

T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**OTEL İŞLETMELERİNDE BİREYSEL HİZMET ODAKLILIĞIN
İÇ GİRİŞİMCİLİK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Aslı KAPLAN

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Anabilim Dalı

Nevşehir

Aralık 2013

T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**OTEL İŞLETMELERİNDE BİREYSEL HİZMET ODAKLILIĞIN
İÇ GİRİŞİMCİLİK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Aslı KAPLAN

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Anabilim Dalı

Nevşehir

Aralık 2013

Bütün Hakları Saklıdır.

Kaynak göstermek yoluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

© Aslı KAPLAN, 2013

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Aslı KAPLAN

İmza:



**“Otel İşletmelerinde Bireysel Hizmet Odaklılığın İç Girişimcilik Performansı
Üzerindeki Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü”** adlı yüksek
lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisansüstü Tez Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Aslı KAPLAN

Danışman

Prof. Dr. Sevki ÖZGENER

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Emir ERDEN

TEZ ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Aslı KAPLAN tarafından hazırlanan, “Otel İşletmelerinde Bireysel Hizmet Odaklılığın İç Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** Tezi olarak kabul edilmiştir.

26/12/2013

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



Üye : Yrd. Doç. Dr. Emine KALE



Üye : Yrd. Doç. Dr. Serap COBAN



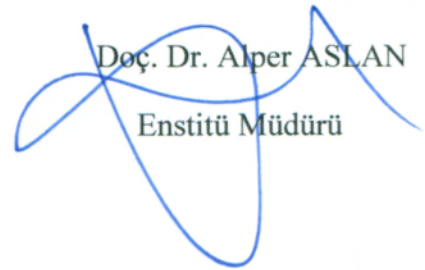
ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ...27-12-2013.... tarih ve 2013-45-06.. sayılı kararı ile onaylanmıştır.

27/12/2013

Doç. Dr. Alper ASLAN

Enstitü Müdürü



ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE BİREYSEL HİZMET ODAKLILIĞIN İÇ GİRİŞİMCİLİK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN ARACI ROLÜ

Aslı KAPLAN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Aralık 2013

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Bu çalışmanın amacı, bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik performansı üzerindeki etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin aracı rolünü analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini, Nevşehir ilindeki Turizm İşletme Belgeli (4 ve 5 yıldızlı) ve özel belgeli otel işletmelerinde üst ve orta kademe yönetici konumunda çalışanlar (N=223) oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde bireysel hizmet odaklılığın alt boyutlarının iç girişimcilik üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; vicdanlılık, duygusal tutarlılık ve uyumluluk boyutlarının iç girişimciliği pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin tam aracı rolü oynadığını tespit edilmiştir. Son olarak çalışmanın bazı kısıtları olduğu vurgulanmış ve gelecekte yapılacak araştırmalar konusunda bazı önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bireysel Hizmet Odaklılık, Algılanan Çevresel Belirsizlik, İç Girişimcilik, Otel İşletmeleri

ABSTRACT

THE EFFECT OF INDIVIDUAL SERVICE ORIENTATION ON INTRAPRENEURSHIP PERFORMANCE IN HOTEL BUSINESSES: THE ROLE OF MEDIATOR OF PERCEIVED ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

Aslı KAPLAN

Nevşehir Hacı Bektaş University, Graduate School of Social Sciences

M.B.A. Thesis, December 2013

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

The aim of the study is to analyze the mediating role of perceived environmental uncertainty in the effect of individual service orientation on intrapreneurship performance. The sampling of the study consists of middle and top executives (N=223) working for special hotel businesses and four and five stars hotel businesses in the province of Nevsehir. According to the findings of the results, individual service orientation has a positive effect on intrapreneurship performance. Similarly, in accordance with the results of multiple regression analysis, conscientiousness, emotional stability and agreeableness which are subdimensions of individual service orientation have a positive effect on intrapreneurship performance. Moreover, the mediating role of perceived environmental uncertainty is determined in the relationship between individual service orientation and intrapreneurship performance. Finally, it is emphasized that the study has some limitations and some suggestions are included about the researches to be done in the future.

Key Words: Individual Service Orientation, Perceived Environmental Uncertainty, Intrapreneurship, Hotel Businesses.

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bilgisi ve deneyimi ile bana katkı sağlayan ve tezimin teorik ve uygulama safhalarında yol gösteren hocam Sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca araştırma için veri sağlama hususunda desteklerini gördüğüm otel işletmeleri yöneticileri ve çalışanlarına da teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın başlangıcından bu yana gerek yardımlarını, gerekse sevgi ve desteğini hiç eksik etmeyen eşim Yrd. Doç. Dr. Metin KAPLAN'a ve ayrıca en büyük ilham kaynağım çocuklarım Efe KAPLAN'a ve Mert KAPLAN'a da teşekkürlerim sonsuzdur.

Üzerimde sonsuz emekleri olan, eğitimime verdikleri önemle bugünlere gelmemi sağlayan, hayatımın çok değerli varlıkları olan aileme, annem Gülnur ÖZDEMİR'e, babam Cesarettin ÖZDEMİR'e ve ablam Asude MALKOÇ'a teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. BİREYSEL HİZMET ODAKLILIK.....	6
1.1. Hizmet Kavramının Tanımlanması	6
1.2. Hizmetin Özellikleri	8
1.2.1. Dokunulmaz Olma	8
1.2.2. Üretim ve Tüketimin Eş Zamanlı Olması.....	9
1.2.3. Heterojenlik.....	10
1.2.4. Dayanaksız Olma	10
1.2.5. Sahipsiz Olma	11
1.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	12
1.4. Hizmet Odaklılık	14
1.5. Bireysel Hizmet Odaklılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi	15
1.5.1. Örgütsel Hizmet Odaklılık	15
1.5.1.1. Hizmet Liderliği Uygulamaları	17
1.5.1.1.1. Hizmetkar Liderlik.....	17
1.5.1.1.2. Hizmet Vizyonu	17
1.5.1.2. Müşteri Temas Uygulamaları	18
1.5.1.2.1. Müşteri Davranışı	18
1.5.1.2.2. Personel Güçlendirme.....	19
1.5.1.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	19

1.5.1.3.1.	Hizmet Eğitimi	20
1.5.1.3.2.	Hizmet Ödülleri	20
1.5.1.4.	Hizmet Sistem Uygulamaları	20
1.5.1.4.1.	Hizmet Başarısızlığını Engelleme	21
1.5.1.4.2.	Hizmet Başarısızlığını İyileştirme	21
1.5.1.4.3.	Hizmet Teknolojisi	21
1.5.1.4.4.	Hizmet Standartları İletişimi	22
1.5.2.	Müşteri Hizmet Odaklılık	22
1.5.3.	Müşteri Odaklılık	23
1.6.	Bireysel Hizmet Odaklılık	24
1.6.1.	Hizmet Odaklı Bireylerin Seçilmesi	27
1.6.2.	Bireysel Hizmet Odaklılığın Ölçülmesi	29
1.7.	Bireysel Hizmet Odaklılık İle İç Girişimcilik Arasındaki İlişki	32

İKİNCİ BÖLÜM

2.	ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK	33
2.1.	Çevre Kavramının Tanımlanması	33
2.1.1.	İç Çevre	33
2.1.2.	Dış Çevre	34
2.1.2.1.	Politik/Yasal Çevre	34
2.1.2.2.	Ekonomik Çevre	35
2.1.2.3.	Sosyo-kültürel Çevre	35
2.1.2.4.	Teknolojik Çevre	36
2.2.	Algılanan Çevresel Belirsizlik	36
2.2.1.	Çevresel Belirsizlik	37
2.2.2.	Davranışsal Belirsizlik	39
2.3.	Algılanan Çevresel Belirsizliğin Sınıflandırılması	40
2.3.1.	Çevresel Değişkenlik	41
2.3.2.	Çevresel Cömertlik	42
2.3.3.	Rekabet Yoğunluğu	43

2.3.4.	Pazar Dalgalanması	44
2.3.5.	Çevresel Olumsuzluk/Tehlike	45
2.4.	Algılanan Çevresel Belirsizliğin Bazı Kavramlar İle İlişkisi	47
2.4.1.	Teknoloji-Çevresel Belirsizlik İlişkisi	47
2.4.2.	Rekabet-Çevresel Belirsizlik İlişkisi	48
2.4.3.	Yasal ve Uluslararası Düzenlemelerden Kaynaklanan Belirsizlikler	48
2.4.4.	Kültürel ve Sosyal Faktörlerden Kaynaklanan Belirsizlikler	49
2.4.5.	Gelir Dağılımından Kaynaklanan Belirsizlikler	50
2.4.6.	Yönetim Biçimi ve Örgüt Yapısından Kaynaklanan Belirsizlikler	50
2.4.7.	Yöneticiler ve Çalışanların Niteliklerinden Kaynaklanan Belirsizlikler	51
2.5.	Algılanan Çevresel Belirsizlikle Başa Çıkma	51
2.6.	Algılanan Çevresel Belirsizliğin Boyutları	54
2.7.	Algılanan Çevresel Belirsizlik İle İlgili Literatür Taraması	56
2.8.	Algılanan Çevresel Belirsizlik İle İç Girişimcilik Performansı Arasındaki İlişki	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İÇ GİRİŞİMCİLİK.....	60	
3.1.	Girişimcilik Kavramı	60
3.2.	İç Girişimcilik Kavramı	62
3.3.	Girişimci	65
3.4.	İç Girişimci	66
3.5.	Girişimci İle İç Girişimci Arasındaki Farklar	68
3.6.	İç Girişimciliğin Önemi	70
3.7.	İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü	71
3.8.	İç Girişimciliğin Boyutları	73
3.8.1.	Yenilikçilik	76
3.8.2.	Kendini Yenileme	78
3.8.3.	Yeni İş Girişimi	80
3.8.4.	Proaktiflik	81
3.9.	İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler	83

3.9.1.	Örgütsel Faktörler	83
3.9.1.1.	Ödüllendirme	84
3.9.1.2.	Kaynakların Kullanılabilirliği	85
3.9.1.3.	Örgüt Yapısı	86
3.9.1.4.	İletişim.....	87
3.9.1.5.	Kontrol Mekanizmaları	88
3.9.1.6.	Yönetim Desteği	89
3.9.1.7.	Çevreyi Tarama Yoğunluğu	89
3.9.1.8.	Örgütsel Değerler.....	90
3.9.2.	Çevresel Faktörler.....	90
3.10.	İç Girişimciliğin Sonuçları	92

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.OTEL İŞLETMELERİNDE BİREYSEL HİZMET ODAKLILIĞIN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN ARACI ROLÜNÜN ANALİZİ.....	95	
4.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	95
4.2.	Araştırmanın Metodolojisi	96
4.2.1.	Örnekleme	96
4.2.2.	Ölçekler	97
4.2.3.	Model ve Hipotezler	99
4.2.4.	Veri Analiz Yöntemleri.....	102
4.3.	Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	102
4.3.1.	Araştırmaya Konu Olan Otel İşletmeleri ve Yöneticiler İle İlgili Genel Bilgiler	103
4.3.2.	Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Analizine İlişkin Araştırma Bulguları	104
SONUÇ	121	
KAYNAKÇA.....	127	
EKLER	164	
ÖZGEÇMİŞ.....	168	

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3. 1. Girişimci İle İç Girişimci Arasındaki Farklar.....	69
Tablo 3. 2. İç Girişimciliğin Sınıflandırılması	74
Tablo 4. 1. Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	103
Tablo 4. 2. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar ve Cronbach's Alpha Değerleri.....	106
Tablo 4. 3. Bireysel Hizmet Odaklılığın İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 4. 4. Bireysel Hizmet Odaklılığın Alt Boyutları Açısından İç Girişimciliğe İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 4. 5. Bireysel Hizmet Odaklılık ve Çevresel Belirsizlik Açısından İç Girişimciliğe İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 4. 6. Bireysel Hizmet Odaklılık İle İç Girişimcilik İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolüne İlişkin Aracı Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları.....	118

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4. 1. Araştırma Modeli.....	101
Şekil 4. 2. Bireysel Hizmet Odaklılık İle İç Girişimcilik İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü	114

GİRİŞ

Müşteri beklentilerindeki değişim, teknolojik gelişmeler ve çevresel dinamizm işletmeleri sürekli yeniliğe ve araştırmaya yöneltmiştir. Otel işletmeleri açısından bakıldığında ise, teknoloji ve hizmet anlayışı açısından sürekli değişen tüketici tercihleri ile ilişkili bir yapı göze çarpmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinde sunulan hizmetin stoklama olanağı da bulunmamaktadır. Yani belli bir zamana kadar üretilmiş olan hizmetin satılması gerekmektedir. Bununla birlikte, çevredeki olay ve değişimlerden anında etkilenebilmekte olan ve risk faktörü oldukça yüksek olan turizm endüstrisinde turizm talebini önceden tahmin etmek de güçtür (Batman, 1999, ss. 14-15). Otel işletmelerinin sunmuş oldukları hizmeti farklılaştırarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinde, iç girişimcilik performansının artırılması önemli bir rol oynamaktadır. Girişimciler bağımsız (entrepreneurial) ve örgüt içi (intrapreneurial) olarak ikiye ayrılabilir. Bağımsız girişimci daha çok risk üstlenerek belli sermayeyle mal ya da hizmet üretimi yapan kişi olarak ifade edilirken, örgüt içi girişimci ise bir ihtiyacı görüp onu gidermek için yeni bir şey yaratmak olan yönetici veya işgören (Şişman, Gemlik ve Yozgat, 2012, s. 315) veya her konuda yenilik yapabilmek için risk üstlenen, geleneksel fikir ve uygulamaları sorgulayan, değiştiren ya da reddeden bir örgüt elemanı olarak nitelendirilmektedir (Basım, Şeşen ve Meydan, 1998, s. 29).

The American Heritage Dictionary of the English Language, iç girişimciyi (intrapreneur) “büyük bir firma içinde bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla kârlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır. Pittaway (2001, p. 382) ise iç girişimciyi, mevcut örgütlerde yeni iş aktiviteleri geliştiren ve yaratıcılığa yönelmiş bireyler (ve bireylerin davranışları) şeklinde tanımlamaktadır. Geniş anlamda iç girişimcilik davranışı, örgüt üyeleri tarafından iç girişimsel fırsatların keşfi, analizi ve kullanımı ile ilgili gerçekleştirdiği faaliyetler ve uygulamalar bütünüdür (Zampetakis, Beldekos & Moustakis, 2009, p. 167). Amaç, dış çevredeki fırsatlardan faydalanabilen ve özellikle çevreyi şekillendirebilecek güçte, dinamik, esnek, yenilikçi ve rekabetçi bir organizasyonel davranış yapısı ile sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir (Akpınar, Bulut ve Alpkan, 2011, ss. 34-35).

İç girişimcilerin yeni ürün ve hizmetlerin mucitleri olmaları gerekmez, ancak onlar fikirleri veya ilk örnekleri (prototipleri) kârlı hale getirmede yeteneklidirler. İç girişimciler, kârlı ürün ya da hizmetlerin gerisindeki kişilerdir. Ekip oluşturmada ve onların fikirlerini yönetmede oldukça başarılıdırlar. İç girişimci; girişimcilik sürecinde, girişimcilik dünyası ile organizasyon dünyasını bir araya getirmektedir (Ağca ve Kurt, 2007, s. 86).

Çalışanların iç girişimci davranış sergilemeleri bir takım öncüllere bağlıdır. Çalışma kapsamında bu öncüllerden “örgütün çalışanları ile müşterileri arasındaki kaliteli ilişkiyi etkileyen tutum ve davranışlar bütünü” (Singh & Kosy, 2008, p. 11) şeklinde tanımlanan *bireysel hizmet odaklılık* kavramı bağımsız değişken olarak ele alınmaktadır. Hizmet sektöründeki araştırmaların çoğu birey-örgüt etkileşiminin

önemini vurgulamakta ve çalışanların kişilik özelliklerinin de sunulan hizmeti etkilemekte olduğunu belirtmektedir. Çalışanların hizmet odaklılık düzeylerini belirlemede etkili personel seçimi ve personel yerleştirmesi artan bir önem kazanmaktadır. Eğer hizmet temel unsur olarak ele alınırsa, bireysel hizmet odaklılık; çalışan seçimi, terfi ve yerleştirme kararlarında bilgi, yetenek ve beceriler açısından daha fazla ön plana çıkmaktadır (Cran, 1994, pp. 34-37). İç girişimcilik bağlamında örgütlerin başarısı etkili müşteri ilişkilerine dayalıdır. Hizmet endüstrisinde hizmet odaklı çalışanlar önemli konumdadır. Örgütler, hizmet odaklı çalışanların gösterdiği davranış biçimleri sayesinde müşterilerle ilişkilerindeki imajı biçimlendirmeye çalışmaktadırlar (Carragher, Mendoza, Buckley, Schoenfeldt & Carragher, 1998, p. 212). Bu nedenle bireysel hizmet odaklılığa sahip çalışanlara sahip olmak otel işletmeleri açısından oldukça önemlidir (Alge, Gresham, Heneman, Fox & McMasters, 2002, p. 468).

Zira otel işletmelerinde bireysel hizmet odaklılığın esas alınarak işgören seçimi yapılması demek, doğru insanları çalıştırmak demektir. Doğru insanların seçilmesi, belirsizliği ve çelişkileri yönetmek bakımından oldukça önemlidir. Özellikle örgütün faaliyet gösterdiği çevredeki değişimleri algılaması, öğrenmesi, bu değişimi yönlendirmesi ve değişimi bir fırsat olarak kullanması için bireysel hizmet odaklılık konusunun irdelenmesi gerekmektedir.

