşturulması için kapsamlı bir literatür incelemesi yapılmış, kaynakların güncelliği ve geçerliliği ön planda ele alınmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği, önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşması ile sağlanmıştır. Vesper'in çalışmasında (1984), firma bazında girişimciliği, yeni stratejik yönetim, alttan başlayan değerlendirme ve otonom iş oluşturma olarak üç boyutta ele almıştır (Hornsby vd., 2002). Firma bazında girişimcilik bazı yazarlar tarafından (Barringer & Bluedorn, 1999; Zahra, 1991; Pittaway, 2001), risk alma eğilimi, proaktiflik ve yenilikçilik eğilimi olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Alpkan vd., 2005). Hornsby vd. yaptıkları çalışmada ise firma bazında girişimciliği beş boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar; ödüllerin uygun şekilde kullanımı, yönetim desteği, kaynaklar ve kaynakların girişimsel aktiviteler için uygunluğu, destekleyici örgütsel bölümlendirmenin varlığı ve risk almamadır. Hornsby vd. nin yaptığı çalışmada beş boyutu ölçmek üzere toplam kırk sekiz soru oluşturulmuştur (Hornsby vd., 2002). Çalışmada kullanılan firma bazında girişimcilik ölçeği, Hornsby vd.nin oluşturduğu ölçeğin yorumlanması ile oluşturulmuştur ve toplam kırk sekiz sorudan oluşmaktadır.

Herzberg'in "çift etmen teorisi"nden hareketle yapılan iş tatmini araştırmaları sonucunda bir takım modeller geliştirilmiştir. Bu modeller arasında en bilinenleri; Minnesota Doyum Anketi, Porter Gereksinim ve Doyum Anketi, Yüz Çizelgesi ve İş Tanımlama Ölçeğidir (Tütüncü, 2002). Çalışmada kullanılan iş tatmini ölçeği, Wright ve Cropanzano (1998) ve Lund'un (2003) kullandıkları ölçeğin uyarlanması ile oluşturulmuştur. Söz konusu ölçek, (a) iş, (b) iş arkadaşları, (c) üstler, (d) ücretler ve (e) yükselme fırsatları olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyut birer soru ile ölçülmektedir. Araştırmada veri toplama için kullanılan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki değerlendirme seçenekleri; Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmanın ilk süreçlerinde Belek bölgesindeki 46 otelin tümünün yetkililerine ulaşılarak veri toplamak için görüşme izni istenmiştir. 21 işletme yetkilisi veri toplamak için uygun zaman olmaması, şirket politikası gibi nedenlerle görüşme izni vermemiştir. Kalan 25 otelden yedisine görüşme izninin verildiği tarihlerde gidildiğinde, görüşmeye izin verilmemiş, bir tanesinde ise ilk kişi (genel müdür) ile yapılan görüşmenin yarısında görüşme cevaplayıcı tarafın isteği ile sonlanmıştır. Sonuç olarak örneklem grubu geriye kalan diğer Belek'te faaliyet gösteren 17 adet beş yıldızlı otel işletmesinden oluşmuştur. 17 işletmede görev yapan 103 orta ve üst kademe yöneticilerle, kasıtlı örneklem yöntemi ile yüz yüze görüşme yapılarak, kendilerinden soru formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. 2023 yılı Aralık ayında, 17 firmanın tümünden 94 adet değerlendirilebilir anket formu elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüşüm oranı, % 91 olarak gerçekleşmiştir. Verilerin analizinde SPSS 12.0 istatistik paket programından faydalanılmıştır. Araştırma analizleri gerçekleştirilirken, kabul edilebilir hata payı ("p" değeri) olarak 0,05 kabul edilmiştir.

4. Araştırma Bulguları

Firmalara gönderilen anketlerin % 91'i (94'ü), geri dönmüştür. Anketlerin tümü 17 beş yıldızlı otel işletmesinde görev yapan 94 farklı orta ve üst kademe yönetici tarafından doldurulmuştur. Çalışmaya katılanların % 69,1'i (65) bay, % 30,9'u (29) bayandır. Örneklem grubunun yaş ortalaması 33'tür. Örneklem % 28,7'si dokuz yıl ve üzeri, % 10,6'sı bir yıldan az süredir şu anki işletmesinde çalışmaktadır. Örneklem % 33'ü bir ila üç

yıldır şu an bulunduğu görevde bulunmaktadır. Örneklemin % 28,7'si diğer departmanlarda (genel müdürlük (% 19), rezervasyon(% 6), pazarlama(%3,7)) görev yapmaktadır. Örneklemin % 39,4'ü yükseköğretim mezunudur.