Girişimcilik, belirsiz çevrelerde örgüt kaynaklarının daha etkin ve doğru bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda girişimciliğin içselleştirilerek çalışanların girişimci davranışlara sahip olması, önemli bir üstünlük olarak nitelenebilir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012, s. 424). Örgütlerin temel sorunu olan

çevresel belirsizliğin olduğu durumlarda işletmelerin faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmesi için yeni yöntem ve yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğundan bu konu önemli bir araştırma sahası haline gelmiştir. Çevresel belirsizlik i) Gelecekteki olaylarla ilgili olasılıkları öngörebilmedeki yetersizlik, ii) İlişkilerdeki sebep-sonuç hakkında bilgi yetersizliği ve iii) Alınacak bir kararın olası sonuçlarını kesin olarak öngörebilmedeki yetersizlik şeklinde ifade edilmektedir (Milliken, 1987, p. 134). Dolayısıyla, çevresel belirsizlik nedeniyle paydaşların eylemlerini öngörmek güçleşmektedir. Eylemler farklılaştığından bu eylemlere karşı işletmelerin ne tür stratejiler izleyeceği konusunda yöneticiler güçlük çekmektedir. Çevresel belirsizlik çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu boyutlar durum belirsizliği (state); değişimi öngörememek/algılayamamak, etki belirsizliği (effect); değişimi öngörmek/algılamak, ancak kendi üzerindeki etkisini anlayamamak ve tepki belirsizliği (response); değişimi öngörmek/algılamak, kendisi ile ilişkilendirmek ancak nasıl bir davranış göstererek başa çıkacağına karar verememek (Tak, Acar ve Kitapçı, 2011, s. 197) şeklinde açıklanabilmektedir.

Yukarıdaki değerlendirme çerçevesinde araştırmanın sorunsalı şudur: "Otel işletmelerinde bireysel hizmet odaklılık iç girişimcilik performansını nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Algılanan çevresel belirsizlik bu iki değişken arasındaki etkiyi azaltır mı?". Bu çerçevede tezin amacı, otel işletmelerinde bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik performansı üzerindeki etkisini sistematik bir şekilde çeşitli boyutlarıyla incelemek ve ayrıca bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin aracı rolünü analiz etmektir. Ayrıca yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ile ilgili olarak literatüre katkıda bulunmak ve sektörde bulunan otel işletmeleri yöneticilerinin konu ile ilgili

sorunlarını çözmek için bazı çıkarımlarda bulunulmuş ve yöneticilere çeşitli öneriler sunulmuştur.

Bu kapsamda araştırmanın örneklemini Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı ve özel belgeli otel işletmeleri üst ve orta düzey yöneticileri oluşturmaktadır.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hizmet kavramının tanımlanması, hizmetin özellikleri, otel işletmelerinin özellikleri, hizmet odaklılık, bireysel hizmet odaklılık ve bireysel hizmet odaklılığın benzer kavramlarla ilişkisi, bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik arasındaki ilişki; ikinci bölümde çevre kavramının tanımlanması, algılanan çevresel belirsizlik, algılanan çevresel belirsizliğin sınıflandırılması, algılanan çevresel belirsizliğin bazı kavramlarla ilişkisi, algılanan çevresel belirsizlikle başa çıkma, algılanan çevresel belirsizliğin boyutları, algılanan çevresel belirsizlik ile ilgili literatür taraması, algılanan çevresel belirsizlik ile iç girişimcilik arasındaki ilişki; üçüncü bölümde girişimcilik kavramı, iç girişimcilik kavramı, girişimci, iç girişimci, girişimci ve iç girişimci arasındaki farklar, iç girişimciliğin önemi, iç girişimcilik ve örgüt kültürü, iç girişimciliğin boyutları, iç girişimciliği etkileyen faktörler, iç girişimciliğin sonuçları; dördüncü bölümde ise araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın metodolojisi, verilerin analizi ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1 BİREYSEL HİZMET ODAKLILIK

1.1. Hizmet Kavramının Tanımlanması

Son yıllarda dünyada oluşan temel eğilimlerden birisi hizmetlerin önemli ölçüde büyüme göstermesidir (Kotler & Armstrong, 2001, p. 317). Hizmetler çoğu firma tarafından sadece hizmet sektöründe değil üretim sektöründe de önemli bir büyüme alanı olarak görülmektedir, birçok firma da daha fazla hizmet sunabilmek için geleneksel iş modellerini değiştirmektedir (Kindström, 2010, p. 480).

Hizmetler, bir hizmet firmasının müşterilere yardım ederek onların günlük faaliyetlerini karşılamaya çalıştığı bir süreçtir. Bir temizlikçinin müşterinin gömleğini yıkayıp ütömesi veya bir restoranın müşteriye öğle yemeği hizmeti sağlaması bu tür faaliyetlere örnek verilebilir. Her iki durumda da, firmanın faaliyetleri müşteri için bir değer yaratmaktadır (Grönroos, 2008, p. 300). Müşterilerin belirli özelliklerini ve ihtiyaçlarını öğrenerek, ve ihtiyaç duyulduğunda elde edilen verileri kullanarak, hizmet şirketleri daha doğru bir şekilde duruma uygun hizmet sunmaktadırlar (Berry, 2002, pp. 63-64).

Bütün hizmetler aynı olmamaktadır. Küreselleşme farklı türdeki hizmetler için farklı uygulamaları gerektirmektedir; aynı zamanda ortaya çıkan hizmetlerden ve sağlanan hizmet süreçlerinden etkilenmektedir (Lovelock, 1999, p. 281). Kotler and Armstrong (2001, p. 317) da hizmet endüstrisinin çeşitliliğinin- bankacılık, sigortacılık, iletişim, ulaşım, seyahat ve eğlence gibi- gelişmiş ülkelerde %60'tan daha fazlasını oluşturduğunu belirtmektedirler. Örneğin, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar müzeler, hayır kuruluşları, kiliseler, üniversiteler, vakıflar ve hastaneler gibi hizmet sunmaktadır. Bununla birlikte, havayolları, bankalar, oteller, sigorta firmaları, danışma firmaları, emlak acentesi gibi birçok işletme örgütü de hizmette bulunmaktadır.

Literatürde hizmetin birbirinden farklı tanımları yer almaktadır (Turan, 2008, s. 210). Kotler and Armstrong (2001, p. 291) hizmeti "*bir tarafın diğerine sunduğu, esasen soyut olan ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan faaliyetler ya da faydalar*" olarak ifade etmektedirler.

Peter and Donnelly (2007, p. 175) hizmeti, "*ürün satışına eşlik eden ve hizmetin kullanımına ve değişimine fayda sağlayan satıcılar ve diğer kişiler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler bütünü*" olarak tanımlamaktadırlar.

Grönroos (2008, p. 300) ise hizmeti "*müşteri ve çalışanlar, ürünler ve fiziksel kaynaklar, diğer müşteriler ve servis sağlayıcılarını kapsayan sistemler ve altyapılar arasındaki etkileşimle oluşan, müşterilerin günlük işlerine yardım etmeyi amaçlayan faaliyetlerden oluşan süreç*" olarak tanımlamaktadır. Öte yandan Kapoor, Paul and

Halder (2011, p. 10) ise hizmeti "*refahı arttıran ve insanların işleyişlerini sürdüren örgütlerin eylemleri*" olarak ifade etmektedirler.

Hizmetler ekonomik gelişiminin temel dinamiklerinden biridir (Dotzel, Shankar & Berry, 2013, p. 259). Günümüzde, hizmet sektörleri gelişmiş ülkelerin ekonomisine hakim durumdadır. Ülkeler ilerleme gösterdikçe, tarım ekonomisi gerilemekte, ancak hizmetler yükselişe geçmektedir (Shanker, 2002, p. 20). Değişen ekonomiler, sosyal ve teknolojik gelişmeler birçok alanda hizmetin büyümesine yol açmaktadır. Ülke için ve ülkelerarası ticarete büyüme, verimli kaynakların kullanımını sağlamada hizmetin potansiyel kapasitesi, sektörlerarası yoğun rekabet ve toplumun önemli bir kesimi tarafından hizmete verilen önemin anlaşılması hizmete olan talebi arttırmaktadır (Rao, 2011, pp. 14-15).

1.2. Hizmetin Özellikleri

Hizmetleri fiziksel mallardan ayıran bir takım özellikler vardır. Bu özellikler; Dokunulmaz olma, Heterojen olma, Üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, Dayanıksız olma, Sahipsiz olma olarak sıralanabilmektedir (Özgüven, 2008, s. 653). Bu özellikler aşağıda açıklanmıştır.

1.2.1. Dokunulmaz Olma

Hizmetin soyut olması hizmetin elle tutulamaz, görülemez, duyulamaz, bir ölçü birimiyle ifade edilemez, sergilenemez, paketlenemez ve taşınamaz olması anlamına gelmektedir (Sayım ve Aydın, 2011, s. 246). Hizmet bir performansla ortaya konulan faaliyettir. Fiziki boyutu yoktur (Eleren ve Kılıç, 2007, s. 240). Bu özelliğinden dolayı şirketler tüketicilerin hizmetlerini nasıl algıladıklarını ve hizmet kalitesini nasıl değerlendirdiklerini anlamakta güçlük çekmektedirler (Parasuraman,

Zeithaml & Berry, 1985, p. 42). Bu belirsizliği azaltmak için alıcılar hizmet kalitesinin "işaretlerine" bakmalıdırlar. Yer, insanlar, fiyat, ekipman ya da iletişim halinde buldukları durumların kalitesinden yola çıkarak sonuca ulaşabilmektedirler. Bu yüzden hizmet sağlayıcıların görevi hizmetleri somut hale getirmeyi sağlamaktır (Kotler & Armstrong, 2001, p. 318).

Hizmet müşterileri, bir hizmeti satın alırken, somut bir ürün satın almaya göre daha fazla risk hissetmektedirler. Pazarlamacılar bu duruma müşterilerin algıladığı riski azaltacak taktikler geliştirerek cevap vermektedirler. Örneğin; doktor, avukat, muhasebeci, mimar gibi profesyonel hizmet sağlayıcıları rütbeleri veya sertifikalarıyla, hizmet süreçlerinin somut çıktılarını göstererek yaptıkları işi ortaya koyabilmektedirler (Fisk, Grove & John, 2008, p. 8).

1.2.2. Üretim ve Tüketimin Eş Zamanlı Olması

Çoğu hizmet işlemlerinde, üretim ve tüketim birbirinden ayrılamaz özelliğe sahiptir (Srinivasan, 2004, p. 3). Ayrılmazlık özelliği, ortaya çıkacak hizmet için (Fisk et al., 2008, p. 8) hizmet çalışanı ve müşteri arasında yakın bir etkileşim sağlamaktadır (Webster & White, 2010, p. 693).

Hizmetler eş zamanlı olarak üretilmekte ve piyasaya sürülmektedir. Çoğu hizmetin eş zamanlı üretim ve tüketiminden dolayı, pazarlamacı için asıl sorun zaman ve yer faydasının oluşumudur. Örneğin, banka memuru depozito alma hizmetini sağlamaktadır ve aynı zamanda diğer banka hizmetlerini de gerçekleştirmektedir. Bu yüzden bir çok hizmet amaca uygun hale getirilmektedir ve kitlesel olarak üretilmemektedir (Peter & Donnelly, 2007, p. 177). Sonuç olarak,

hizmet aynı anda üretilip tüketildiği için, hizmeti sunan kişi ve müşteriler hizmet sürecinde de beraber yer alabilir.

1.2.3. Heterojenlik

Heterojenlik, hizmetler açısından standartların tutarlılığını devam ettirme zorluğudur, çünkü hizmetler bireylerle etkileşimde bulunmayı gerektirmektedir (Groucutt, Leadley & Forsyth, 2004, p. 21). Heterojenlik sadece sonuçlar açısından değil, aynı zamanda üretim süreçleri açısından da müşteriler üzerinde etkiye sahiptir. Bu özellik, ürünlerle karşılaştırıldığında, heterojenliğin hizmetler için daha büyük sorunlara yol açmasına neden olmaktadır. Müşteri, hizmetin üretim sürecinde yer alıp aynı zamanda hizmeti de tükettiği için, tutarlı standartları sağlayacak denetim ve kontrolü sürdürmek zor olabilmektedir (Palmer, 2001, p. 18). Örneğin; el kitapları büyük bir restorandaki her bir işgörenin verilen bir durumda ne yapması gerektiğini tam olarak belirtebilmektedir (Shoemaker, Lewis & Yesawich, 2007, p. 45). Aynı hizmeti yapan kişiden kişiye değişkenlik bir yana, aynı insan bile farklı zamanlarda farklı kalitede hizmet verebilmektedir; çoğu zaman nazik, kibar iken bazen sinirli veya kaba olmaktadır (Mucuk, 2002, s. 168). Dolayısıyla, hizmetlerin heterojenlik özelliği işgörenlerin de farklı tutum göstermelerine neden olabilir.

1.2.4. Dayanıksız Olma

Hizmetler, belirli bir zaman periyodunda kullanılmayan hizmet kapasitesinin gelecekteki kullanımlar için stoklanamamasından dolayı dayanıksız olma özelliğiyle betimlenmektedir (Pride & Ferrell, 2000, p. 323). Hizmet işletmelerinin niteliği gereği belirli bir zaman diliminde kullanılmayan bu kapasite daha sonra kullanılmak veya satılmak için tutulamamaktadır (Özgüven, 2008, s. 654).

Üretimde bugün satılmayan ürünler stoktaki değerini koruyabilmektedir ve daha sonra satılabilmektedir; ancak, soyut bir hizmet stoklanamama sorunuyla ilgilenmek zorundadır. Satılmamış bir uçak koltuğu ya da boş bir misafir odası uçuş gerçekleşikten sonra ya da gece sona erdikten sonra satılamamaktadır (Hsu & Powers, 2002, p. 21). Hastanın gelmemesi nedeniyle kullanılmayan doktor randevusu, avukatın veya mali müşavirin herhangi bir nedenle kullanılmayan hizmet zamanı hep kayıplar hanesine gitmektedir (Mucuk, 2001, s. 288).

Dayanaksız olma ve düzensiz talebin birleşimi hizmet pazarlamacıları için bir çok sorun meydana getirmektedir. Özellikle istihdam ve dağıtım alanlarında, yoğun olan dönemlerde hizmetlerin hazır olmasını sağlayacak yöntemler var olmaktadır; yoğun olmayan dönemlerde de hizmet kullanımının sağlanması için yeni stratejiler geliştirilmektedir (Peter & Donnelly , 2007, p. 178). Sonuçta, hizmetin dayanaksız olma özelliğinin hizmetin uzun süreli stoklanamamasına neden olduğu söylenebilir.

1.2.5. Sahipsiz Olma

Bir hizmete sahip olma yetersizliği, hizmetin soyutluk ve dayanaksız olma özelliğiyle ilgilidir (Palmer, 2001, p. 20). Hizmetler, mallar gibi kullanıcıya sahiplik hakkı vermemektedir. Kullanıcısına sadece belirli bir süre ya da fayda yaratıncaya kadar yarar elde etmesini sağlamaktadır. Örneğin; kiralanan bir araç kiralayanı sahip yapmaz, sadece geçici bir süre aracı kullanım hakkı sağlamaktadır; ya da bir lokantada yenen akşam yemeği sadece belli bir süre orada bulunma ve hizmet almayı sağlamaktadır (Songur, 2009, s. 13). Yani, sahipsiz olma özelliği hizmetlerin belli bir süreliğine kullanımını sağlayabilir.

1.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel işletmeleri, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını karşılamaya dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler şeklinde tanımlanmaktadır (Kozak, 2008, s. 3).

Dünyadaki yenilikleri ve teknolojik trendlerini takip eden, hizmetlerinde farklılıklara giden, çevreye duyarlı olan, kısacası kendini diğerlerinden farklı kılabilen otel işletmeleri ayakta kalabilmektedir (Durna ve Babür, 2011, s. 74). Otel işletmeleri, ayrıca, bir örgütte çalışan personelin görevine yönelik sorumluluklarını yerine getirmek, müşterilere en iyi memnuniyeti sunmak ve firma amaçlarına ulaşılmasını sağlamak için, personelin iletişim, bilgi paylaşımı, karşılıklı anlayış, ürün ve örgüte yönelik olumlu tutumlar içerisinde bulunmasını sağlamaktadır (Saknarong, Ooncharoen & Jadesadalug, 2013, p. 68).

Otel işletmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Kozak, 1995, s. 7-8; Batman, 1999, ss. 14-15; Kozak, 2008, ss. 12-13):

1. Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler dayanıksız bir yapıdadır. Bu, otel işletmelerinin ürünü olan mal ve hizmetlerin stoklama, bekletilme gibi gelecek dönemlere aktarılma özelliğinin bulunmaması anlamına gelmektedir. Örneğin; bir otel odasının stoklanamayacağı için gününde satılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

2. Otel işletmeciliği insan gücüne dayanmaktadır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insan önemli rol oynamaktadır.

3. Otel işletmelerinde üretim ve satış eş zamanlı olarak yapılmaktadır. Otel işletmelerinde üretilen hizmetlerin hiçbir şekilde stoklanması mümkün değilken, üretilen malların oldukça az bir bölümünün çok kısa sürelerde stoklanabilme özelliği bulunmaktadır. Örneğin, bir Türk kahvesinin hazırlandığı zaman ile tüketildiği zaman aynı olmaktadır.

4. Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir. Turizm endüstrisinde talep, önceden belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğu için, otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden dolayı risk faktörü yüksek olmaktadır.

5. Otel işletmeciliği dinamiktir. Otel, hizmet üreten bir fabrika olarak göz önüne alındığında, teknolojisi ve hizmet anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve moda bağımlılığı fazla olan bir sektördür.

6. Otel işletmelerinde emek-yoğun ağırlıklı gerçekleştirilmesinin yanı sıra, üretim tekno-yoğun özellik de göstermektedir. Tekno-yoğun üretimin en önemli özelliği, üretimin emek unsuru ile birlikte teknolojik üretim araç ve gereçlerinin kullanılarak yapılmasından kaynaklanmaktadır. Önbüroda bilgisayar kullanımı örnek olarak gösterilebilmektedir.