4.1. Faktör Analizi

Araştırmanın uygulama kısmında elde edilen verilerden firma bazında girişimcilik ifadeleri faktör analize tabi tutulmuş, ancak faktör bulguları anlamlı çıkmamıştır. Bu durum üzerine, ifadeler Hornsby ve arkadaşlarının 2002'de yaptıkları çalışma esas alınarak beş faktör grubu altında incelenerek (firma bazında girişimciliğe yönetim desteği, iş özerkliği, ödüllendirme/destekleme, zaman uygunluğu ve organizasyonel sınırlılıklar), bu faktör gruplarının alt faktör grupları belirlenmeye çalışılmıştır. Hornsby ve arkadaşlarının çalışmasında ortaya çıkan “firma bazında girişimciliğe yönetim desteği” faktör grubuna ait on dokuz ifadenin faktör analizine uygunluğu öncelikle KMO test ile ölçülmüş ve faktör analizinin verilere uygulanabileceği görülmüştür ($,840 > ,5$).

Tablo 1: Firma Bazında Girişimciliğe Yönetim Desteği Faktörünün Alt Faktörleri

Faktör 1.1: Firma ve Üst Kademe Genel Desteği	Faktör Yüğü
1. Tepe yöneticiler, umut verici fikirleri korurlar ve yenilikçileri katı kuralları ve süreçlerde esnek davranmaları konusunda destekler.	,718
2. Yeni fikirler üretenler, ayrıntılı gerekçeler ve onaylanma süreçleri ile oyalanmadan proje fikirleri yaratma konusunda serbesttirler.	,704
3. Yenilikçi fikirlere sahip çalışanlar sık sık üst yönetim tarafından desteklenir	,674
4. Firma çalışanları, yeni projelere fikirler yaratmak amacıyla diğer departmanlarda çalışanlarla konuşmaya teşvik edilirler.	,646
5. Firmamda bireylerin iş ile ilgili fikirleri firmanın iyileştirilmesi amacıyla desteklenir.	,638
6. Organizasyondaki insanlarda bölümsel ve işlevsel sınırları aşmadan yeni fikirler geliştirmek için istek vardır.	,606
7. Çoğu üst kademe yöneticiler yenilikçilik süreci deneyimleri ile tanınırlar.	,592
8. Üst yönetim fikirlerimi ve önerilerimi dikkate alma bilincine sahiptir.	,533
Faktör 1.2: Firmanın Yenilikçiliğe Desteği	Faktör Yüğü
9. Yenilikçi proje sunanlar, ek ödüller ve maddi destekle ödüllendirilir.	,705
10. Bireysel risk alanlar, sonunda başarılı olsun ya da olmasın, genelde yeni projelerde başarılı olma istekleri ile bilinirler.	,663
11. Çalıştığım firma, bazılarının kesinlikle başarısız olacağını düşünse bile birçok deneysel veya küçük projeyi destekler.	,616
12. İyi bir fikre sahip çalışana, fikrini geliştirmesi için boş zaman verilir	,614
13. Promosyon faaliyetleri genellikle yenilikçi fikirlerden sonra gelir.	,565
14. Firmada yenilikçi fikirleri ve projeleri gerçekleştirenler için gereken kaynağı bulmaya yönelik birkaç seçenek vardır.	,427
15. Yeni projelerin uygulamaya geçirilmesi için fon desteği verilir.	,501
Faktör 1.3: Firmanın Risk Almaya Desteği	Faktör Yüğü
16. “Risk alıcı” terimi çalıştığım yerde, insanlar tarafından olumlu bir tutum olarak algılanır.	,851
17. Yeni fikirler çerçevesinde genelde insanların hesaplanabilir risk alması teşvik edilir.	,736
Faktör 1.4: Firmanın İş Metodlarını Belirlemede Desteği	Faktör Yüğü
18. Firmam yeni iş geliştirme metodlarını kullanmada çabuk davranır	,820
19. Firmam işgörenleri tarafından geliştirilen yeni iş metodlarını kullanmada çabuk davranır.	,554

Tablo 1’de görüldüğü üzere, firma bazında girişimciliğe yönetim desteği faktörünün dört alt faktörü belirlenmiştir. Bu faktörler; “*firma ve üst kademe genel desteği, firmanın yenilikçiliğe desteği, firmanın risk almaya desteği ve firmanın iş metodlarını belirlemede desteği*” olarak adlandırılmıştır. Söz konusu on dokuz ifade tek bir faktör olarak kabul edildiğindeki alfa değeri: 0,91 iken, firma ve üst kademe genel desteği faktör grubu verilerinin alfa değeri: 0,87, firmanın yenilikçiliğe desteği faktör grubu verilerinin alfa değeri: 0,80, firmanın risk almaya desteği faktör grubu verilerinin alfa değeri: 0,74 ve firmanın iş metodlarını belirlemede desteği faktör grubu verilerinin alfa değeri: 0,72 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu alfa değerleri faktör gruplarının kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Yine Hornsby ve arkadaşlarının çalışmasında ortaya çıkan “iş özerkliği” faktör grubuna ait on ifadenin faktör analizine uygunluğu yine KMO test ile ölçülmüş ve faktör analizinin verilere uygulanabileceği görülmüştür ($,800 > ,5$).