7. Otel işletmeleri günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü sürekli hizmet veren işletmelerdir. Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin çalışması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerinden daha rahat hissedebilmeleri için, rahat ve huzurlu bir ortam için yüz yüze temas halinde olan personelin, nitelikli ve insan psikolojisini anlayan kişiler olması gerekmektedir.

1.4. Hizmet Odaklılık

İş yerlerinde endüstriyel üretim odaklılığından hizmet odaklılığa geçişteki değişim, hizmet kalitesine katkı sağlayan faktörleri anlamaya çalışan araştırma ve teorileri teşvik etmektedir. Hizmet sürecini anlamak, özellikle örgüt kültürü ve müşteri beklentilerindeki değişim söz konusu olduğunda, hizmet şirketleri için önemli olmaktadır (Chait, Carraher & Buckley, 2000, pp. 109-110). Yani, örgütün kültürel değerleriyle müşterilerin kültürel değerleri arasında var olan uyum seviyesi, belirgin ölçüde hizmet sağlayan firmaların iş çıktılarını da etkilemektedir (Webster & White, 2010, p. 693).

Firmalar, hizmet işletmelerine daha duyarlı hale gelmektedir ve örgütsel yapılarda, insan kaynaklarında, ölçüm sistemlerinde, ödüllendirme ve işletme performanslarında hizmet odaklılığı geliştirmektedirler (Gebauer, Edvardsson & Bjurko, 2010, p. 238). İşletmelerin hizmet odaklılığı artırması güçlü rekabetçi avantajlar sağlamaktadır. Müşterilerle beraber ortak üretim ve hizmete yönelik müşteri beklentilerini geliştirme çabalarından dolayı hizmet odaklılık sürdürülebilir rekabet avantajları yaratabilmektedir (Gebauer, 2009, p. 81). Buna ilaveten, hizmet odaklı işletmeler işgörenlerin hizmete yönelik davranışlarını da fazlasıyla desteklemektedir (Homburg, Fassnach & Guenther, 2000, p. 7). Sonuç olarak, işletmelerin hizmet odaklı olması müşterilerin beklentilerine cevap vermekle birlikte işgörenlerin işletme içerisindeki hizmet performansını da arttırabilir.

Hizmet odaklı bakış açısı, rekabet avantajı elde etmede temel yetenekler gibi önemli kaynakları içermektedir. Bu kaynaklar müşterilere hizmet etmek ve müşterilerin beklentilerini karşılamak kullanılmaktadır (Vargo & Lusch, 2006, p.

21). Berry et al. (1994)'a göre, hizmet odaklı kültüre sahip örgütler yeni müşterileri cezbediğinden ve mevcut müşterilerden daha fazla bilgi temin ettiğinden daha az müşteri kaybı yaşamaktadır. Hatta fiyat rekabetinden korunabilmekte ve daha az müşteri şikayetleri ile karşılaşabilmektedir (aktaran Kim, Leong & Lee, 2005, p. 172). Bu gibi firmalar ürünlerinde müşteri değerini yansıtmaktadır (John, 2003, p. 9) ve müşteri ilişkilerinde müşteri ihtiyaçlarını öngörebilmeye proaktif davranmaktadırlar (Jha, 2008, p. 54). Netice itibariyle, firmalar müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet odaklılık anlayışı ile hareket edebilir.

1.5. Bireysel Hizmet Odaklılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Bireysel hizmet odaklılık; örgütsel hizmet odaklılık, müşteri hizmet odaklılık, müşteri odaklılık gibi kavramlarla benzerlik gösterebilmektedir.

1.5.1. Örgütsel Hizmet Odaklılık

Hizmet firmalarında, müşteri ile direkt temas kuran çalışanlar örgütlerini temsil etmektedir ve hizmet üretmektedirler. Müşteri bağlantılı işgören tutum ve davranışları, müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini belirlemektedir (Gonzalez & Garazo, 2006, p. 23). Mükemmel bir hizmet kalitesinin yaratılması doğrudan örgütsel hizmet odaklılığın varlığıyla mümkün olabilir (Lynn, Lyte & Bobek, 2000, p. 281).

Örgütsel hizmet odaklılık "hizmet mükemmelliği"ni sağlayan ve ileten, hizmet davranışlarını desteklemeyi ve ödüllendirmeyi amaçlayan, tüm örgütü kapsayan kalıcı örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürler olarak tanımlanmaktadır (Lytle, Hom & Mokwa, 1998, p. 459). Bir örgütün hizmet odaklılığı, çalışanların örgütü nasıl algıladığıyla ilgilidir. Bu hususta, hizmet

odaklılık işgörenlerin algı, inanç ve fikirleri göz önüne alınarak en iyi şekilde anlaşılabilir. Eğer işgörenler örgütün güçlü bir hizmet odaklılığa sahip olduğunu düşünürlerse, müşteriler de daha olumlu hizmet deneyimleri dile getirmektedirler (Akesson, Skalen & Edvardsson, 2008, pp. 75-77).

Örgütsel hizmet odaklılık, genellikle hizmet örgütü iklimi içerisinde tanımlanmaktadır. Örgütsel iklim ile kültür birbirine bağlıdır. Çalışanların değer ve inançları, örgütsel politikaların, uygulamaların, ve prosedürlerin yorumlanmasını etkilemektedir (Urban, 2009, p. 74). Çalışanların, hizmet kalitesini sağlamada ne dereceye kadar ödüllendirildiklerini algılamaları, örgütün hizmet iklimini güçlendirmektedir. Buna ilaveten, müşteri hizmetinin yönetim için önemli olduğu düşüncesi de güçlü bir hizmet iklimine katkı sağlamaktadır (Schneider, White & Paul, 1998, p. 151).

Örgütsel hizmet odaklılık on boyuttan oluşmaktadır (Lynn et al., 2000, p. 283; Lytle & Timmerman, 2006, p. 137):

- (1) Hizmetkar Liderlik;
- (2) Hizmet Vizyonu;
- (3) Müşteri Davranışı;
- (4) Personel Güçlendirme;
- (5) Hizmet Eğitimi;
- (6) Hizmet Ödülleri;
- (7) Hizmet Başarısızlığını Engelleme;
- (8) Hizmet Başarısızlığını İyileştirme;
- (9) Hizmet Teknolojisi; ve
- (10) Hizmet Standartları İletişimidir.

1.5.1.1.Hizmet Liderliği Uygulamaları

Liderlik, birçok yönetim teorisi tarafından sürdürülebilir örgütsel büyümenin ilk önemli koşulu olarak görülmektedir (Urban, 2012, p. 105). Hizmet Liderliği, örgütü düşünen, şekillendiren ve yöneten tutum ve davranışlardır. Böyle bir liderlik, işgörenler arasında etkili bir hizmet kültürü yaratma ve sürdürmede önemli bir unsurdur (Akesson et al., 2008, p. 76). Hizmet Liderliği, hizmetkar liderlik ve hizmet vizyonu olarak ikiye ayrılmaktadır (Lytle et al., 1998, p. 460):

1.5.1.1.1. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar Liderlik, insanların ihtiyaç, istek ve ilgilerini kendi isteklerinden önce ele alan liderliktir (Sendjaya & Sarros, 2002, p. 57) ve bu liderler, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde hizmetkar rolünü üstlendikleri durumlarda ortaya çıkmaktadır (Russell & Stone, 2002, p. 145). Hizmetkar liderlik, diğerlerine hizmet etmeyi vurgulayan, çalışma hayatına bütünsel bir yaklaşımla bakan, toplumsallık bilinci oluşturan ve karar vermede paylaşım gücünü ifade eden bir kavramdır (Spears, 2002, p. 4). Hizmetkar liderler, eşitliğe önem verir ve örgüt üyelerinin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunur (Russell, 2001, p. 79).

1.5.1.1.2. Hizmet Vizyonu

Hizmet vizyonu, örgüt üyeleri arasında kaliteli hizmeti sağlayacak istekleri aşılama da önemli ve gereklidir. Bu istekler, örgütün piyasalarda kaliteli hizmet sunmasını sağlar. Hizmet vizyonunu örgüte sürekli olarak anlatan hizmet liderleri, üstün değer yaratmada hizmet kalitesinin ve müşteri tatminin önemini pekiştirmektedirler (Lytle et al., 1998, p. 460).

1.5.1.2. Müşteri Temas Uygulamaları

Hizmet Teması, müşteri odaklı işgörenler ile müşteriler arasında oluşan etkileşim olarak tanımlanmaktadır (Gremler, Bitner & Evans, 1994, p. 35). Müşterilerin bireysel temasları nasıl değerlendirdikleri hizmet kalitesini algılamada önemli bir unsurdur (Bitner, 1991, p. 23). Birçok firma hizmet kalitesi ve müşteri tatminin önemini anlamasına rağmen, bu amaçları nasıl başaracaklarına dair net bir tavır gösterememektedir. Kalitenin düşük olduğu ve sorunun hem firma hem de müşteri tarafından algılandığı durumlarda, problemlerin sebepleri ve çözümleri üzerine anlaşmazlıklar olabilmektedir. Bu gibi anlaşmazlıklarda hizmet temasları, müşterilerin memnun olduğu ya da olmadığı davranışların veya olayların önemini vurgulamaya çalışmaktadır (Bitner, Booms & Mohr, 1994, p. 95). Kısacası, hizmet temasının müşteriler ve işgörenler arasında meydana gelen süreçler üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

1.5.1.2.1. Müşteri Davranışı

Müşteri davranışı, işgörenlerin müşterilerin ihtiyaçlarına, tutum ve tercihlerine dikkat etmesi, her bir müşteriyi özel hissettirmesi ve her birine bireysel cevaplar vermesidir (Gonzalez & Garazo, 2006, p. 30). Müşteriler, hizmet firmalarından kendilerine adil davranılmasını, şirketlerin sözünde durmalarını, güvenilir iletişim araçları ve temiz, rahat olanaklar sunmalarını, hızlı hizmet sağlamalarını, yetenekli ve saygılı olmalarını, ilgi ve bireysel dikkat göstermelerini beklemektedirler (Berry, Parasuraman ve Zeithaml, 1994, p. 40). Sonuç olarak, hizmet firmalarının müşteri memnuniyetini sağlaması için müşteriler ile ilişkilerinde müşterilerin ilgi ve beklentilerini göz önüne alması gerekebilir.

1.5.1.2.2. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, yetki ve sorumluluğun örgütsel düzeyde daha alt seviyede bulunan çalışanlara dağıtılması sürecidir. Yani, yöneticiden astlarına gücün transferi şeklinde yorumlanmaktadır. Personel güçlendirme bireyin uzun yıllar çalışıp, işine yönelik fikir, bilgi, beceri geliştirebildiği ve bunları anlayabildiği takdirde oluşmaktadır. Böyle bireyler yaptıkları işin sorumluluğunu aldıklarında, yeterli otorite ve sorumlulukla kendi kararlarını verebilmektedirler ve işlerini etkili bir şekilde başarabilmektedirler (Gosch, 2013, p. 95). Personelin güçlendirildiği örgüt yapılarında; süreçler, kalite, müşteri geri bildirim ve olaylar ile ilgili bilgiler, yapılacak işlerle ilgili karar verme ve uygulama gücü ile başarılı iş sonuçlarına ulaşılması durumunda verilen ödüller doğru bir şekilde uyumlaştırılırsa, personel güçlendirme yüksek kalitede mal ve hizmetin üretilmesine, düşük personelin devir hızının sağlanmasına ve daha etkin karar verme ve problem çözme tekniklerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Karahana ve Yılmaz, 2010, s. 158). Sonuçta, personel güçlendirme, örgütte işgören katılımını sağlayabilir ve işgörenlerin sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olabilir.

1.5.1.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının hizmet odaklılıkla ilişkisi oldukça önemlidir. Personelin işe alınması, eğitimi ve ödüllendirilmesinde hizmet odaklı uygulamaların, hizmet kalitesi ve işletme performansı üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi bulunmaktadır (Kuşluvan ve Eren, 2008, s. 179).

1.5.1.3.1. Hizmet Eğitimi

İşgörenlerin, doğrudan müşterilerle bağlantı kurmasında insan ilişkileri becerileri önem kazanmaktadır. Hizmeti gülererek sunmak, müşterilere teşekkür etmek ve nazik olmak müşteri tatminini etkileyen bu becerilere örnektir. Nitelikli takım eğitimi, problem çözme eğitimi, kişilerarası becerileri geliştiren eğitim yolu ile çalışanların müşterilere mükemmel bir hizmet sunması sağlanmaktadır (Lytle et al., 1998, p. 463-464). Dolayısıyla, hizmet içi eğitim yoluyla çalışanların hizmet odaklılık düzeyleri arttırılabilir.

1.5.1.3.2. Hizmet Ödülleri

Hizmet ödülleri, işgörenlerin, hizmet davranışlarının örgütlerde ne kadar ödüllendirildiğini algılamalarıdır (Lynn et al., 2000, p. 285). Hizmet kalitesinin önemli unsuru, ücret/ödüllendirme ile hizmet performansı arasındaki ilişkidir. Hizmet odaklı işgörenlerin davranışlarının, belirli ücret-ödüllendirme uygulamaları ve programlarından kaynaklandığı söylenmektedir. Yakın zamanda yapılan araştırmalar, işgören ödüllendirmelerinin ve farkındalığının müşteri tatminiyle önemli ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir (Lytle et al., 1998, pp. 464-465).

1.5.1.4. Hizmet Sistem Uygulamaları

Müşterilere sağlanan tüm hizmetler bir sistem içinde var olmaktadır ve bir sistem tarafından üretilmektedir. Hizmet sistemi, hizmet kalitesini sağlamada önemli rol oynayan belirli unsurlara sahiptir (Urban, 2012, p. 105). Bu unsurlar hizmet başarısızlığını engelleme, hizmet başarısızlığını iyileştirme, hizmet teknolojisi ve hizmet standartları iletişimidir (Gonzalez & Garazo, 2006, p. 30).

1.5.1.4.1. Hizmet Başarısızlığını Engelleme

Müşteriler çoğu kez hizmet sunumu sırasında oluşan problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle, hizmet başarısızlığı ve kalitesiz hizmet müşteri kaybının temel sebepleri haline gelmektedir (Weun, Beatty & Jones, 2004, p. 133). Hizmet haritası, hizmet akış şeması ve ayrıntılı hizmet planı üzerinde aksama noktalarını tespit edilerek (Eren, 2007, s. 53) ve düzenli, önleyici sistemler tasarlayarak örgütler, hizmet başarısızlığını engelleyebilmektedir (Lynn et al., 2000, p. 285).

1.5.1.4.2. Hizmet Başarısızlığını İyileştirme

Örgütler tarafından hizmet başarısızlığını takiben, haksızlığa uğramış müşterileri memnun etme durumuna dönüştürme çabası hizmet başarısızlığını iyileştirme olarak tanımlanmaktadır (Boshoff & Allen, 2000, p. 63). İyileştirme çabalarına örnek olarak geri ödemeler, fiyat indirimleri, yenilenen hizmetler, bedava ürün veya hizmetler, özürler ve sorunların kabul edilmesi örnek verilebilmektedir (Hess, Ganesan & Klein, 2003, p. 129). Araştırmalar, iyi düşünülmüş ve düzenlenmiş hizmet iyileştirmelerinin memnuniyetsizlikleri gidereceğini ve müşteri ilişkilerini geliştireceğini göstermektedir (Patterson, Cowley & Prasongsukarn, 2006, p. 263). Sonuçta, hizmet başarısızlığını iyileştirme çabalarının müşteri memnuniyetini arttıracığı söylenebilir.

1.5.1.4.3. Hizmet Teknolojisi

Hizmet teknolojisi, örgütlerin, müşterilerine hizmet avantajı sağlamada teknolojiyi kullanma yetenekleri ve teknolojinin kullanımıyla hizmet kalitesinin ne derece geliştirilebileceği üzerine odaklanmaktadır (Gonzalez & Garazo, 2006, p. 30). Teknoloji, hizmeti elde etme ve hizmeti sağlamada hem müşterilerin hem de

işgörenlerin daha etkili olmasını sağlamaktadır. Örneğin, müşteriler internet bankacılığıyla kendi hesaplarına girebilmektedir, bakiyelerini kontrol edebilmektedir, kredi için başvurabilmektedir ya da hesaplar arası para transferi yapabilmektedir. İşgörenler içinse teknoloji, hizmetin sağlanmasında çalışanların daha verimli ve etkili olmalarına katkıda bulunmaktadır. Özel müşterilerin yanı sıra ürün ve hizmetlerle ilgili anlık erişimlere sahip olarak, işgörenler müşterilere daha iyi hizmet sunmaktadır (Bitner, 2001, p. 377).

1.5.1.4.4. Hizmet Standartları İletişimi

Bir hizmet sisteminin etkili bir şekilde çalışması için, hizmet standartlarının veya hizmet karşılaştırmalarının örgütün tüm üyeleri tarafından anlaşılması gerekmektedir. Bu standartlara uygunluk, standartların örgütteki her işgören tarafından anlaşılmasıyla yerine getirilmektedir ve hizmet başarısızlıklarını azaltmaktadır (Lytle et al., 1998, p. 463). Netice itibariyle, hizmet standartları örgütteki tüm işgörenler tarafından benimsendiği sürece etkili bir hizmet sisteminin varlığından söz edilebilir.