Tablo 2: İş Özerkliği Faktörünün Alt Faktörleri

Faktör 2.1.: Dışsal Nedenli İş Özerkliği	Faktör Yüğü
20. Çalıştığım firma yeteneklerimi gösterebilme şansını bana vermektedir	,781
21. İşimin nasıl yapılacağı esasen benim sorumluluğumdadır.	,759
22. İşimi yaparken ne yapacağıma karar verme özgürlüğüne sahibim	,744
23. Çalıştığım firma kendi kararlarımı almamda bana özgürlük tanır.	,685
24. Bu firma bana iş yapmada kendi metodlarını yaratma ve uygulama olanağı vermektedir.	,680
25. Hemen hemen, daima işimle ilgili ne yapacağıma ben karar veririm	,635
Faktör 2.2. : İçsel Nedenli İş Özerkliği	Faktör Yüğü
26. İş yapılırken oluşan hatalar sonucu sert eleştiriler ve cezalar olur.	,753
27. Kendimi, kendi patronum gibi hissediyorum ve kararlarımın ikinci defa onaylanmasını gerekli bulmuyorum.	,690
28. İşimi yaparken her gün aynı çalışma metodlarını veya aşamalarını, nadiren uygulayım.	,551
29. İşim konusunda çok fazla özerkliğe sahibim ve kendi işimi yapmak konusunda tamamen serbestim.	,519

Tablo 2’de iş özerkliği faktörüne ait iki alt faktör grubunun belirlendiği görülmektedir. Söz konusu faktörlerden ilkini oluşturan ifadeler bakıldığında, ifadelerin kişilerin iç dünyası dışındaki firmanın belirlediği şartlar ile ilgili ifadeler olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu faktör grubuna “dışsal nedenli iş özerkliği” adı verilmesi uygun görülmüştür. İkinci gruptaki ifadeler ise genelde kişinin kendi içsel yorumlarına dayanmakta olduğundan bu gruba da “içsel nedenli iş özerkliği” adı verilmiştir. On ifadenin bir arada ele alınması durumundaki alfa değeri: 0,79 dur. Faktör grubu alt faktörlere ayrıldığında ise dışsal nedenli iş özerkliği faktör grubuna ait verilerin alfa değeri: 0,76, içsel nedenli iş özerkliği faktör grubuna ait verilerin alfa değeri: 0,53 olarak hesaplanmıştır. Yine bu değerler de alt faktör gruplarının kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Hornsby ve arkadaşlarının çalışmasında ortaya çıkan “ödüllendirme/ destekleme” faktör grubuna ait altı ifadenin faktör analizine uygunluğu KMO testi ile belirlenmiştir ($,785 > ,5$).

Tablo 3: Ödüllendirme/ Destekleme Faktörünün Alt Faktörleri

Faktör 3: Ödüllendirme Destekleme	Faktör Yüğü
30. İşteki performansım iyi olursa, yöneticim bana bunu özellikle bildirir.	,636
31. İşteki performansım iyi olursa, yöneticim işteki sorumluluğumu artırır.	,582
32. İşimdeki performansıma bağlı olarak ödüllendirilirim.	,568
33. Yöneticim işimle ilgili engelleri kaldırarak işimi iyi yapmama yardımcı olur.	,504
34. İşimi çok iyi yaptığımda yöneticim durumu patrona bildirir.	,423
35. İşimde bir çok zorluk bulunmaktadır.	,194

Söz konusu altı ifade faktör analizine tabi tutulduğunda herhangi bir alt faktör grubu çıkmamıştır. Altı ifadeye ait alfa değeri 0,79 olarak belirlenmiştir. Zaman uygunluğu faktör grubuna ait altı ifadenin alt faktörleri incelendiğinde, iki alt faktör grubu ortaya çıkmış ve bu alt faktör grupları “yeterli zaman” ve “zaman sınırlılığı” şeklinde adlandırılmıştır. Söz konusu altı ifadenin KMO test değeri 0,607 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4: Zaman Uygunluğu Faktörünün Alt Faktörleri

Faktör 4.1.: Yeterli Zaman Verilmesi	Faktör Yüğü
37. Her şeyi yapmak için, daima zamanım varmış gibi görünürüm.	,876
38. Her şeyi iyi bir şekilde yapmak için, tam tamına yeterli zamanım var.	,872
41. Ben ve iş arkadaşlarım, uzun dönem problemleri çözmek için daima zaman buluruz.	,679
Faktör 4.2.: Zaman Sınırlılığı	Faktör Yüğü
39. Firmanın diğer sorunlarını düşünmeye çok az zamanım var çünkü yapılandırılmış bir işe sahibim.	,814
40. İşimde zaman sınırlılığı içerisinde çalıştığımı hissedirim.	,707
36. Son üç ay boyunca iş yüküm, yeni fikirler geliştirmek için çok ağırdı.	,548