1.5.2. Müşteri Hizmet Odaklılık

"Müşteri hizmeti" kavramı örgütler açısından önemli olduğu için, nitelikli hizmet odaklı çalışanları belirleme ve seçme kabiliyeti de, örgütlerin başarısı için önemli hale gelmektedir (Baydoun, Rose & Emperado, 2001, p. 606). Müşteri hizmet odaklılık, işgörenlerin müşterilerin beklentilerini ilk sıraya koyması olarak tanımlanmaktadır (Erickson & Roloff, 2007, p. 304). İşgören davranışı ve psikolojik durumlara odaklanan müşteri hizmet odaklılık, hizmet ikliminin bir parçası olarak algılanmaktadır; ayrıca örgütün, hizmet kalitesini sağlamada müşteri ihtiyaç ve beklentilerini ne dereceye kadar karşıladığını belirlemektedir (Urban, 2009, p. 74).

Müşteri hizmet odaklı işgörenlerin seçilmesi, sürdürülebilir rekabet için müşteri ilişkilerini ortaya çıkarmada önemli bir faktör olarak yer almaktadır. Bundan dolayı, müşteri hizmetine dayanan örgütler, müşteri hizmet odaklılığına sahip işgörenlerin önemini fark etmeye başlamaktadır (Alge et al., 2002, p. 468). Görüldüğü üzere, müşteri hizmet odaklılık anlayışının müşterilere iyi bir hizmet sunulması ve müşteri beklentilerinin karşılanmasıyla gerçekleşebileceği söylenebilir.

1.5.3. Müşteri Odaklılık

Hizmetin soyut özelliği ve interaktif yapısının sonucu olarak, müşteriler hizmet kalitesini değerlendirdikleri zaman çoğunlukla, işgörenlerin hizmet davranışlarına bakarak hareket etmektedirler. Bu nedenle, işgörenlerin müşteri odaklılık düzeyleri hizmet firmalarının ekonomik başarısı için önemli bir güç olarak görülmektedir (Thorsten, 2004, p. 460). Dolayısıyla, işgörenlerin müşterilere yönelik hizmet odaklı bir anlayış göstermeleri, müşteriler ile olan ilişkilerindeki kaliteyi de olumlu yönde etkileyebilir.

Müşteri odaklılık, uzun süreli karlı yatırımlar geliştirmek amacıyla firma sahipleri, yöneticiler ve işgörenler gibi tüm paydaşlar göz önüne alınarak, müşteri beklentilerini ilk sıraya yerleştiren değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Müşteri odaklılık, geniş kapsamlı görünen bir kavramdır; ancak temelde firma kültürünün bir parçası olarak ele alınmaktadır (Deshpande, Farley & Webster, 1993, p. 27). Bu anlamda, müşteri odaklılık örgütsel kültür içinde kökleşmiş inançlar ve değerler bütünü etrafında gelişmektedir (Saura, Contri, Taulet & Velazquez, 2005, p. 499).

Müşteri odaklı düşünce yapısı, şirketin müşteri ihtiyaçlarını kendi bakış açısıyla değil; müşteri gözüyle belirlemesini gerektirmektedir (Uzunoğlu, 2007, s. 12). Bu düşünce çoğunlukla, müşteri odaklı firmaların müşterilerin ihtiyaçlarını oluşturarak ve üstün değer ve memnuniyet yaratan ürün ve hizmetlerle cevap vererek rakiplerine üstünlük sağladığı varsayımının sonucudur. Yani, müşteri odaklı olma, firmalara daha olumlu müşteri sonuçlarını ortaya çıkaracak pazarlama stratejileri için gerekli bilgiyi edinmelerini ve bunu benimsemelerini sağlamaktadır (Brady & Cronin, 2001, p. 241). Buradan hareketle, firmaların müşterilerine yönelik sunduğu hizmet daha fazla müşteri memnuniyetine ve firmaların rekabet üstünlüğü sağlamasına neden olabilir.

Müşteri odaklılığın amacı daima müşteri tatminidir. Tatmin olan müşteriler ürünü yeniden satın alma eğilimi göstermektedirler, pasif veya aktif olarak ürünü tavsiye etmektedirler ve daha az fiyat duyarlılığıyla hareket etmektedirler. Hatta, rekabetçi teklifleri düşünmeden sadık müşteri haline gelmektedirler. Bu durum ürün ya da hizmet tercihlerinin alışkanlık haline gelmesi bakımından, müşterilerin kararlarını kolaylaştırmaktadır (Raab, Ajami, Gargeya & Goddard, 2008, p. 15). Bu durumun, müşterilerin firmaya ve ürünlerine yönelik olan sadakatini gösterdiği ifade edilebilir.

1.6. Bireysel Hizmet Odaklılık

Bireysel hizmet odaklılık, bazı bireylerin diğerlerine göre daha fazla hizmet odaklı olduğunu ifade eden, kişilik ölçüsü olarak tanımlanan bir kavramdır (Homburg, Hoyer & Fassnacht, 2002, p. 87). Bireysel hizmet odaklılık uyum, hoşlanılabilirlik, kuralları takip etme isteği gibi unsurlardan oluşmaktadır (O'Connor & Shewchuck, 1995, p. 120). Başka bir deyişle, hizmet sağlarken nazik ve samimi

olma gibi özellikleri içeren temel bireysel özellikleri kapsamaktadır (Saura et al., 2005, p. 500). Bireysel hizmet odaklılık müşterilerle veya ortaklarla temas kurulduğunda yardımsever, düşünceli ve işbirlikçi olma eğilimi anlamına gelmektedir. Hizmet odaklı çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarına yanıt vermektedir ve çalışma gruplarının maneviyatına katkı sağlamaktadır. Müşterilere ve çalışma arkadaşlarına saygı, düşünce ve nezaket yoluyla davranmaktadırlar; sonuç olarak hem hizmet kalitesini hem de firma performansını arttırmaktadırlar (Tepeci, 1999, p. 4). Görüldüğü üzere, hizmet odaklı çalışanların sahip olduğu bireysel özellikler müşteri beklentilerine yanıt vermekte olup, kaliteli bir hizmetin oluşmasına da katkı sağlayabilir.

Hizmet vermeye yatkın bireyleri seçmek, işletmenin varlığını sürdürmesi ve başarısı için çok önemlidir; çünkü işletmelerde yerine getirilen birçok hizmet büyük ölçüde müşteri-personel etkileşimine bağlı olmaktadır (Kuşlivan ve Eren, 2011, s. 140). Çalışanların davranışı müşteri sadakatini ve bağlılığını etkilemektedir. Müşterilerle sürdürdükleri temas boyunca çalışanlar müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi üzerinde olumlu veya olumsuz etki bırakmaktadırlar (Kim, Tavitiyaman & Kim, 2009, p. 373). Daha yüksek düzeyde hizmet kalitesi sağlamak da hizmet odaklı davranışlara sahip bireyleri seçmekle mümkün olmaktadır, çünkü hizmet odaklı çalışanlar müşterileri memnun etmektedir ve örgütün imajı ve performansının gelişimine katkı sağlamaktadır (Carraher, Mendoza, Carraher & Schoenfeldt, 2003, p. 278). Kim (2011, pp. 631-632) Kore'de restoran endüstrisinde yaptığı araştırmada yüksek düzeyde hizmet odaklılığa sahip çalışanların müşterilerin algılanan hizmet kalitesi üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Ayrıca çalışanların hizmet odaklılığının hizmet kalitesi yoluyla müşteri tatmini üzerinde

anlamalı ve dolaylı bir etkiye sahip olduğunu da ortaya koymuştur. Schneider, Parkington and Buxton (1980, p. 263) bankalarda yaptıkları araştırmada da çalışanların hizmet odaklılığı ile müşterilerin hizmet kalitesini algılaması arasında ilişki olduğunu ifade etmektedirler.

Hizmet örgütünde çalışanların müşterilerle yüz yüze iletişimde bulunması daha fazla kişilerarası etkileşim gerektirmektedir (Schneider, 1980, p. 53). Pazarlama literatürü çalışanların kişilerarası becerilerinin müşteri tatminini olumlu etkilediğini göstermektedir. Hizmet odaklı çevredeki yöneticiler, çalışanların seçimi söz konusu olduğunda, güçlü kişilerarası becerilere sahip bireylere bakmaktadır (Alge et al., 2002, p. 469). Yöneticiler çalışanların eğitimi, yetkili, müşterilere yönelik farkındalığı olan ve müşterilere yanıt veren çalışanlar olmasını sağlamaktadır (Kim & Ok, 2010, p. 50). Chait et al. (2000, p. 110) işgörenlerin gerekli kişisel özelliklere sahip hizmet sunan bireyleri seçtiklerinde hizmet kalitesinin iyileşeceğini düşündüklerini ifade etmektedirler.

Çalışanların beceri ve yeteneklerinin gelişimi, daha iyi hizmet kalitesinin ve hizmet teslimiyle ilgili müşterilerin olumlu algılamalarının önemli bir belirleyicisidir. Ancak, çalışanların beceri ve yetenekleri etkili bir şekilde ortaya çıkmazsa, hizmet odaklılık üstün hizmet kalitesi standartlarına ulaşamamaktadır. Bu nedenle, gerekli iş ve kişilerarası becerilere sahip olmayan çalışanlar olumlu hizmet sağlanmasında ve müşteri şikayetleriyle başa çıkmada başarısızlık yaşamaktadırlar (Bhatti, Zafarullah, Awan & Bukhari, 2011, pp. 284-285). Hogan, Hogan and Busch (1984, p. 167) kızgın, düşüncesiz, sinirli ve algılama eksikliği olan personelin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının moralini etkilediğini söylemektedir. Kang and Hyun (2012, pp. 774)

da hizmet sağlayıcılarının kaba, ilgisiz ve tepkisiz olmalarının olumsuz duygulara sebebiyet verdiğini ve bu tür tutumların müşteri ihtiyaçlarına karşı olan ilgiyi azalttığını ifade etmektedirler.

Eğer işletmeler rakiplerden farklı olmak isterlerse, farklı beceri, bilgi, kabiliyet, ve performans ihtiyaçlarına ve eğitimli çalışanlara sahip hizmet örgütlerinin varlığına ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak, hizmet odaklılık gibi, kişisel yeteneklere, öğrenme isteğine, motivasyon ve tutumlara sahip bireysel çalışanların eğitimi farklılık göstermektedir. Yüksek düzeyde hizmet odaklılığa sahip çalışanlar memnun, nazik, işbirlikçi ve başkalarına yardım eden bireyler olup, ayrıca hizmet eğitimine daha duyarlıdırlar ve iş rollerini güvenilir bir şekilde yerine getirmektedirler (Cran, 1994, pp. 37-38). Buna ilaveten, güçlü bir hizmet odaklılığa sahip çalışanlar işlerinde daha az olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadırlar. Çalışanların memnuniyeti artmaktadır ve daha az rol belirsizliği ve çatışması yaşamaktadırlar (Schneider, 1980, pp. 62-63). Sonuç olarak, çalışanların hizmet odaklılık düzeyleri etkili kişilerarası becerilere sahip olmayı gerektirmekte olup, çalışanların müşterilerle iyi bir iletişim kurmasını ve müşterilerin ilgi ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesini sağlayabilir.

1.6.1. Hizmet Odaklı Bireylerin Seçilmesi

Artış gösteren rekabetçi ve global pazarlara yanıt olarak, yüksek niteliğe sahip çalışanları belirlemek önemlidir. Bu gibi çalışanları belirleme ihtiyacı özellikle hizmet sektöründe gereklidir (Baydoun et al., 2001, pp. 605-606). Rosse, Miller and Barnes (1991, p. 442) hem teknik olarak nitelikli hem de duygusal olarak müşteriye önem veren hizmet odaklı çalışanlardan söz etmektedir. Bu çalışanların eğitilmesi ve

hizmet odaklı olmaları için ödüllendirilmesinin iyi hizmet sağlayıcılarına yol açacağını ifade etmektedirler. Bu nedenle, etkili hizmet sağlamaya eğilimli çalışanları belirlemek hizmet örgütlerinin başarısını kolaylaştırmaktadır (Webber, Payne & Taylor, 2012, p. 200). Çalışanların hizmet odaklılığını belirleme, personel seçimi ve yerleşimi için de önemlidir. Eğer hizmet önemli bir iş faktörü olarak göz önüne alınırsa, bireysel hizmet odaklılık çalışan seçiminde, terfi ve yerleştirme kararlarında bilgi, yetenek ve beceriler açısından daha fazla ön plana çıkmaktadır (Cran, 1994, p. 37). Dolayısıyla, hizmet sektöründe başarılı olma ve nitelikli çalışanları belirleme hizmet odaklı bireylerin seçilmesiyle sağlanabilir.

Çoğu örgüt işgörenlerin hizmet odaklılığını geliştirmek ve müşterilere olan bağlılıklarını arttırmak için eğitim programlarına başvurmaktadır. Bu eğilim hizmet odaklılığın herkes tarafından kazanılabilecek bir tutum olduğunun düşünülmesidir. Fakat, bu durum gerçeği yansıtmamaktadır. Kişilik özelliklerindeki ve hizmet becerilerindeki bireysel farklılıklar bazı çalışanların müşterilerle ilişki kurmaya daha yatkın olduğunu belirtmektedir. Buna göre, çalışanların seçilmesi hizmet odaklı iş gücünün oluşumunda önemli bir role sahiptir (Tepeci, 1999, p. 6). Çalışan eğitimi, motivasyon, insan kaynakları ve genel değerlendirme sistemlerinin yeniden tasarımı gibi özellikler hizmet odaklılık çevresinde gelişmektedir. Bu da çalışanların kendini yönlendiren ve kendini motive eden bireyler olmasını sağlamaktadır (Chen, 2007, p. 72). Çalışan eğitimi, çalışanın motivasyonunu, bilgisini ve örgüt amaçlarına ulaşmasını sağlayan becerileri geliştirmektedir, sonuç olarak çalışanın güveni artmakta ve rol belirsizlikleri azalmaktadır (Kim et al., 2009, p. 372). Böyle bireyleri seçmenin etkisi de çalışanların daha verimli, müşterilerin daha mutlu ve örgütlerin daha üretici ve karlı olmasını sağlamakta olup (Baydoun et

al., 2001, p. 607), firmanın daha iyi hizmet sunmasına yol açmaktadır (Wang, Lee & Chen, 2013, p. 59). Görüldüğü üzere, hizmet odaklı çalışanların müşterilere sundukları hizmet sahip oldukları kişisel özellikler ve bireysel becerilerden kaynaklanmakla birlikte, örgütün daha verimli bir işleyişe sahip olmasını da etkileyebilir.

1.6.2. Bireysel Hizmet Odaklılığın Ölçülmesi

Bireysel davranışlar örgütsel değişimin temelidir ve başarılı bir değişim örgüt üyelerinin iş davranışlarını uygun biçimde yerine getirdiğinde gerçekleşmektedir. Örgütlerin hizmet odaklı iklimi sağlamaları için de, bu değişimi sürdürecekt bireysel davranışların belirlenmesi gerekmektedir (Johnson, 1996, p. 849). Geçmişte yapılan araştırmalar hizmet odaklı bireylerin seçiminde geliştirilen, geçerliliği olan farklı testler ve envanterlerin kullanımına odaklanmaktadır. Testlerin kullanımı yöneticilere çalışanların bütünlüğünü, denetim kolaylığını, prosedürleri takip etme isteği, iş yerinde ilaç ve alkol kullanımı gibi özellikleri değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır (Tepeci, 1999, p. 7). Etkili seçim teknikleri ayrıca işletmelerin firma imajını korumalarına, çalışanların işten ayrılma oranlarının azalmasına ve işletme giderlerini azaltarak karlılığın artmasına yol açmaktadır (Sirakaya, Kerstetter & Mount, 1999, p. 140). Bugüne kadar bireysel hizmet odaklılığı tanımlarken en önemli çalışmalar arasından Hogan, Hogan, and Busch (1984)'un geliştirdiği Hizmet Odaklılık Envanteri (Service Orientation Index) kullanılmaktadır. Bu envanter Hogan Kişilik Envanterinin (Hogan Personality Inventory) alt ölçeği olarak geliştirilmiştir. Hizmet Odaklılık Envanteri uyumluluk, vicdanlılık, ve sosyallik gibi kavramları içermekte olup, 87 tane doğru-yanlış maddesinden oluşmaktadır (Carragher et al., 2003, p. 279). Hogan Kişilik Envanteri, kişilik özelliklerinin bireyin

arkadaşları, ailesi, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından değerlendirilmesiyle oluşmaktadır. Bu bağlamda, kişilik testleri bireylerin iş yaşamında veya eğitimlerindeki başarılarını tahmin etmede faydalı olmaktadır (Cran, 1994, pp. 38-39).