Tablo 4’te söz konusu altı ifadelerin iki alt faktör grubunda toplandığı görülmektedir. Yeterli zaman faktör grubunun alfa değeri 0,75, zaman sınırlılığı faktör grubunun alfa değeri ise 0,52 olarak hesaplanmıştır. Organizasyonel sınırlılıklar faktör grubuna ait verilerin, faktör analizine uygun olduğu KMO test ile belirlenmiştir ($.72 > .5$). Söz konusu faktör grubuna ait altı ifade iki alt faktör grubu altında toplanmış ve bu gruplar “performans ve beklentiler” ve “sınırlayıcı uygulamalar” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 5: Organizasyonel Sınırlılıklar Faktörünün Alt Faktörleri

Faktör 5.1.: Performans ve Beklentiler	Faktör Yüğü
48. Çıktının miktarı, kalitesi ve zamanlaması konusunda, benden ne kadar performans beklendiğini açıkça biliyorum.	,851
47. İş tanımım, iş performansımı değerlemede kullanılan standartları açıkça belirtmektedir.	,794
44. İşim hakkında benden neler beklenildiği konusunda şüphem yoktur.	,792
46. Geçen yıl boyunca yöneticim iş performansıyla ilgili olarak benimle sık sık konuştu.	,552
45. İşimde çok az belirsizlik vardır.	,387
Faktör 5.2.: Sınırlayıcı Uygulamalar	Faktör Yüğü
42. Son üç aydır temel görevlerimi yapmak için daima standart uygulama ve süreçleri izledim.	,858
43. Temel görevlerimi yerine getirmede, yol gösterici yazılı kurallar ve prosedürler vardır.	,678

Tablo 5'te organizasyonel sınırlılıklar faktör grubuna ait ifadelerin iki alt faktör grubunda toplandığı görülmektedir. Performans ve beklentiler alt faktör grubunun alfa değerinin 0,70, sınırlayıcı uygulamalar alt faktör grubunun alfa değerinin ise 0,45 olduğu görülmektedir.

4.2. Regresyon Analizi

Çalışmanın amacına uygun olarak iş tatmin düzeyinin, firma bazında girişimcilik ile iş tatmini arasındaki ilişki “doğrusal regresyon analizi” yardımı ile incelenmiştir. Ayrıca iş tatminin alt boyutları ile girişimcilik boyutu arasındaki ilişki de yine “doğrusal regresyon analizi” yardımı ile incelenmiştir.

Tablo 6: Doğrusal regresyon Analizine Göre İş Tatmin Düzeyi ile Firma Bazında Girişimcilik Arasındaki İlişki

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	R ² Değişimi	B
1	,334	,112	,102	,112	,188

Örneklemden elde edilen verilere göre iş tatmin düzeyi ile firma bazında girişimcilik arasındaki ilişkiye baktığında, iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($R=0,334$ ve $B= 0,188$). Ayrıca yine verilere göre, firma bazında girişimcilik düzeyi, iş tatmin düzeyini yaklaşık % 10 düzeyinde etkilemektedir (Düzenlenmiş $R^2= 0,102$). Örneklemden elde edilen verilere göre, firma bazında girişimcilikte meydana gelecek bir değişimin iş tatmin düzeyine yaklaşık % 11 düzeyinde etki edeceği görülmektedir (R^2 Değişimi= 0,112).

Tablo 7: Çoklu Regresyon Analizine Göre İş Tatmin Düzeyinin Firma Bazında Girişimciliğe Etkisi

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	R ² Değişimi	B
1	,649	,421	,387	,421	,189

Tablo 7'de örneklemden elde edilen verilerden iş tatmini düzeyinin beş boyutunun, firma bazında girişimcilik düzeyi üzerine etkisinin “çoklu regresyon yöntemi” ne göre incelenmesi görülmektedir. Tablodaki verilere göre, iş tatmin düzeyi boyutlarının, firma bazında girişimciliği yaklaşık % 39 düzeyinde etkilediği görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2= 0,387$). Ayrıca iş tatmin düzeyi boyutlarında meydana gelecek bir değişimin, firma bazında girişimcilik düzeyini yaklaşık % 42 düzeyinde etkilediği görülmektedir (R^2 Değişimi= 0,421).

Tablo 8: Doğrusal Regresyon Analizine Göre İş Tatmin Düzeyi Boyutları ile Firma Bazında Girişimcilik Arasındaki İlişki

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	R ² Değişimi	B
Meslekte Çalışmaktan Memnuniyet	,285	,081	,071	,081	,232
İş Arkadaşlarından Memnuniyet	,355	,126	,117	,126	,230
Üstlerden Memnuniyet	,488	,238	,229	,238	,322
Ücretten Memnuniyet	,319	,102	,092	,102	,126
Yükselme Fırsatlarından Memnuniyet	,592	,351	,344	,351	,250

Tablo 8'e göre, iş tatmin boyutlarının tümü ile firma bazında girişimcilik arasında pozitif yönlü bir etkileşim vardır. Yükselme fırsatlarından memnuniyet ile firma bazındaki girişim arasındaki ilişki % 34'lere ulaşırken, meslekte çalışmaktan memnuniyet ile firma bazında girişimcilik arasındaki ilişki % 1'den azdır.

5. Sonuç

Günümüz işletmecilik literatüründe girişimcilik kavramı giderek artan bir şekilde araştırmacıların ve işletmecilerin ilgisini çekmektedir. Özellikle yabancı literatürde konu ile ilgili spesifik kavramlar sıkça incelenmekte ve irdelenmektedir. Girişimcilik ülkemizde de popüler bir kavram olmakla beraber, özellikle turizm ve konaklama endüstrisi alanında konu ile ilgili spesifik çalışmaların sayısı oldukça azdır. Girişimcilik, aslında her insanın içerisinde olan bir işletmecilik duygusudur. Yapılan çalışmalar bu duygunun kişiden kişiye farklılık gösterebileceğini belirtmektedir. Yüksek derecede girişimcilik duygusuna sahip olanların en belirgin özelliğinin risk almaktan çekinmemesi ve yeni iş alanlarında para kazanmaktan çok kendilerini ispatlamaya çalışma olduğu belirtilmiştir. Girişimcilikte esas olan bireylerin kendi işlerine sahip olarak ya da bir firma da önemli karar alma noktasında girişimcilikleri ortaya koymalarıdır. Oysa ki bir firmada çalışan herkes az ya da çok girişimci fikirlere sahiptir. Firma bazında girişimcilik ile çalışanların bu tip girişimcilik fikirlerinin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin denenerek firma adına yararlı olanların kullanılması hedeflenmektedir. Burada esas olan çalışanların aşırı kurallar, az zaman, aşırı yapılandırılmış işler gibi nedenlerle girişimcilik duygularının köreltilmemesi, yaptıkları işten tatmin olması ve firmaya bu şekilde fayda da bulunmalıdır.

İş tatmini konusu, özellikle emek yoğun işletmelerin daha iyi ve kaliteli ürün üretmeleri açısından önem taşıyan bir konudur. Çalışanların yaptıkları işten doğan memnuniyetleri onların üretimlerine de yansıtacaktır. Çalışanların iş tatminlerini etkileyen içsel ve dışsal faktörler vardır. Bunlardan en bilinenleri ücret, diğer çalışanlarla olan ilişkiler, yöneticiler ile olan ilişkiler, kişinin mesleğine bakış açısı ve yükselme olanaklarıdır.

Otel işletmelerinde çalışan özellikle orta ve üst kademe yöneticilerin iş tatmininin artması, onların girişimcilik seviyelerini arttıracığı araştırma sonucunda görülmüştür. İş tatmini yüksek çalışanların girişimcilik seviyelerini işletmeleri adına bildirmeleri veya kullanmaktan yana olmaları ile işletmeler yeni iş fikirleri geliştirme olanağını çok daha fazla bulacaktır.

Girişimcilik ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu, yabancı literatürde yapılan çalışmalarca ispatlanmıştır. Emek yoğun bir sektör olan ve her zaman yenilikçilikle özdeş girişimcilik ruhuna ihtiyaç duyulan turizm ve konaklama sektöründe ise bu ilişkinin açıklanmasına yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu alanda yapılacak bir uygulama çalışmasını literatürdeki büyük bir boşluğu dolduracaktır.

Çalışma bulguları dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, firma bazında girişimcilik ile iş tatmini arasında doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, iş tatmini boyutlarından “yükselme fırsatlarından memnuniyet” ile firma bazında girişimcilik arasındaki ilişki en güçlü, “meslekte çalışmaktan memnuniyet” ile firma bazında girişimcilik arasındaki ilişki en zayıf olarak ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın farklı bir endüstri alanında veya farklı konaklama işletmelerinde yapılması, değişik sonuçlar verebilir. Bu nedenle sonraki araştırmaların, turizm endüstrisinin farklı kollarında ve farklı yörelerde yapılması literatüre yeni katkılarda bulunabilir. Ayrıca bu çalışmada “iş tatmini” ile “firma bazında girişimcilik düzeyi” arasında bir ilişki olup olmadığı incelenip, ilişkinin alt boyutları incelenmemiştir. Sonraki çalışmalarda bu konunun incelenmesi literatürdeki boşluğu doldurabilir.

Bu çalışmada örneklem olarak sezonluk bir nitelik gösteren Antalya Belek bölgesinde çalışan işgörenler seçilmiştir. Ancak sezonluk çalışma şeklinin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkileri bilinmektedir ve bu olumsuz etkilerin firma bazında girişimcilik üzerine etkileri de olasıdır. Bu nedenle benzer çalışmaların yıl boyu faaliyet gösteren otellerde yapılması sonucunda ortaya çıkacak bulgular merak konusudur. Gelecekte yapılacak bu çalışmalar ile sezonluk etkiler de dolaylı olarak göz önüne çıkabilecektir.