Liao and Chuang (2004, p. 43) çalışanların kişisel özelliklerinin hizmet performansı üzerindeki etkisini incelemek için "Beş Büyük" faktör kuramının kullanıldığını ifade etmektedirler. Bunun nedenlerini, beş büyük faktör kullanımının farklı teorik çalışmalarda, ölçümlerde, mesleklerde ve kültürlerde kullanılması ve kişilik çalışmalarıyla ilgili bilgilerin elde edilmesi ve bulguların karşılaştırılmasında kolaylık sağlanması olduğunu söylemektedirler. Loveland, Gibson, Lounsbury and Huffstetler (2005, p. 245) beş büyük faktör kuramının çoğunlukla daha geniş kapsamlı kişilik özellikleri için kullanıldığını dile getirmektedirler. Bu özellikler farklı ortamlar için kapsamlı, genel davranışları içermektedir. Perriatt, Chakrabarty and Lemay (2007, pp. 22-24) çalışan seçiminde kişilik testlerinin kullanılma nedenlerinden birisinin de çalışanların "kişiliklerden etkilenen davranış türlerini belirleme ihtiyacı" olduğunu ifade etmektedirler, çünkü kişilik özelliklerinin değişmez olduğunu ve performanstaki önemli farklılıkları açıkladığını söylemektedirler. Çalışanların kişilik özellikleri etkileşim içinde oldukları müşterileri de etkilemektedir. Örneğin, uyum sağlayan bireylerin diğerlerine sempati gösterdikleri ve diğerlerine daha fazla inanma eğilimi olduğu ifade edilmektedir. Vicdanlı bireyler "dikkatli, sorumlu, düzenli ve planlı"dırlar. Dışadönük bireyler "sosyal, kendine güvenen, konuşkan ve hareketli"dirler. Bireylerin duygusal tutarlılığı ise nörotizm olarak da ifade edilmektedir. Deneyime açık olan bireyler yeni ve farklı şeyler öğrenme merakına sahiptirler. Sonuç olarak, çalışanlarla, yöneticilerle ve müşterilerle etkileşim kuran çalışanlar kişilik özelliklerinden

etkilenmektedir. Brown, Mowen, Donavan and Licata (2002, p. 112) yapılan araştırmalarda vicdanlılık, duygusal tutarlılık, uyumluluk ve dışadönüklülüğün hizmet çalışanlarının performansının belirleyicileri olduğunu dile getirmektedirler. Webber et al. (2012, pp. 195-196) beş büyük faktör kuramıyla alakalı olarak, bireysel hizmet odaklılığın deneysel olarak uyumluluk, vicdanlılık, duygusal tutarlılıkla ilgili olduğunu ve müşteri hizmetiyle de olumlu ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler. Ancak, Tepeci (1999, p. 8) bu gibi kişilik testlerinin kullanımının bireylerin hizmet odaklılığını değerlendirmede zor bir yöntem olduğunu dile getirmektedir. Zira, bu araçlar elde edilen veriler yoluyla soyut yapıları sayıllaştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmalar Müşteri Hizmet Envanteri (Customer Service Questionnaire) ve Biyografik Veri Ölçeği (Biodata) gibi araçların bireysel odaklılığı etkili bir şekilde ölçtüğünü ve güvenilir ve alışkan işğörenleri seçmede olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını göstermektedir. Biyografik veriler bireylerin yaşamları boyunca geçmiş ve şu anki davranış ve tecrübelerini ortaya çıkarmaktadır. Biyografik veri ölçeği geleceğe yönelik davranışları tahmin ederken kişisel biyografik bilgileri kullandığı için bireysel hizmet odaklılığı ölçmek için uygun bir araçtır. Breugh (2009, p. 219) da biodata kullanımının uzun bir geçmişe sahip olduğunu ve araştırmacılar tarafından çalışan performansını belirlemede en iyi ölçüm olduğunu ifade etmektedir. Carraher et al. (2003, p. 280) biyografik verilerin sonuçlarla olan ilişkisi değerlendirildiğinde, müşteri hizmetini sağlamaları açısından önemli kişiler olarak görülen çalışanların,

- a) iş yaşamlarında ve hayatlarında mutlu,
- b) arkadaşlarıyla çok fazla zaman geçirmeyen fakat sosyalliğini devam ettirebilen,
- c) onurlu vazifelere sahip geçmişi olan,

d) hayatlarına aşırı derecede müdahale etmeyen ailelere sahip ve
e) aktif olarak başkalarına yardım etmeyi isteyen kişiler olarak ifade edildiğini söylemektedir.

1.7. Bireysel Hizmet Odaklılık İle İç Girişimcilik Arasındaki İlişki

İç girişimciliği etkileyen faktörler arasında müşteri odaklılık (Acar, Zehir, Özgenel & Özşahin, 2013; Tajeddini, Elg & Trueman, 2013), pazar odaklılık (Barrett & Weinstein, 1998) gibi değişkenlerle ilgili araştırmalara rastlamak mümkündür. Ancak, araştırma bağlamında iç girişimciliğin öncülü olan bireysel hizmet odaklılıkla ilgili sınırlı sayıda araştırmaya (Holt, Rutherford & Clohessy, 2007; Sinha & Srivastana, 2013) rastlanılmıştır. Bu araştırmalardan Holt et al. (2007) Amerika Birleşik Devletleri'nde hava kuvvetlerinde çalışan 151 kişi üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda bireysel faktörler (dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk, vicdanlılık ve nörotizm) ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Sinha and Srivastana (2013) tarafından Hindistan'da imalat sektöründe çalışan 272 yönetici üzerinde yapılan araştırma sonucunda dışadönüklülüğün iç girişimcilik ile pozitif, nörotizmin ise iç girişimcilik ile negatif bir ilişkisinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Zhao, Seibert and Lumpkin (2010) tarafından elektronik veri tabanları üzerine yapılan araştırmada ise vicdanlılık, deneyime açık olma, duygusal tutarlılık ve dışadönüklük ile girişimcilik niyeti arasında pozitif ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Uyumluluk ile girişimcilik niyeti arasındaki negatif ilişki ise bu araştırma tarafından desteklenmemiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

2.1. Çevre Kavramının Tanımlanması

Çevre bireyin, örgütün ya da toplumun yaşamını etkileyen toplumsal, kültürel, ekonomik ve fiziksel koşulların toplamıdır (Can, 2002, s. 51). İşletme çevresi ise işletmenin işleyişini etkileyen işletmenin etrafında gelişen durumlardır (Jain, Trehan & Trehan, 2009, p. 5).

Çevre karmaşık, dinamik, çok yönlü ve geniş kapsamlı etkilere sahip olduğu için, çevreyi iç ve dış çevre unsuru olarak ayırmak çevrenin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Kazmi, 2008, p. 70). Sonuçta, işletmelerin, çevrelerinde meydana gelen değişimlerden etkilendiği söylenebilir.

2.1.1. İç Çevre

Bir işletmenin uluslararası alanda iş yapma yeteneği örgütün misyon ve vizyon, örgütteki üst yönetimin ve tüm çalışanların tutum, kapasite ve bağlılığı, örgüt yapısı, karar verme süreçleri, uygulayıcı faktörler, finansal kaynaklar ve diğer kaynak ve kapasiteler gibi bir çok içsel faktöre bağlıdır (Cherunilam, 2010, p. 56).

Bu faktörler kuruluş üzerinde, işletmenin büyümesi ve devam eden varlığı üzerinde önemli etkilere sahiptir (Nieuwenhuizen & Rossouw, 2008, p. 12). İşletmeler iç çevre faktörlerini kolayca yönetebildiği için iç çevre işletmeler tarafından kontrol edilmektedir. Bu faktörler üzerinde işletmeler zaman zaman değişiklikler yapabilmektedir. Bu yüzden iç çevre faktörlerini tanımlamak işletmeler açısından gereklidir (Goyal, 2007, p. 8).

2.1.2. Dış Çevre

Birçok işletme kendi faaliyet ortamını analiz ederken çok fazla sorunla karşılaşmamaktadır ve müşterilerinin, tedarikçilerinin, rakiplerinin kim olduklarını bilmektedir. Ancak, genel çevreyi incelemek daha karmaşıktır. İşletmelere etki eden birçok çevresel faktörlerin sınıflandırılmasında en yaygın kullanılan araçlardan birisi **PEST** analizidir. PEST analizi **Politik/Yasal, Ekonomik, Sosyo-kültürel, Teknolojik** olmak üzere dört kategoriye ayrılmaktadır (Kew & Stredwick, 2005, pp. 2-3).

2.1.2.1. Politik/Yasal Çevre

Politik ve yasal faktörler, kanunlardaki değişikliklerin sonucudur ve yöneticileri ve işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Politik süreçler işletmeler ve yöneticilerin faaliyetlerini sınırlandıran, bir toplumun kanunlarını şekillendiren süreçlerdir ve bundan dolayı hem tehdit hem de fırsatlar yaratmaktadır (Hill & Jones, 2009, p. 67). Ağırlıklı olarak, hükümet anlaşmalarına veya devlet desteğine dayanan endüstriler ve firmalar için, politik tahminler dış denetimin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Patent yasalarında, antitröst yasalarda, vergi oranlarında, ve lobi faaliyetlerinde meydana gelen değişiklikler firmaları önemli ölçüde etkilemektedir (David, 2001, p. 85). Netice itibariyle, politik faktörlerin işletmelerin yasal düzenlemeler ile ilgili kararlar almasında önemli etkileri olduğu ifade edilebilir.

2.1.2.2. Ekonomik Çevre

Ekonomik çevre, bir işletmenin rekabet edeceği ekonominin yönünü belirlemektedir. Ülkeler global ekonominin sonucu olarak birbirleriyle bağlantılı olduğu için, işletmeler kendi ülke ekonomilerinin dışındaki ülkelerin ekonomilerini de incelemektedirler. Örneğin; bir çok ülkenin Amerikan ekonomisinden etkilenmesi gibi (Hoskisson, Hitt, Ireland & Harrison, 2008, p. 74).

Ekonomik faktörler, örgütsel davranış ve performans üzerinde de etkilidir. Ekonomik büyüme, faiz oranları, kredi kullanılabilirliği, enflasyon oranları, döviz kurları, ve dış ticaret en önemli ekonomik faktörler arasında yer almaktadır. Örneğin; ekonomik büyüme ürün ve hizmetler açısından tüketici talepleri üzerinde de etkilidir. Bu yüzden, örgütler önemli kaynak dağılımları konusunda ekonomik büyümenin tahminlerini de göz önüne almaktadırlar (Harrison & John, 2012, p. 27).

2.1.2.3. Sosyo-kültürel Çevre

Sosyo-kültürel çevre toplumun tutumları ve kültürel değerleriyle ilişkilidir. Tutum ve değerler bir toplumun temeli olduğu için, bunlar aynı zamanda demografik, ekonomik, politik/yasal, teknolojik durumları ve değişiklikleri de belirlemektedir (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2010, p. 46). Sosyal ve kültürel değerler bireylerin çalışma tutumlarını, bireylerin hareketliliğini, dinlerini, eğitim seviyelerini, ahlaki değerlerini, aile sayısını, zevkler ve tercihlerini, inanç ve değerlerini kapsamaktadır. Bu unsurlar işletme stratejisini oluştururken incelenmesi gereken önemli çevresel faktörler olarak görülmektedir (Goyal & Goyal, 2010, p. 19). Sonuç olarak, işletmeler sosyo-kültürel çevredeki gelişmeleri de gözönüne alarak faaliyetlerini sürdürebilirler.

2.1.2.4. Teknolojik Çevre

Teknoloji, kalkınmanın temel nedenlerinden biri olup, ekonomik büyümenin en önemli girdilerinden biri ve bir ülkenin ekonomik ve sosyal gelişiminin yanı sıra bir işletmenin başarısındaki en önemli belirleyici etkidir (Fernando, 2011, p. 56). Teknolojik çevre yeni bilgi yaratma ve yaratılan bu bilginin yeni ürünler, süreçler ve materyallere aktarılmasıdır. Bazı işletmeler buldukları endüstride kısalan ürün dönemlerinden ve hızlı teknolojik değişimlerden dolayı ayrıntılı bir teknolojik araştırmaya ihtiyaç duymaktadır. Özellikle, internet teknolojisi yerel ve global teknolojik değişimlerde önemli bir rol oynamaktadır (Ireland, Hoskisson & Hitt, 2011, p. 51). Teknoloji ayrıca, insanların hareket alanlarını azaltma üzerinde de etkilidir. Örneğin, video bağlantılarının maliyet ve kalitesindeki iyileştirmeler, işletme yöneticilerinin başka bir ülkede bir toplantıya katılmalarını gerektirmemektedir. Diğer ülkedeki meslektaşları ile telekonferans yoluyla iletişim kurarak sanal yolcu olabilmektedirler (Hamilton & Webster, 2012, p. 23). Dolayısıyla, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için, teknolojinin getirdiği yenilik ve fırsatlardan yararlanmalıdır.

2.2. Algılanan Çevresel Belirsizlik

Belirsizlik, örgütsel davranış teorisinde yer alan önemli bir kavramdır (Achrol & Stern, 1988, p. 37). Belirsizlik, bir bireyin herhangi bir şeyi tam olarak öngörememe yetersizliği olarak tanımlanmaktadır. Bireyler, ilgili ve ilgisiz bilgiler arasında ayırım yapamadığı veya herhangi bir şeyi doğru olarak tahmin etmede yetersiz bilgiye sahip oldukları için belirsizlik hissetmektedirler (Milliken, 1987, p. 136). Çevresel belirsizlik, örgütlerin temel sorunu olarak uzun süredir incelenmektedir. Özellikle yazarlar "çevresel belirsizliği" hem çevresel hem de bireysel bir durum olarak tanımlamışlardır. İlk durumda, örgütün çevre unsurları

çevresel çeşitliliği yansıtacak göstergeleri geliştirmek için belirlenmiştir. İkinci durumda ise, çevresel belirsizlik örgüt yöneticilerinin özelliği olarak algısal bir durum olarak incelenmiştir (Buchko, 1994, pp. 410-411).

Çevresel belirsizlik iki şekilde ortaya çıkabilmektedir: 1) çevresel belirsizlik ve 2) davranışsal belirsizlik. Eğer çevresel faktörler çok kompleks ve değişken ise, örgütler yapmak istedikleri işlemin tüm yönlerini bilme ya da tahmin etme konusunda güçlük çekebilmektedirler. İşte bu durum örgütü belirsizlik sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır ve örgütlerin etkili ve verimli bir sözleşme hazırlamaları son derece güçleşmektedir. Davranışsal belirsizlik ise, çevresel belirsizlikten farklıdır. Davranışsal belirsizliğin kaynağı, tarafların fırsatçı davranışlarıdır (Özgen, 2002, s. 53).

2.2.1. Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik ile ilgili literatürde ağırlıklı olarak üç tanıma yer verilmektedir: (1) Gelecekteki olaylarla ilgili olasılıkları öngörebilmedeki yetersizlik, (2) Neden-sonuç ilişkileriyle ilgili bilgi yetersizliği ve (3) Alınacak bir kararın olası sonuçlarını kesin olarak öngörebilmedeki yetersizlik (Milliken, 1987, p. 134). Bu tanımlardan hareketle *çevresel belirsizlik*, çevresel faktörler konusundaki bilgi yetersizliği nedeniyle çevreyi algılamadaki eksiklik, değişimlerin örgüte etkilerini ve uygulanacak işlem/süreçlerin sonuçlarını öngörebilme yetersizliği olarak açıklanmaktadır (Akkoç vd., 2012, s. 424). Govindarajan (1984, p. 127) ise çevresel belirsizliği "işletme biriminin dış çevresini oluşturan müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve düzenleyici grupların eylemlerini öngörememe" olarak tanımlamaktadır (aktaran Tsamenyi & Mills, 2003, p. 22).

Çevresel belirsizliğin yüksek algılanması riskli bir durum olarak değerlendirilmektedir. Böyle durumlarda bazı yanlış kararlar ciddi hatalara neden olup, örgütün varlığını da tehlikeye atmaktadır. Açıkçası, çevrenin bu şekilde algılanması örgüt yöneticileri ve işgörenlerin bir kısmı üzerinde öz güven eksikliğine, yüksek derecede kaygıya ve strese yol açmaktadır (Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001, p. 136).

Yapısal açıdan bakıldığında, daha az belirsiz bir çevrede yer alan örgütler küçük ve oldukça bürokratik olarak düzenlenmiş örgütlerdir. Diğer taraftan, belirsizliği yüksek olan çevrede yer alan örgütler ise daha az bürokrasi ile birlikte daha girişimci, daha esnek ve daha yenilikçi bir şekilde organize olmuş örgütlerdir (Anheier, 2005, p. 153). Eğer çevre yüksek düzeyde öngörülebilir bir çevreyse, yönetimin görevleri oldukça basittir ve kârlara kolay bir şekilde erişilmektedir (Harrison & John, 2012, p. 37). Belirsizliğin yüksek seviyede olması ise fırsat arayanlar için daha fazla yenilik ortaya çıkarmaktadır. Bu durum çevresel belirsizliğin, firmalardan değişmesini ve firmaların çevreye uyum sağlamasını istemesi anlamına gelmektedir (Freel, 2005, pp. 51-52). Görüldüğü üzere, belirsiz çevrede faaliyet gösteren firmalar karar alma süreçlerinde kesin sonuçları öngöremeyebilir; ancak, böyle çevrelerde firmalar girişimci fırsatlardan da yararlanarak yenilik üretebilirler.

Belirsizliğin derecesi karmaşıklık (complexity) ve dinamizm (dynamism) olmak üzere iki temel unsuru kapsamaktadır (McKenna, 2000, p. 439; Anheier, 2005, p. 152). Çevresel karmaşıklık, örgütlerde karar verme süreçleri üzerinde etkisi olan çevresel unsurların sayısıdır. Çevresel dinamizm ise bu unsurların ne dereceye

kadar değişme göstereceğidir (Griffin & Moorhead, 2010, p. 443). Dinamik ve karmaşık çevre koşulları yüksek düzeyde belirsizliğe neden olup, çevrenin doğası gereği sürekli değişmektedirler. Örneğin; Intel, Apple, IBM, Sony ve elektronik alanındaki diğer firmalar endüstrilerini, tedarikçilerini ve rakiplerini tanımlayan tüketici pazarlarındaki teknolojik yeniliklerin ve değişimlerin hızından dolayı bu koşullarla karşılaşmaktadırlar. Benzer şekilde, eBay ve Amazon.com gibi internet tabanlı firmalar da yüksek düzeyde belirsizlikle karşılaşmaktadırlar (Griffin, 2009, p. 81).

2.2.2. Davranışsal Belirsizlik

Davranışsal belirsizlik ise, çevresel belirsizlikten farklıdır. Davranışsal belirsizliğin kaynağı, tarafların fırsatçı davranışlarıdır (Özgen, 2002, s. 53).

İşlem maliyeti teorisi ekonomik aktörlerin fırsatçı olduğu üzerinde durmaktadır. Fırsatçılık, ekonomide ve diğer sosyal bilimler alanında yaygın olan kişisel menfaatleri kabul etmenin güçlü bir biçimidir. Fırsatçılık "tamamlanmamış veya deforme olmuş bilgiler, ve yanlış yönlendiren, çarpıtan, gizleyen, şaşırtan veya kafa karışıklığına neden olan hesaplanmış çabalar" gibi dürüst olmayan davranışlarla kendi çıkarlarını bir araya getirmek demektir (Nielsen & Jolink, 2012, p. 1032). Böylece, işlemlerde davranışsal belirsizlik sorunu ortaya çıkmaktadır. Fırsatçılığın, işlem sürecinde yer alan taraflardan birinin sahip olduğu avantajları diğer tarafın aleyhine kullanma girişiminde bulunduğu her ortamda görülebileceği belirtilmektedir (Özgen, 2002, s. 52). Sonuçta, bilginin yanlış kullanımının veya tarafların kendi çıkarı için kullanımının davranışsal belirsizliği oluşturduğu söylenebilir.

Birçok çalışmada davranışsal belirsizlik, beklenen performansın ortaya çıkmasını temin eden bir sorun olarak kavramsallaştırılmaktadır. Performansla ilişkili davranışsal belirsizlik iki biçimde ele alınmaktadır: Davranışsal belirsizliğin birinci biçimi işgörenleri eleyen, işe alan ve onları denetleyen kısımdan oluşmaktadır. Araştırmalar eleme, işe alma ve denetleme politikalarının daha sıkı olmasının daha iyi performansa yol açabilme ihtimalini göstermesine rağmen, işe alınan işgörenlerin beklenen performansı gösterebilme garantisi olmaksızın, bu politikaların işverenler tarafından peşin harcamaları da beraberinde gerektirdiğini göstermektedir. Davranışsal belirsizliğin ikinci biçimi ise performansın tam ölçümüyle ilgilidir. Bireysel performansın ölçülmesi zor olduğu zaman, beklenen performansın oluşup oluşmayacağını belirlemek de zorlaşmaktadır (Chandler, McKelvie & Davidsson, 2009, p. 376).

Kamenov (2012, pp. 67-69) etkili bir yönetim sisteminin, öncelikle örgütsel ile görevsel yapılar arasındaki uyumluluğu sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Davranışsal belirsizlik büyük ölçüde bu yapıların amaçları içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle, bir sistemin birimleri ile görevleri arasındaki uyumsuzluk personel içinde farklı davranışlara neden olabilmektedir. Yönetim sistemi içindeki belirsizlik, örgüt yapısı içindeki görevler ve birimlerle alakalı mevkiler taraflı olarak belirlendiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu da yönetim yapısındaki birimler ve görev yapılarındaki uyumsuzluktan kaynaklanan yönetim sistemindeki davranışsal belirsizliğe neden olmaktadır.

2.3. Algılanan Çevresel Belirsizliğin Sınıflandırılması

Algılanan çevresel belirsizlik *çevresel değişkenlik (environmental volatility)*, *çevresel cömertlik (environmental munificence)*, *rekabet yoğunluğu (competitive*

intensity), *pazar dalgalanması (market turbulence)*, ve *çevresel olumsuzluk/çevresel tehlike (environmental hostility)* ile beraber çok yönlü bir yapı olarak sınıflandırılmaktadır (Şimşek, Özgener, Kaplan & Ulu, 2010, p. 274).

2.3.1. Çevresel Değişkenlik

Çevresel değişkenlik, yöneticinin seçimlerini etkileyen firma çevresinin önemli bir özelliği olarak görülmektedir. Çevresel değişkenlik, örgüt birimlerinin karşılaştıkları kararsızlık veya öngörülemezlik düzeyi anlamına gelmektedir (Barry, Kemerer & Slaughter, 2006, p. 449). Çevresel değişkenlik, örgütlerin rekabet durumundaki kararlarını etkilemektedir. Yüksek düzeyde çevresel değişkenlikler çevrenin hızlı ve öngörülemez bir şekilde değiştiğini göstermektedir. Değişkenlikler, riski arttırmaktadır ve gelecekte neyin olabileceğini tahmin etmeyi zorlaştırmaktadır. Oldukça yüksek değişkenlik gösteren bir çevrede örgütler, esnek ve uyumlu bir içsel yapıya ihtiyaç duymaktadırlar. Rekabetçi çevrenin daha az değişken olduğu durumlarda ise, uyum sağlama ihtiyacı büyük ölçüde azalmaktadır. Çevresel değişikliklerin şiddetli olmadığı ve öngörülebilir olduğu durumlarda örgütler gerekli görevleri gerçekleştirmek için daha fazla kaynak ayırmaktadırlar ve daha işbirlikçi olmaktadır (Cravens & Piercy, 1994, pp. 44-45). Sonuç olarak, değişkenliklerin yoğun olduğu çevrelerde firmaların daha fazla rekabet içerisinde yer aldığı ifade edilebilir.

Çevresel değişkenlik genellikle gruplar arasında fırsatçılığa da yol açmaktadır. Yani, her bir grup kendi amaçlarını takip etmede değişkenliğin avantajından faydalanmaktadır. Örneğin, herhangi bir grup sorumluluk almaktan kaçınmaktadır ya da fiyatları şişirmektedir (Ryu, Cho & Kim, 2013, p. 143).

Değişkenlik, çevreyle ilgili doğru tahmin yapabilme zorluğunun yanı sıra, çevrenin ne dereceye kadar hızlı değişim gösterdiğini ifade etmektedir. Örneğin, bir tedarikçi hammadde azlığından dolayı üreticiye yeterli madde sağlayamazsa, üretici ürünün en son halini tamamlamada gerekli olan unsurları elde etme zorluğu yaşamaktadır. Firma da hammadde tedarigi ile ilgili gerekli bilgi oluşmadığı için belirsizlik yaşamaktadır. Değişken bir çevreyle karşılaşan üretici, tedarikçiden gelen kaynakların tam olarak sağlanmasını öngörmeye zorlanmaktadır. Bu yüzden, üretici, kaynakları tam olarak hesaplayamamaktadır ve kaynakların ne zaman ulaşacağı ya da ne kadar miktarın temin edileceği konusunda olmamaktadır. Bu değişken çevre üreticinin karşılaştığı belirsizlikten faydalanarak, tedarikçinin kendi çıkarları için fırsatçı davranmasını sağlamaktadır (Ryu, Lim & Hong, 2009, p. 329). Netice itibariyle, değişkenlik işletmelerin çevre ile ilgili tahminlerini etkilemekte olup, işletme çevresinde yer alan gruplar arasında fırsatçılığın oluşmasına da neden olabilir.

2.3.2. Çevresel Cömertlik

Çevresel cömertlik, herhangi bir çevre içerisinde faaliyet gösteren firmalar tarafından ihtiyaç duyulan önemli kaynakların azlığı ya da çokluğudur (Castrogiovanni, 1991, p. 542; Tang, 2008, p. 128; Thongsodsang & Ussahawanitchakit, 2011, p. 54). Yasamorn (2013, p. 14) çevresel cömertliği, firmaların sürdürülebilir büyümesini desteklemeye yardımcı olan çevreler olarak tanımlamaktadır. Çevresel cömertlik, firmanın hayatta kalmasını ve büyümesini etkileyen önemli kaynakların zenginliğini ve kullanılabilirliğini sağlamaktadır.

Rueda-Manzanares, Aragon-Correa and Sharma (2008, p. 191) cömert çevrelerin daha az vergi, devlet teşvikleri, eğitim kurumları tarafından sağlanan ulaşılabilir teknik bilgiler, sağlam altyapılar, hızla büyüyen pazarlar, genel ekonomik iyileşmeler veya nitelikli iş gücü gibi unsurları da içerdiğini söylemektedirler. George (2007, p. 32) ise çevrenin daha az cömert olduğu durumlarda, fırsatları yakalamanın ve içsel kaynakları etkili bir şekilde kullanmanın önemine işaret etmektedir. Bu durum, sağlanan kararların birbirlerini desteklediği ve birbirleriyle bir bütünlük içersinde olduğu anlamına gelmektedir ki, firmanın stratejisi de örgütün kısıtlı kaynakları etkili bir şekilde kullanmasına izin vermektedir. Karar bütünlüğünde başarı sağlanamaması çevre için önemli olan sinerjinin kaybolmasına yol açmaktadır.

2.3.3. Rekabet Yoğunluğu

Rekabet yoğunluğu firmalara rekabetçi avantaj sağlayan fırsat ve kaynakların kullanılabilirliğini ifade etmektedir, aynı zamanda rakipler arasındaki rekabet derecesi olarak da tanımlanmaktadır (Matanda & Freeman, 2009, p. 94). Barnett (1997, p. 130) rekabet yoğunluğunu, örgütlerin rakiplerin hayatta kalma şansı üzerindeki etki büyüklüğü olarak tanımlamaktadır. Zayıf rakipler diğer rakiplerin hayatta kalma şansını çok az etkilemektedir; ancak güçlü rakipler diğer rakiplerinin hayatta kalma şansını büyük ölçüde azaltmaktadır. Auh and Menguc (2005, p. 1654) ise rekabet yoğunluğunu, pazardaki rakiplerin sayısı ve daha fazla büyüme için gerekli fırsatların azlığından dolayı rekabetin şiddetli olduğu durumlar olarak tanımlamaktadır.

Rekabet çevresini durağan ve öngörülebilir olarak algılayan firmalar pazar kapasitesi geliştiremezken, yüksek düzeyde rekabet yoğunluğu algılayan firmalar ise daha fazla pazarlama faaliyetleri üstlenmeye kendilerini sevk etmektedirler. Bu nedenle, değişen pazarlarda yer alan firmalarla karşılaştırıldığında, piyasayı durgun bir çevre olarak gözlemleyen ve buna hizmet eden firmalar daha az pazarlama faaliyeti geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar (O'Cass & Weerawardena, 2010, p. 574). Rekabet arttıkça, farklı ve rekabetçi çıkarlar da ortaya çıkmaktadır. Firma ortakları anlaşmalarda farklı ve rekabetçi çıkarlara sahip oldukları zaman, birlikte çalışma girişimleri ve isteklilikleri de azalmaktadır. Sonuç olarak, firma ortakları işbirliği gereken faaliyetlerde kaynaklarını gizlemektedirler ve iş fırsatları için bilgiyi paylaşma isteğini azaltmaktadırlar (Tsaur & Wang, 2011, p. 914).

2.3.4. Pazar Dalgalanması

Pazar dalgalanması, müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin zaman içerisinde ne dereceye kadar dalgalanma gösterdiğini ifade etmektedir (Hanvanich, Sivakumar, Tomas & Hult, 2006, p. 601). Grant and Cibin (1996, p.169) ise artan pazar dalgalanmasının önemli pazar değişkenlerinin artışını ve artan değişimlerin öngörülemezliğini kapsadığını ifade etmektedir.

Daha düzensiz pazarlarda faaliyet gösteren firmalar müşterilerin değişen tercihlerini memnun edebilmek için ürün ve hizmetlerini devamlı olarak değiştirme eğilimindedirler. Müşteri tercihlerinin çok fazla değişmediği daha durgun pazarlarda ise, firmalar ürün ve hizmetlerinde çok az değişiklik yapmaktadırlar. Bu yüzden, daha durgun pazarlarda bulunan firmalara kıyasla daha çalkantılı pazarlarda faaliyet gösteren firmaların pazar odaklı olmaya daha fazla ihtiyacı bulunmaktadır (Jaworski

& Kohli, 1993, p. 57). Yüksek düzeyde dalgalanmaların olduğu pazarlarda, firmaların ürün ihtiyaçları, şu anki müşterilerden farklı olan yeni müşterilere sahip olma eğilimi taşımaktadır (Hanvanich et al., 2006, p. 601). Buna ilaveten, dalgalanmalar özellikle değişimlerin sık, öngörülemez ve uzun süreli olduğu pazarlardaki kurumsal değişikliklerle alakalıdır. Kurumsal değişiklikler nedeniyle amaçlar ve araçlar yeni anlamlar kazandığı için, dalgalanmalar firmaların pazar algılarını sorgulamalarını sağlamaktadır. Ancak, dalgalanmalar aynı zamanda değişen davranışların da bir sonucudur. Firmalar kurumsal değişiklikleri farklı şekillerde yorumlarlar ve beklentilerini de buna göre farklılaştırırlar. Bu nedenle, kurumsal değişikliklerin sonucu olarak, firmaların davranışları farklı ve öngörülemez olup, zaman içersinde değişiklik gösterecektir; çünkü bazı firmalar hızlı ve sürekli tepkide bulunurken, bazı firmalar ise belli bir zamana kadar davranışlarını değiştirmemektedirler (Johanson & Johanson, 2004, p. 210). Sonuç olarak, firmalar dalgalı pazarlarda müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini etkili bir şekilde ele almalıdır. Bunun yanı sıra, dalgalanmaların firmaların pazara yönelik algılarını ve kurumsal amaçlarını da etkilediği söylenebilir.

2.3.5. Çevresel Olumsuzluk/Tehlike

Çevresel olumsuzluk/tehlike, mevcut olan kaynaklar için rekabet yoğunluğunun yanı sıra, çevredeki var olan kaynakların yetersizliği anlamına gelmektedir (Davis, 2007, p. 75). Miles , Arnold and Thompson (2011, p. 14) çevresel olumsuzluğu; negatif, belirsiz ve firmanın kendi kontrolü ötesindeki olumsuz durumlar olarak açıklamaktadırlar. Tang and Hull (2012, p. 133) ise çevresel olumsuzluğu, belirli bir çevredeki dış kaynakların ve fırsatların azlığı olarak tanımlamaktadırlar.

Çevresel olumsuzluk örgüte sağlanan destek veya var olan kaynaklar açısından firmanın dış çevresindeki algılanan olumsuzluklardır. Bu olumsuzluklar yeni girişimleri önceden kullanabilen güçlü kapasitelere sahip güçlü ve iyi donanımlı rakiplerin varlığından kaynaklanmaktadır. Çevresel olumsuzluk ayrıca endüstri yapısını değiştiren teknolojik değişimlerden de kaynaklanmaktadır ve üretim ve pazarlama alanlarında da temel değişikliklere yol açmaktadır. Bu değişikliklerin bazıları olumludur. Örneğin, yeni ortaya çıkan girişimlerin başarılı bir şekilde kullanılmasını sağlayacak fırsatlar yaratılmaktadır. Ancak, diğer değişiklikler de var olan firmaların temel becerilerine zarar vermektedir veya endüstrinin yapısını değiştirmektedir (Parker, 2006, p. 61). Dolayısıyla, olumsuz çevre firmalara varolan kaynaklar verimli kullanıldığı takdirde fırsat sağlayabilir; aksi takdirde firma yapısını olumsuz etkileyebilir.

Olumsuz çevrelerde yoğun fiyat, ürün, dağıtım ve teknolojik rekabet, düzenleyici sınırlamalar, iş gücü kıtlığı, materyal azlığı, ve olumsuz demografik eğilimlerin bulunma olasılığı vardır. Olumsuz çevrenin özelliği olan hızlı değişimler firmanın doğru ve uygun bilgileri elde etmesini güçleştirmektedir (Calantone, Schmidt & Benedetto, 1997, p. 181).

Olumsuz bir çevrede hayatta kalmak ve rekabetçi bir şekilde ilerlemek büyük ve kurulu işletmeler için zor olmaktadır. Çevresel tehlikenin olumsuz etkisi büyük olasılıkla sınırlı kaynaklar ve zayıf yönetim kararlarının sonuçlarını devam ettirebilme yetersizliğinden dolayı küçük firmalara daha büyük tehdit oluşturmaktadır. Birçok yerel üretim endüstrilerinde çevresel olumsuzluğa yönelik artan eğilimlerden dolayı, olumsuz çevrelerde etkili bir şekilde rekabet edebilmeyi

öğrenme, sayıları artan küçük üretimli firmalar için mutlak öncelik olmaktadır (Covin & Slevin, 1989, p. 75).

2.4. Algılanan Çevresel Belirsizliğin Bazı Kavramlar İle İlişkisi

Çevresel belirsizlik teknoloji, rekabet, yasal ve uluslararası düzenlemeler, kültürel ve sosyal faktörler, gelir dağılımı, yönetim ve örgüt yapısı, yöneticiler ve çalışanların nitelikleri gibi bazı kavramlarla ilişkilendirilebilmektedir.

2.4.1. Teknoloji-Çevresel Belirsizlik İlişkisi

Teknoloji belirsizliği, firmanın endüstri içindeki teknolojik değişim hızını ifade etmektedir. Teknoloji belirsizliği aynı zamanda ürün standartları ve özelliklerindeki değişiklikleri içermektedir (Oosterhuis, Vaart & Molleman, 2011, p. 6157). Teknolojik değişimlerin artan hızı yüksek düzeyde çevresel belirsizlikle oluşan rekabetçi alanları yaratmaktadır. Bu gibi belirsiz çevrelerde firmalar, örgüt yenilenmesini desteklemek, yeni iş fırsatları yaratmak için yeni ürün ve hizmet geliştirme baskısıyla hareket etmektedirler (Vrande, Vanhaverbeke & Duysters, 2009, p. 63).

Belirsizlik, teknolojik ilerlemelerin benzersiz hızından kaynaklanmaktadır (Sollie, 2007, pp. 295-296). Başka bir ifadeyle, hızlı gelişen teknolojilerin firmaların belirsiz bir ortam ile karşı karşıya kalmasına neden olabileceği ifade edilebilir. Ayrıca, teknolojinin hızlı değişimi firmaların farklı ürünler ve hizmetler yaratmasına da katkı sağlayabilir.