Kaynakça

- Adonisi, M. P. (2003). *The Relationship Between Corporate Entrepreneurship, Market Orientation, Organizational Flexibility and Job Satisfaction*. Yayınlanmamış Doktora Tezi: Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. & Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6/2, 175-189.
- Altınay, L. (2004). Implementing International Franchising: the Role of Intrapreneurship. *International Journal of Service Industry Management*, 15/5, 426-443.
- Altınay, L. & Altınay, M. (2004). The Influence of Organisational Structure on Entrepreneurial Orientation and Expansion Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16/6, 334-344.
- Ang, J. & Soh, P. H. (1997). User Information Satisfaction, Job Satisfaction and Computer Background: An Exploratory Study. *Information and Management*, 32, 255-266.
- Antoncic, B., & Hisrich R. D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10/1, 7-24.
- Antoncic, J. A. & Antoncic, B. (2018). *3rd International Thematic Monograph: Modern Management Tools And Economy Of Tourism Sector In Present Era*, OABC: Belgrade.
- Aparicio, S., Turro, A. & Noguera, M. (2020). Entrepreneurship and Intrapreneurship in Social, Sustainable, and Economic Development: Opportunities and Challenges for Future Research, *Sustainability*, 12/21, 1-11.
- Ateljevic, J. & Page, S. J. (2009). *Tourism and Entrepreneurship*, Routledge: London.
- Bıçer, M. & Pekkan, N. Ü. (2020). The Relationship Between Group Culture and Intrapreneurship: A Case Study For Hotel Industry, *Management Research and Practice*, 3, 21-32.
- Brunninge, O. & Nordqvist, M. (2004). Ownership Structure, Board Composition and Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10/1-2, 85-105.
- Burke, R. J., Graham, J. & Smith, F. (2005). Effects of Reengineering on the Employee Satisfaction-Customer Satisfaction Relationship. *The TQM Magazine*, 17/4, 358-363.
- Calisto, M. d. L. & Sarkar, S. (2023). Intrapreneurial Behavior and In-role Job Performance Across Organizational Ecosystems in Tourism and Hospitality. *International Journal of Tourism Research*, 25/2, 236-248.
- Carol, E. S. & Krockhalk, P. C. (1996). Job Satisfaction and Organizational Characteristics: Results of a Nationwide Survey of Baccalaueate Nursing Faculty in the United States. *Journal of Advanced Nursing*, 24, 405-412.
- Chell, E. & Pittaway, L. (1998). A Study of Entrepreneurship in the Restaurant and Cafe Industry: Exploratory Work Using in the Critical Incident Technique as a Methodology. *Hospitality Management*, 17, 23-32.

- Christensen, K. S. (2005). Enabling Intrapreneurship: the Case of a Knowledge-Intensive Industrial Company. *European Journal of Innovation Management*, 8/3, 305-322.
- Eaton, N. & Thomas, P. (1997). Job Diagnostic Surveys of Paediatric Nursing: An Evaluative Tool. *Journal of Nursing Management*, 5, 167-173.
- Gima, K. A. & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Aligment on Product Innovation. *Organization Science*, 12/1, 54-74.
- Glancey, K. & Pettigrew, M. (1997). Entrepreneurship in the Small Hotel Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/1, 21-24.
- Hançer, M. & George, R. T. (2003). Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 27/1, 85-100.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception of the Interval Environment for Corporate Enterpreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Jaafar, M, Abdoul-Aziz A.R., Maiden, S. A. & Mohd, S. Z. (2011). Entrepreneurship in the Tourism Industry: Issues in Developing Countries. *International Journal of Hospitality Management*, 30/4, 827-835.
- Karatepe, O. M., Avci, T., Karatepe, T. & Canozer, S. (2003). The Measurement of Job Satisfaction: An Empirical Study of Frontline Employees in the Northern Cyprus Hotel Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4/1, 69-83.
- Keil, J. M., Armstrong-Stassen, M., Cameron, S. J. & Horsburgh, M. E. (2000). Part-time Nurses: The Effect of Work Status Congruency on Job Attitudes. *Applied Psychology: An International Review*, 49/2, 227-236.
- Kılınç, O. (2005). Konaklama İşletmelerinde Kapasite Kullanımı: Kuşadası ve Kemer'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otel işletmelerinde Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Anabilim Dalı*, 75.
- Knight, G. A. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
- Kokkranikal, J. & Morrison, A. (2002). Entrepreneurship and Sustainable Tourism: the Houseboats of Kerala, *Tourism and Hospitality Research*, 4/1, 7-20.
- Lam, T., Zhang, H. & Baum, T. (2000). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong. *Torism Management*, 22, 157-165.
- Lee-Ross, D. (1998). A Practical Theory of Motivation Applied to Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10/2, 68-74.
- Lee-Ross, D. (1998). The Reliability and Rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among Seasonal Hotel Workers. *Hospitality Management*, 17, 391-406.