2.4.2. Rekabet-Çevresel Belirsizlik İlişkisi

Rekabet belirsizliği, piyasalarda gelecekteki rekabet durumlarının öngörülemezliği anlamına gelmektedir (Akhter & Robles, 2006, p. 109). Rekabet belirsizliği rakip firmaların stratejik sorumluluklarındaki ve rekabetçi faaliyetlerindeki kararsızlıkları içermektedir. Rakip firmaların misilleme hareketlerini veya taklit etmelerini incelemeyen, yöneticiler doğru stratejik planları seçmede zorluk yaşamaktadırlar (Kor, Mahoney & Watson, 2008, p. 242). Belirsiz rekabetçi çevrelerde, örneğin aşırı rekabetin olduğu pazarlar gibi, firmaların teknoloji ve talepteki değişimlere hızlı cevap vermesi gerekmektedir. Çoğu zaman firmalar yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sürmektedir ve bölümlenmiş pazarlara farklılaştırılmış ürünler sunmaktadır. Bu nedenle, esnek bir yapıda olma firmalar için etkili olmaktadır (Kulkarni & Ramamoorthy, 2005, p. 749).

2.4.3. Yasal ve Uluslararası Düzenlemelerden Kaynaklanan Belirsizlikler

Çevresel yasalar ve rekabetçi baskılar firmaların çevreyi koruma ihtiyaçlarının farkında olmasını sağlamaktadır (Lopez-Gamero, Claver-Cortes & Molina-Azorin, 2011, p. 482). Benzer şekilde, yasal sistemler firmaların geleceği öngörme ve rekabete yanıt verebilme yeteneğini önemli ölçüde etkilemektedir. Aynı zamanda yasalar ve düzenlemeler rekabet eden üyelerin uzun süreli çıkarlarını da korumaktadır (Manolis, Nygaard & Stillerud, 1997, p. 506). Belirsizlik, farklı seviyelerde uluslararası faaliyetler ile ilgili kararlarda önemli rol oynamaktadır. Özellikle uluslararasılaşmanın ilk safhalarında, çoğu firma yabancı pazarlar, uluslararası faaliyetlerin uygulanabilirliği, risk ve belirsizliğin önemi gibi konularda

bilgi ve deneyim eksiklikleriyle karşılaşmaktadır (Liesch, Welch & Buckley, 2011, p. 856).

2.4.4. Kültürel ve Sosyal Faktörlerden Kaynaklanan Belirsizlikler

Uluslar arasındaki kültürel belirsizlikler yönetim uygulamaları, değerler, düşünce yapıları ve normlardaki farklılıklarda ortaya çıkmaktadır (Nguyen & Larimo, 2008, p. 333). Örneğin, Mohamed and Daud (2012, p. 400) Malezya'da gıda endüstrisinde meydana gelen kültürel belirsizliklerden bahsetmektedirler. Dini hassasiyetlerin batı ürünlerini boykot ettirmeye neden olması ya da helal güvenilir yiyeceklere dikkat çekmesi, sağlığı tehdit eden unsurların hastalıklar ve yetersiz besin değerlerinin olması, veya bilgi ifşası gibi kültürel belirsizlikler gıda markalarına olan güveni etkilemektedir. Bu nedenle, kültürel belirsizlikler firma ve ürünler üzerinde etkili olmaktadır.

Kültürlerarası oluşan belirsizlikler, bireyler ile çevre arasında farklılık göstermekte olup, kültürlerarası deneyimlere, bilgilere ve farklı kültürlere dayanmaktadır (Samochowiec & Florack, 2010, pp. 507-508). Belirsizliği kabul eden kültürlerde bireyler kendilerinden farklı olan fikirlere tolerans gösterebilmektedir. Ayrıca olabildiğince daha az kurala sahip olmaya çalışmaktadırlar. Bu kültürlerdeki bireyler daha sakin ve düşünceli olmaktadır (Rampersad, 2009, p. 16). Kısacası, firmalar toplumun değerleri ile örtüşen uygulamaları dikkate almalıdır. Böylelikle, firmalar kültürel belirsizlikleri azaltıp, toplum içindeki güvenilirliğini arttırabilir.

2.4.5. Gelir Dağılımından Kaynaklanan Belirsizlikler

Gelir belirsizliği işsizlik olasılığından ya da beklenmedik gelir çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır (Robst, Deitz & McGoldrick, 1999, p. 220). Gelir belirsizlikleri birikimlere neden olduğu zaman, artan elverişlilik, sağlık, yaşam ve işsizlik gibi sigorta kullanımları ihtiyat tasarrufu (precautionary savings) ihtiyacını azaltmaktadır (Chyi & Liu, 2007, pp. 301-302). Mishra, Uematsu and Powell (2012, p. 354) ise ihtiyat tasarrufu teorisine (precautionary savings theory) göre yüksek seviyede gelir belirsizliğiyle karşılaşan bireylerin daha fazla birikimde bulduklarını ve olası tüketimleri dengelemek için daha fazla servet biriktirdiklerini söylemektedirler.

2.4.6. Yönetim Biçimi ve Örgüt Yapısından Kaynaklanan Belirsizlikler

Örgütler rekabeti devam ettirebilmek ve belirsiz çevrelerde yer alabilmek için gelişmek zorundadırlar ve devamlı olarak uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (Burnard & Bhamra, 2011, p. 5581). Örgüt teorisinde ve tasarımında, belirsizlikle başa çıkma yöneticilerin temel sorunu haline gelmektedir (Gifford, Bobbitt & Slocum, 1979, p. 459).

Koberg (1987, p. 799) düşük düzeyde resmiyet, yüksek düzeyde bilgi paylaşımı ve adem-i merkeziyetçiliğe sahip organik yapıların, örgütün esnekliğini ve çevresel değişime ve çevresel belirsizliğe uyum sağlama yeteneğini arttırdığını söylemektedir. Thau, Bennett, Mitchell and Marrs (2009, p. 81) belirsizlik yönetimi teorisine (uncertainty management theory) dayanarak çalışanların otoriter olmayan bir yönetim biçiminde çalıştıklarında daha güçlü bir ilişki ortaya çıkardıklarını dile getirmektedirler. Eğer yöneticiler otoriter bir davranış gösterirse, çalışanlar daha az belirsizlikle karşılaşmaktadır. Buna karşın, örgütteki yönetim biçimi esnek ve daha

az kural içeren bir yönetim anlayışı olduğunda, çalışma çevresinde daha fazla belirsizlik olmaktadır.

2.4.7. Yöneticiler ve Çalışanların Niteliklerinden Kaynaklanan Belirsizlikler

Çevresel belirsizlik, yöneticilerin işletme çevresini veya bu çevrenin unsurlarından birini öngöremedikleri zaman ortaya çıkmaktadır (Lopez-Gamero et al., 2011, p. 427). Yöneticiler gerekli bilgilerin tahmin edilememesinden dolayı dinamik çevrelerde, karar verme durumunda ihtiyaç duyulan varsayımları belirleyememektedirler. Daha basit bir çevreyle kıyaslandığında, örgüt yöneticileri karmaşık çevrelerde daha fazla belirsizliğe maruz kalmaktadırlar. Diğerlerine göre belirsizliği daha fazla algılamaktadırlar ve daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar (Şener, 2012, ss. 170-171). Witt and Myers (1992, p. 50) yöneticilerle birlikte karar süreçlerine katılan çalışanların, örgütle ilgili kararlarda bilgi sahibi oldukları için personel kararlarını daha doğru ve tarafsız algıladıklarını ifade etmektedirler. Ancak, daha fazla çevresel belirsizlik algılayan çalışanlar daha az belirsizlik yaşayan çalışanlara göre daha az tarafsızlık göstermektedirler; çünkü daha az bilgiye sahip oldukları için uyumsuzluk yaşamaktadırlar ve nasıl kararlar verildiği ile ilgili daha çok belirsizlikle karşılaşmaktadırlar.

2.5. Algılanan Çevresel Belirsizlikle Başa Çıkma

Çevresel belirsizlik işletmelerin minimum düzeye indirmeye çalıştıkları çevresel bir olaydır çünkü belirsizliği, değişkenliği ve çevresel unsurların birbirine bağlılığına işaret eden çevresel belirsizlik işletmelerin çevreye uyum yeteneğini etkilemektedir (Papatya, Papatya & Hamşioğlu, 2008, p. 545).

Belirsizlikle başa çıkmadaki süreçlerden birini, belirli amaçlara ulaşmada geleceğe yönelik eylemleri biçimlendiren planlama oluşturmaktadır. Planlama, kavramdan gerçekliğe giden yolu tasarlayarak bireylerin büyük şeyler elde etmesini sağlamaktadır. Misyon ne kadar önemli olursa, planlamaya giden yol da o kadar uzun ve zorlayıcı olmaktadır çünkü planlama tüm yönetim fonksiyonlarını etkilemektedir. Firmalar da bireyler gibi, belirsizliğe rağmen sürekli olarak bir şeyleri başarma çabası içindedirler ve bu mücadeleyi de planlama yaparak karşılamaktadırlar (Kreitner, 2009, p. 147). Planlamanın varlığı, çeşitli değişkenlerin etkilerini ve her bir işletmenin ele aldığı belirsizlikleri değerlendirmek için işletmelere olanak sağlamaktadır. Bu sayede firmaların stratejik eylemlerini göz önünde bulundurmasına yardımcı olmaktadır (Johnston, Gilmore & Carson, 2008, p. 1174). Dolayısıyla, planlama firmaların belirsizlik ile baş edebilmesinde önemli belirleyici olarak görülebilir.

Belirsizlik koşullarını azaltmanın bir diğer yolu, seçim esnekliğini sınırlandıran kurallardan oluşmaktadır. Bu gibi kurallar, çevreyi kontrol edebilecek kişilerin yeteneğini arttıran ***kurumlardır***. Farklı düzeydeki belirsizliklere olası cevap olarak kurumsal çerçevenin varlığı her toplum için gerekli bir unsurdur. Bu sürecin temelinde çevreyi yapılandıran ve onu daha öngörülebilir duruma getiren insan unsuru yer almaktadır. Daft and Weick (1984) çevreyi yorumlama sürecini ve belirsizliği azaltmayı üç kısımda incelemişlerdir. İlk olarak, yöneticiler çevreyi değerlendirmeli ve olası faktörlerin değişiminde veri toplamalıdır. İkinci olarak, tehditleri ve fırsatları tanımlamak için toplanan bilgileri analiz etmeli ve yorumlamalıdır. Son olarak, çevreyle ilgili edindikleri değerlendirmelerine göre eyleme geçmelidirler (aktaran Catino, 2013, p. 70).

Eğer örgütler rekabet, müşteriler, tedarikçiler veya yasal düzenlemelerle ilgili belirsizliklerle karşılaşılırsa, yöneticiler sınır belirleme rolleri (boundary spanning roles) (Daft, 2008, p. 82), esnek yapı (flexible structure) ve birleşme (merger) veya ortak teşebbüs (joint venture) gibi stratejileri kullanarak belirsizliğe uyum sağlayabilmektedirler (Mukherjee & Basu, 2005, p. 30). **Sınır belirleme rolleri**, örgütleri dış çevredeki önemli unsurlarla birbirine bağlamaktadır. Sınır belirleme rolleri iki amaca hizmet etmektedir: Birincisi, çevredeki değişikliklerle ilgili bilgileri saptamaktadır ve bu bilgileri işleminden geçirmektedir. İkincisi, örgütlerin çevreye olan ilgilerini temsil etmektedir. Mühendislikte veya araştırma geliştirmede çalışan işgörenler yeni teknolojik gelişmeleri, yenilikleri ve hammaddeleri incelemektedirler. Pazarlama ya da satın alma bölümünde çalışan işgörenler ise müşteriler ve tedarikçilerle çalışarak hem yüz yüze hem de pazar araştırmalarıyla iş konularını belirlemektedirler (Daft, 2008, p. 82). **Esnek yapı**, örgütlerin çevredeki değişimlere etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlamaktadır. Araştırmalar katı bir örgüt yapısının belirgin çevrelerde etkili olduğunu gösterirken, esnek örgüt yapısının ise örgütlerin dış çevredeki değişikliklerden veya örgüt içindeki yeniliklerden kaynaklanan belirsizlikleri tecrübe ettiği takdirde en iyi şekilde işlev göreceğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, **birleşme veya ortak teşebbüsler** ise bir örgütün dış çevresindeki en önemli faktördür ve belirsizliği azaltmanın yollarından biridir. Birleşmeler, iki ya da daha fazla firma tarafından oluşturulan programlar ya da stratejik ortaklıktır. Bu durum genellikle, projenin bir firmanın tek başına yapamayacağı kadar karmaşık, pahalı yada belirsiz olduğu durumlarda meydana gelmektedir (Mukherjee & Basu, 2005, p. 30).

Yönetim iletişimi de işgörenlerin örgütteki değişime yönelik belirsizliğini azaltan, en çok kullanılan ve savunulan stratejilerden biridir. Bu değişimin olumsuz sonuçlarını azaltmayı amaçlayan iletişim iki unsura hizmet etmektedir. Birincisi, yönetim iletişiminin memnuniyeti ve kalitesi işgörenlerin bilgiyle alakalı değişiklikleri edinmelerine yardımcı olup, onların daha hazırlıklı olmasını ve değişikliklerle baş edebilmesini sağlamaktadır. İkincisi ise, iletişim sürecinin katılımcı doğası işgörenlerin karar verme süreçlerinde yer almasını sağlamaktadır. Bu sayede işgörenlerin farkındalıkları artmakta olup, değişen olayları anlayabilmektedirler. Bu durum onlara değişen sonuçlara yönelik kontrol etme duygusu sağlamaktadır (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004, p. 513).

2.6. Algılanan Çevresel Belirsizliğin Boyutları

Literatürde algılanan çevresel belirsizliğin farklı boyutlarını içeren araştırmalar yapılmıştır. Duncan (1972) bir örgütteki üretim, araştırma ve geliştirme bölümlerinde yapmış olduğu araştırmada çevresel belirsizliği *basit-karmaşık boyut (simple-complex)* ve *durağan-dinamik (static-dynamic) boyut* olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Basit-karmaşık boyutun *basit* kısmı çevredeki karar birimlerinde yer alan faktörlerin ne dereceye kadar sayıca az olduğuyla ilgilidir ve bu faktörler birkaç unsur arasında yer aldığı için birbirleriyle benzerlik göstermektedirler. *Karmaşık boyut* ise çevredeki karar birimlerinde yer alan faktörlerin sayıca fazla olmasını ifade etmektedir. Basit bir çevreye sahip karar birimlerine, daha düşük düzeyli üretim birimleri örnek verilebilmektedir. Karmaşık bir çevreye sahip karar birimlerine programlama ve planlama departmanları örnek verilebilmektedir. Karar verme durumunda, karar birimlerinin üyeleri hem iç hem de dış çevredeki faktörleri geniş çaplı biçimde düşünmektedirler. *Durağan* ve *dinamik* boyut ise karar birimlerinin iç ve dış çevre faktörlerinin ne dereceye kadar zaman

içerisinde aynı kaldıklarını veya ne dereceye kadar devamlılık gösteren bir süreç içerisinde olduklarını göstermektedir (Duncan, 1972, pp. 315-316). Dinamik çevrede faaliyet gösteren karar birimleri çevre ister karmaşık ister basit olsun daha fazla belirsizlik ile karşılaşmaktadır (Capon, Farley & Hulbert, 1988, p. 146).

Bir başka araştırma ise Chong and Chong (1997) tarafından imalat firmalarında stratejik işletme birimlerinde çalışan 87 yönetici üzerinde yapılmıştır. Algılanan çevresel belirsizliği ölçmek için Gordon and Narayanan (1984) tarafından geliştirilen 7 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte örgütün *endüstri*, *ekonomik*, *teknolojik*, *rekabetçi* ve *müşteri çevresi* gibi boyutları ele alınmıştır.

Bordia et al. (2004) eyalet yönetiminde yer alan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada çevresel belirsizliğin üç boyutunu ele almışlardır: *stratejik*, *yapısal*, ve *iş ile ilişkili belirsizlik*. Stratejik belirsizlik, örgüt düzeyindeki sorunlar ile ilgili belirsizliktir. Örneğin; değişimin nedenleri, örgütün planı ve gelecekteki yönetimi, örgütün sürdürülebilirliği, örgütün karşılaşacağı işletme çevresinin doğası vb. unsurları içermektedir. *Yapısal belirsizlik*, örgütün içsel çalışmalarındaki değişikliklerden kaynaklanan belirsizliği ifade etmektedir. Örneğin; farklı çalışma birimlerinin yapılarını ve işlevlerini bildirmek gibi. *İş ile ilişkili belirsizlik* ise, iş güvenliği, promosyon fırsatları, iş rolleriyle ilgili değişiklikler konusundaki belirsizliği kapsamaktadır ve büyük ölçüde değişen örgütlerde yaygındır.

Harrington and Kendall (2007) ise Amerikan restoranlarında çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada çevresel belirsizliğin dinamizm ve karmaşıklık olmak üzere iki boyutunu incelemişlerdir: *Algılanan çevresel dinamizm*,

rekabetçi çevredeki değişkenliğin seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Bu değişkenlik yenilik, rakiplerin faaliyetleri ve yeni girişimcilik faaliyetleri gibi birçok kaynakla beraber gelişmektedir. *Algılanan çevresel karmaşıklık* ise, genel çevrede devam etmekte olan "olayların" sayısını algılama olarak ifade edilmektedir. Çevrede birbirleriyle ilişkili olayların sayısındaki artış yöneticilerin veya yönetim takımının tüm bu olayların etkilerini eş zamanlı olarak yorumlamalarını zorlaştırmaktadır. Buna benzer bir çalışma Oreja-Rodriguez and Yanes-Estevez (2007) tarafından İspanya Kanarya Adaları'nda faaliyetlerini sürdüren 34 turizm firması üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmada da çevresel belirsizliğin *dinamizm* ve *karmaşıklık* olmak üzere iki boyutu incelenmiştir.

Bacha (2010) ise, farklı düzeylerde faaliyet gösteren Fransız işletme okullarından mezun olanlar üzerine araştırma örneklemini oluşturmuştur. Bu araştırmada Khandwalla tarafından geliştirilen dört maddeden oluşan çevresel belirsizlik ölçeği kullanılmıştır. Bu maddeler çevrenin *dinamik*, *riskli*, *saldırgan* ve *hızlı büyüyen* boyutlarını kapsamaktadır.