- Lee-Ross, D. (2002). An Exploratory Study of Work Motivation Among Private and Public Sector Hospital Chefs in Australia. *Journal of Management Development*, 21/8, 576-588.
- Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18/3, 219-236.
- Morrison, A. & Thomas, R. (1999). The Future of Small Firms in The Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/4, 148-154.
- Moshavi, D. & Terborg, J. R. (2002). The Job Satisfaction and Performance of Contingent and Regular Customer Service Representatives. *International Journal of Service Industry Management*, 13/4, 333-347.
- Nag, A. & Nag, P. K. (2003). Do the Work Stress Factors of Women Telephone Operators Change with the Shift Schedules?. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 33, 449-461.
- Pittaway, L. (2001). Corporate Enterprise: a New Reality for Hospitality Organisations?. *Hospitality Management*, 20, 379-393.
- Rambur, B., McIntosh, B., Val Palumbo, M. & Reinier, K. (2005). Education as a Determinant of Career Retention and Job Satisfaction Among Registered Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 37/2, 185-192.
- Rice, E. M. & Schneider G. T. (1994). A Decade of Teacher Empowerment: An Empirical Analysis of Teacher Involvement in Decision Making, 1980-1991. *Journal of Educational Administration*, 32/1, 43-58.
- Samiei, S. & Akhoondzadeh, M. (2013). The Role of Entrepreneurship in Tourism Industry Development. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2/3, 1423-1430.
- Simons, T. & Enz, C. A. (1995). Motivating Hotel Employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36/1, 20-27.
- Snarr, C. E. & Krochalk, P. C. (1996). Job Satisfaction and Organizational Characteristics: Results of a Nationwide Survey of Baccalaureate Nursing Faculty in the United States. *Journal of Advanced Nursing*, 24, 405-412.
- Solvoll, S., Alsos, G.A. & Bulanova, O. (2015). Tourism Entrepreneurship – Review and Future Directions, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15/1, 120-137.
- Szivas, E. (2001). Entrance into Tourism Entrepreneurship: a UK Case Study. *Tourism and Hospitality Research*, 3/2, 163-172.
- Thompson, J. L. (1999). The World of the Entrepreneur – a New Perspective. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11/6, 209-224.
- Tu, L., Plaisent, M., Bernard, P. & Maguiraga, L. (2005). Comparative Age Differences of Job Satisfaction on Faculty at Higher Education Level. *International Journal of Educational Management*, 19/3, 259-267.
- Tütüncü, Ö. (2002). Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13/2, 129-138.
- Vries, M. F. R. K. (1985). The Dark Side of Entrepreneurship, *Harvard Business Review*, November 1, 160-167.

- Williams, R. A. vd. (1998). The Contribution of Job Satisfaction to the Transition from Acute to Chronic Low Back Pain. *Arch Phys Med Rehabil* 79, 366-374.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R (1998). "Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 83, 486-493.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6/2, 291-306.
- Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship- Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- Zhang, N. X., Kimbu, A. L., Lin, P. & Ngoasong, M. Z. (2020). Guanxi Influences on Women Intrapreneurship, *Tourism Management*, 81, 1-11.

Destek Bilgisi: Bu çalışmanın hazırlanması süresince herhangi bir bireyden ya da kurumdan aynı ya da nakdi bir yardım/destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Makalede herhangi bir çıkar çatışması ya da kazancı yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Turizm Akademik Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.

Etik Kurul Onayı: Bu çalışma için Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 15.01.2025 839788 protokol numarasıyla Etik Kurul Uygunluk Onayı alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı: 1. Yazar = 100%,

Extensive Summary

Olca KILINÇ*

The subject of entrepreneurship has been the subject of academic studies and investigations since the 1960s, especially with the realization of the contributions of entrepreneurs to the economy and social life. However, while the entrepreneurial sense of individuals working in capital-intensive sectors is higher before they start working in that sector, it may decrease over time. For this reason, in order to keep the innovative ideas of employees at all levels in capital-intensive sectors alive and to benefit from them, it has been realized that a high level of entrepreneurship on a company basis both increases the motivation of employees and offers the business the opportunity to develop new investment opportunities or product-service opportunities. The tourism and hospitality sector generally has high capital and infrastructure costs. For this reason, it is understood that the entrepreneurship levels of tourism employees on a firm basis are more important for the firm than their general entrepreneurship levels. It is known that the dimensions of employees' job satisfaction have positive effects, especially on employee turnover and production-service errors. In the tourism and hospitality sector, the satisfaction of employees with their jobs has a positive impact on the overall performance of businesses. In this study, the relationship between the job satisfaction levels of tourism and hotel employees and their entrepreneurship levels on a firm basis was tried to be revealed and how the job satisfaction dimension affects the entrepreneurship dimension on a firm basis was examined.

Since it is seen in the literature that the sense of entrepreneurship is concentrated in middle and upper level employees rather than lower level employees, the opinions and perceptions of middle and upper level management employees were evaluated in the study. The first studies that led to the emergence of the topic of firm entrepreneurship were Petersen and Berger (1972) and Hanan (1976) in the mid-1970s. However, the subject became a separate research topic in 1985 with Pinchot's book (Christensen, 2005). A problem we encounter in firm-based entrepreneurship is the degree of entrepreneurship in the firm. In their study, Covin and Slevin (1989) divided firms according to their entrepreneurial dimensions into closed (inactive, risk-averse, low level of change) and entrepreneurial (active, risk-taking, high level of change) firms, while Brazeal and Herbert (1999) examined firms in a process ranging from entrepreneurship-resistant to entrepreneurial firms. Other known firm-level entrepreneurship studies in the literature are by Zahra, Knight, Lumpkin & Dess and Lumpkin (Antoncic & Hisrich, 2003).

The most well-known studies on firm-level entrepreneurship in the field of tourism and hospitality are Altınay and Altınay's study (2004), which measures the effect of organizational segmentation on entrepreneurial orientation and expansion performance, Altınay's study (2004), which measures the effects of firm-level entrepreneurship in franchising, and Szivas's study (2001), which deals with the entrepreneurial dimension in small tourism enterprises, Kokkranikal and Morrison's study (2002) examining the relationship between sustainable tourism and entrepreneurship, Pittaway's study (2001) examining entrepreneurship at the firm level in the hospitality industry, Chell and Pittaway's study (1998) examining the entrepreneurship dimension in restaurants and cafes, Morrison and Thomas' (1999) study examining the entrepreneurship dimension in small businesses in the hospitality sector and Glancy and Pettigrew's (1997) study examining entrepreneurship in the small hotels sector.

* Corresponding author at: Burdur Mehmet Akif Ersoy University, Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Burdur, Türkiye, olcaykilinc@mehmetakif.edu.tr

When we look at the studies on entrepreneurship and job satisfaction, Weaver and Franz (1992) found that the job satisfaction levels of entrepreneurs were higher than those of public sector employees. In the study conducted by Katz in 1993, it was observed that the level of job satisfaction of entrepreneurs was higher than that of freelancers. In Van Wyk's (1998) study, the positive correlation between job satisfaction and entrepreneurship was clearly demonstrated according to the data obtained from 375 professionals. These studies dealt with individual entrepreneurship and it is likely that there will be similar relationships between entrepreneurship and job satisfaction at the firm level. A 2003 study by Adonisi found a positive relationship between entrepreneurship and job satisfaction at the firm level. The population of the study consists of middle and upper level managers of different sectors (Adonisi, 2003).

In the light of this information in the literature, the study will examine whether there is a relationship between firm-based entrepreneurship dimensions and job satisfaction of middle and upper level managers in hotel businesses.

Under the light of this information in the literature, the study will examine whether there is a relationship between firm-based entrepreneurship dimensions and job satisfaction of middle and upper level managers in hotel businesses.

As the main hypothesis of the study, the difference hypothesis "There is a Positive Relationship Between Firm-Based Entrepreneurship and Job Satisfaction in Hotel Businesses" is examined. In addition, descriptive factor analysis is used to reveal the sub-dimensions of firm-based entrepreneurship and thirdly, the effect of job satisfaction dimension on firm-based entrepreneurship is tried to be measured. In order to test the above-mentioned basic hypothesis, a questionnaire study was conducted among middle and top level managers of five-star hotel enterprises in Antalya Belek, one of the leading touristic centers of our country. The reason for selecting middle and top level managers as the sample group, besides time and other limitations, is that middle level managers have strategic importance in achieving the goals and objectives of the firms, in matters such as entrepreneurial movements, and that they cannot isolate themselves from customers and employees as much as top level managers, and that top level managers can influence the strategy of the business with all their ideas and thoughts, including their entrepreneurial levels (See Hornsby et al., 2002).

In entrepreneurship, it is generally assumed that individuals demonstrate entrepreneurship by owning their own businesses or by making important decisions in a firm. However, everyone working in a firm has more or less entrepreneurial ideas. With firm-based entrepreneurship, it is aimed to reveal such entrepreneurial ideas of the employees and to test these ideas and to use useful ideas on behalf of the firm. The main thing here is that employees' entrepreneurial feelings should not be dulled by excessive rules, little time, overly structured jobs, and that they should be satisfied with their work and benefit the firm in this way.

Job satisfaction is an important issue especially for labor-intensive enterprises to produce better and higher quality products. Employees' satisfaction with their work will be reflected in their production. There are internal and external factors that affect employees' job satisfaction. The most well-known of these are wages, relations with other employees, relations with managers, one's perspective on the profession and opportunities for advancement.

The positive relationship between entrepreneurship and job satisfaction has been proven in foreign literature. In the tourism and hospitality sector, which is a labor-intensive sector and always needs entrepreneurial spirit identical to innovation, no study has been found to explain this relationship. An application study in this field will fill a big gap in the literature.

The findings of the study revealed that there is a linear and positive relationship between entrepreneurship and job satisfaction on a firm basis in four and five star hotel enterprises. Moreover, among the job satisfaction dimensions, the relationship between “satisfaction with promotion opportunities” and entrepreneurship at the firm level was found to be the strongest, while the relationship between “satisfaction with working in the profession” and entrepreneurship at the firm level was found to be the weakest.

Conducting the study in a different industry or in different accommodation establishments may yield different results. For this reason, conducting future research in different branches of the tourism industry and in different regions may make new contributions to the literature. In addition, in this study, whether there is a relationship between “job satisfaction” and “entrepreneurship level on firm basis” was examined, but the sub-dimensions of the relationship were not examined. Examining this issue in future studies may fill the gap in the literature.