2.7. Algılanan Çevresel Belirsizlik İle İlgili Literatür Taraması

Belirsizlik, yenilik sürecinin başından itibaren ve süreç boyunca önemli bir rol oynamaktadır (Duin, 2006, p. 51). Yenilikle ilgili yapılan literatür araştırmalarından Oke, Walumbwa and Myers (2012)'in İngiltere'de farklı endüstrilerde yer alan firmalar (bilgisayar, elektronik, ve optik ürünler sektörü, elektrikli teçhizat üretim sektörü, makine teçhizat sektörü) üzerine yaptıkları araştırmada yenilik stratejisi uygulamaları ve çevresel belirsizlik ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu; ancak insan kaynakları politikası odaklı yenilik ve çevresel belirsizlik ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna

ulaşılmıştır. Uzokurt, Kumar, Kimzan and Sert (2012) Eskişehir'de 156 tane küçük ve orta ölçekli işletmede yaptıkları araştırmada çevresel belirsizliğin boyutlarının örgütsel yenilik üzerindeki etkilerini incelemiştirlerdir. Talep dalgalanması ve teknolojik dalgalanmanın yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu, rekabet yoğunluğunun ise yenilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucunu bulmuşlardır. Aslan, Diken and Şendoğdu (2011) ise Konya'da küçük ve orta ölçekli işletmelerde yaptıkları araştırmada aracı değişken olarak algılanan çevresel belirsizlik ve yeniliğin anlamlı ilişkilere sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Çevresel özellikler ve belirsizlik örgüt yapılarını, stratejilerini ve performansını belirleyen önemli özelliklerdir. Çevre aynı zamanda firma stratejilerinin ne dereceye kadar performansı arttırabileceğini etkilemektedir. Bu nedenle, çevre doğrudan örgüt performansı ile ilişkilidir (Griffin & Moorhead, 2010, p. 444). Şimşek et al. (2010) Nevşehir'de otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada algılanan çevresel belirsizlik ve firma performansı arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Sung, Lu and Ho (2010) ise Tayvan'da tasarım firmaları üzerinde yaptıkları araştırmada algılanan çevresel belirsizlik ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt-çevre ilişkisini incelemenin amaçlarından bir tanesi de rekabetçi avantaj kazanmaktır - yani piyasada rakiplere yönelik üstünlük sağlamaktır (Schermerhorn, 2010, p. 87). Sürdürülebilir rekabet avantajı da firmanın kaynak yaratma, kaynakların devamlılığını sürdürme ve bunları yenileme faaliyetlerine dayanmaktadır (Akhter & Robles, 2006, p. 104). Liao and Hu (2007) Tayvan'daki 56 firmada araştırma ve geliştirme ve üretim bölümlerinde yaptıkları araştırma sonucunda çevresel belirsizlik ile rekabet avantajı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

2.8. Algılanan Çevresel Belirsizlik İle İç Girişimcilik Performansı Arasındaki İlişki

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin özellikleri, iç girişimciliğe verilen önemin bir belirleyicisidir; çünkü iç girişimcilik, dış çevrede görülen bir faaliyetle başlamaktadır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010, s. 50).

Algılanan çevresel belirsizlik ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalardan biri Papatya et al. (2008) tarafından Kars'ta 45 tane küçük ve orta ölçekli işletme üzerinde yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda algılanan çevresel belirsizlik ile iç girişimcilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Büte (2008) Erzurum'da 50 işletme üzerinde yaptığı araştırma sonucunda iç girişimcilik ile çevresel faktörler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu faktörlerden çevresel belirsizlik faktörünün iç girişimcilikle kuvvetli bir ilişkisinin olduğunu ifade etmiştir. Buna benzer bir çalışma Naktiyök ve Kök (2006) tarafından Denizli ilinde faaliyet gösteren 59 özel kuruluş üzerinde yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda çevresel faktörlerden çevresel belirsizlik faktörünün iç girişimcilikle kuvvetli bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bir başka araştırma ise Russell and Russell (1992) tarafından New Jersey ve Pennsylvania'da imalat-sanayi alanında faaliyet gösteren 267 firma üzerinde yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda çevresel belirsizlik ile iç girişimcilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Dess, Lumpkin and Covin (1997) ise farklı firmalar üzerinde uygulanan araştırma sonucunda çevresel belirsizliğin, firma performansı ile iç girişimcilik arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin (moderating effect) olmadığını tespit etmişlerdir. Diğer bir araştırma ise Jalali (2012) tarafından İran'da küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda çevresel belirsizliğin iç girişimcilik boyutlarından yenilikçilik

ve risk almayla pozitif bir ilişkisinin olduğu; ancak çevresel belirsizliğin proaktiflik ile ilişkisinde bir kanıtın olmadığı ortaya çıkmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İÇ GİRİŞİMCİLİK

3.1. Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik yalnızca bir işletmeyi yaratmak anlamına gelmemektedir. Önemli bir özellik olmasına rağmen, girişimciliğin bu yönü, tek başına anlam oluşturmamaktadır. Fırsatları arama, risk alma ve bir fikri gerçekleştirme kararlılığı da girişimciliği meydana getirmektedir. Girişimcilik vizyon, değişim ve yaratımın dinamik bir süreci olup, yeni fikirlerin ve yaratıcı çözümlerin oluşumu ve uygulamaya geçirilmesine yönelik enerji ve tutku gerektirmektedir. Zaman, eşitlik veya kariyer açısından hesaplanmış riskleri üstlenme istekliliği; etkili girişimci takım oluşturma kabiliyeti; ihtiyaç duyulan kaynakları düzene sokma becerisi; sağlam bir işletme planı oluşturmadaki temel kabiliyet ve diğer kişilerin kaos, tutarsızlık ve karmaşa gördüğü durumlarda fırsatları farketme vizyonu girişimciliğin önemli özelliklerini oluşturmaktadır (Kuratko, 2012, pp. 3-5). Başka bir deyişle, girişimcilik; diğerlerinin yapamadığı durumlarda fırsat yaratan, mevcut durumda kontrol edilen kaynaklara bakmaksızın çeşitli örgütlenmeler yoluyla fırsatları kullanan bireylerle ilgili durumlardır (Mitchell et al., 2002, p. 96).

Girişimcilik faaliyetlerinin seviyesi bir ¼lkenin ekonomik büyümesini ve iş yaratımını etkilemektedir ve bu faaliyetlerin seviyesi girişimsel fırsatlar ve potansiyel girişimcilik (motivasyon ve kapasite) algılarıyla belirlenmektedir (Kumar, 2008, p. 131). Potansiyel girişimciler girişimcilik fırsatı olabilmesi için fikri ortaya çıkaracak araştırmalara yatırım yapmak zorundadırlar. Girişimsel fırsatın görünür hale gelebilmesi, pazar verilerinden ve rekabet ortamından bilgi toplayarak gerçeşlemektedir (Zwartendijk, 2008, p. 42).

Girişimcilik bir toplumu kuvvetlendiren ve onun gelişmesini sağlayan önemli bir sistemdir. Günümüz işletmeleri ve ekonomik dünya girişimci yetenekler olmaksızın varlıklarını sürdürememektedirler. Bu durum hızlı değişim ve yenilik, sosyal gelişim ve endüstrileşme için gerekli hale gelmektedir. Girişimci yetenekler yeni üretim tekniklerinin, teknolojik değişikliklerin benimsenmesinde, yeni hammaddelerin, yeni pazarların ve yeni ürünlerin keşfedilmesinde düşünmeyi ve yaratıcılığı desteklemektedir. Hızlı ekonomik büyüme, girişimci ruhun ve yaratıcı tutumların yardımıyla ve bir ¼lkenin bireylerinin başarı vizyonuyla elde edilmektedir. Buradan hareketle, girişimcilik hızlı ve dengeli ekonomik büyüme, kaynakların optimum kullanımı, iş fırsatlarının yaratımı, sermaye oluşumunun desteklenmesi ve kendi kendine yeten gelişmiş bir toplumun kurulması açısından önemli bir faktördür (Tiwari & Tiwari, 2007, p. 3). Sonuç olarak, girişimcilik fırsatların farkedilmesinde ve kullanılmasında, işletmelerin ekonomik yönden gelişiminde, toplumun yenilik, yaratıcılık, teknoloji alanında meydana gelen gelişmeleri benimsemesinde önemli bir faktör olarak ortaya çıkabilir.

3.2. İç Girişimcilik Kavramı

İç girişimcilik, var olan örgütlerdeki girişimci faaliyetleri açıklamak için kullanılan bir kavramdır. Bu kavram, örgüt içinde yenilikçilik ve rekabetçi yeteneğin eksikliğinden dolayı işletme yönetiminde yeni gelişen bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır (Ağca, Topal & Kaya, 2012, p. 16). Literatürde, iç girişimcilik kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship, corporate venturing), firma düzeyinde girişimci odaklılık (firm-level entrepreneurial orientation), içsel kurumsal girişimcilik (internal corporate entrepreneurship), yeni girişimler (new ventures), girişimcilik yönelimi (entrepreneurial orientation), girişimcilik stratejisi (entrepreneurial strategy making) gibi terimler ile ifade edilmektedir (Lumpkin & Dess, 1996, p. 136; Antoncic & Hisrich, 2001, p. 497; Antoncic & Hisrich, 2004, p. 520; Wales, Gupta & Mousa, 2011, p. 36; Ağca et al., 2012, p. 16; Borza, Maier & Bordean, 2012, p. 74).

İç girişimcilik kavramı ilk defa Pinchot tarafından gündeme getirilmiştir. Pinchot iç girişimciliği "mevcut (kurulu) bir örgüt içindeki girişimcilik faaliyetleri" olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, iç girişimcilik var olan bir örgütteki girişimcilik ruhunun teşvik edildiği ve yeni işlerin yaratıldığı bir süreç olarak da ele alınmaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2008, p. 271).

Burgelman (1983, p. 1349) ise, iç girişimciliği içsel ilerleme yoluyla firmaların farklılıklar içerisinde yer aldığı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu farklılıklar firmanın yetenek ve fırsat alanlarıyla kısmen ilgili ya da ilgili olmayan alanlarda firmanın faaliyetlerini genişletecek yeni kaynak bağlantılarını gerektirmektedir.

Zahra (1995, p. 227) kurumsal girişimciliği bir firmanın yenilik, yenileme ve risk çabalarının toplamı olarak ifade etmektedir. *Yenilik*; yaratım, ürün ve teknolojileri pazarlama, yenilikçi projeler için finansal ve insan kaynakları sağlama, ve yenilikler için alt yapı oluşturmayı kapsamaktadır. *Yenileme*; yenilik ve rekabet yoluyla bir firmanın işlerine canlılık kazandırmak anlamına gelmektedir. *Risk* ise; yeni endüstrilerde yeni işletmeler yaratma ve bunları geliştirme olarak tanımlanmaktadır.

Parker (2011, p. 19) iç girişimciliği yeni fırsatlar kullanmak ve ekonomik değerler yaratmak için var olan örgütlerdeki yeni girişimleri destekleyecek uygulamalar olarak ifade etmektedir.

Giannikis (2012, p. 562) ise kurumsal girişimciliği " varolan örgüt içerisinde yer alan bir grup bireyin yeni bir örgüt yaratması veya örgüt içindeki yenilenmeyi başlatması" olarak tanımlamaktadır. Özellikle, iç girişimcilik bir firmanın (1) yeni fikirleri desteklemesi ve yeni ürün, ürün süreçlerini ve örgütsel sistemleri tanıtması, (2) yüksek riskli projelerde yer alması ve (3) çevredeki değişimleri öngörmesi ve bunlara cevap vermesi gibi özellikleri kapsamaktadır.

İç girişimcilik (var olan örgütlerdeki girişimci aktiviteler ve girişimci odaklılık) örgütsel ve ekonomik gelişimin ve refah oluşumunun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bilim adamları ve uzmanlar iç girişimciliğin firmaların performansı ve yeniden canlanması üzerindeki olumlu etkilerinden dolayı 1980'lerin başından beri iç girişimcilik kavramına ilgi göstermeye başlamışlardır. İç girişimciliğin

uygulanması sadece büyük işletmeler için değil, aynı zamanda küçük ve orta ölçekli işletmeler için de önemlidir. Bütün bir ekonominin yanı sıra iç girişimcilik belirli işletmeler için de faydalıdır. Çünkü iç girişimcilik, üretimi artırma, en iyi uygulamaları geliştirme, yeni endüstriler yaratma, ve uluslararası rekabeti artırma yoluyla ekonomiyi etkilemektedir (Antoncic & Hisrich, 2004, p. 518).

Etkili bir iç girişimcilik, firmaların elindeki rekabet avantajlarını kullanma ve gelecekteki fırsat ve yetenekleri elde etme çabalarını kolaylaştırmaktadır (Hancer, Ozturk & Ayyıldız, 2009, p. 524). İç girişimci yönü yüksek olan firmaların, yeni ürünler, hizmetler ve sistemler geliştirmede veya mevcut ürün, hizmet ve sistemleri yenilemede proaktif olabileceği savunulmaktadır. İç girişimcilik eğilimini geliştirmeye yönelik çabaların sonucunda da firmaların daha dinamik bir nitelik kazanacağı, rakiplerine göre büyümede ve karlılıkta daha iyi performans elde edebilecekleri ve daha fazla rekabet avantajı sağlayabileceği düşüncesi egemen olmaktadır (Avcı ve Asunakutlu, 2008, s. 772).

İç girişimcilik öğrenmeye yol açabilecek olası örgütsel bir eğilim olarak görülmektedir. İç girişimcilik yoluyla yaratılan örgütsel faaliyetlerdeki değişiklikler zaman içerisinde örgüt için yeni bir yol oluşturmaktadır. Örgütler iç girişimcilik faaliyetleriyle birlikte geçmiş deneyimlerine dayanarak nasıl girişimci olabileceklerini öğrenmektedirler. Sonuç olarak, iç girişimcilik süreçlerine daha etkili bir şekilde katılmaktadırlar (Antoncic, 2000, p. 24). İç girişimciliği oluşturma yeni kombinasyonlar biçiminde var olan kaynaklarla yeni bilgilerin yaratımı ve elde edinimi, yeni bilgi ve kapasitelerin bütünleşmesini yeni kombinasyonlarla devam ettirme eğilimidir. Bu yüzden, iç girişimcilik bilgilerin yeni oluşumunu yaratarak ve

kullanarak firmaların sürekli olarak öğrenme ve öğrenmeme yeteneklerine bağlıdır (Hayton, 2005, p. 24).

3.3. Girişimci

"Girişimci" (Entrepreneur) kelimesi Fransızca *entrepredre* sözcüğünden türemiş olup, üstlenmek anlamına gelmektedir. 18. y.y.da Fransız ekonomist Richard Cantillo işletmeler için girişimci terimini kullanmıştır. O zamandan beri girişimci kelimesi topluma bir fikir, ürün veya hizmeti tanıtan ya da yeni bir işletme kurarken risk üstlenen anlamını taşımaktadır (Kumar, Poornima, Abraham & Jayashree, 2003, p. 1). Girişimciler kendi işletmelerini yönetme sürecinde girişimcilik faaliyetlerinde bulunan kişilerdir. Girişimciler piyasadaki karşılanmayan ihtiyaçları tanımlamaya çalışmaktadırlar. Bu ihtiyaçları karşılamak için hizmet ya da ürün sağlamaktadırlar. Başarılı oldukları takdirde, işletmeleri büyümektedir, ve istenilen kârlar kazanılmaktadır. Fakat, işletme fikirleri başarısız olursa, işlerine yaptıkları yatırımı kaybetmektedirler (Greene, 2008, p. 5).

Girişimciler, yeni, farklı değerler ve memnuniyetler yaratmaya, "madde"yi "kaynağa" dönüştürmeye veya var olan kaynakları yeni ve daha üretici yapılarla birleştirmeye çalışmaktadırlar. Joseph Schumpeter' e göre yenilik, girişimcilerin en temel özelliğidir. Yenilikçi ruh bilgi, tecrübe ve önseziyle beslenmektedir. Yenilikçi bir birey için doymuş pazar olmamalıdır. Yenilikçilik, üretim maliyetlerini azaltacak yeni metodlar geliştirmek, bir ürünün tasarımında ve teknik özelliklerinde iyileştirmeler yapmak ya da bir ürünü tamamen yeni bir kavramla yaratma gibi özellikler içermektedir (Charantimath, 2006, pp. 55-56).

Girişimciler yoğun bir bağlılık ve kararlılıkla çalışan kişilerdir. Bütünlük için çaba sarfetmektedirler (Kuratko, 2012, p. 33). Girişimciler kaynaklarını nerede bulacağını, nasıl kontrol altına alacağını ve kimleri tanıyacaklarını bilmektedirler ve kendilerine yardım edecek insanlarla iletişim kurmada hızlı davranmaktadırlar (Bolton & Thompson, 2004, p. 29). Ortaklar, yatırımcılar, işgörenler, tedarikçiler, müşteriler, alacaklılar vb. diğer hissedarlarla birlikte işletmelerini daha iyiye götürmek ve yönetmek için birlikte çalışmaktadırlar. Ayrıca, etkili bir takım üyesi olmanın yanı sıra iyi bir takım oluşturma becerisine de sahiptirler. Bağlılık, yetenek, iletişim, işbirliği ve yaratıcılık gibi özelliklerle bu becerilere sahip olabilmektedirler (Greene, 2008, p. 12). Görüldüğü üzere, girişimciler toplumdaki ihtiyaçları karşılayan, fikirleri, yenilikleri kârlı amaçlara dönüştüren, diğer paydaşlarla beraber iyi bir iletişim kurarak işletmelerin büyümesine katkı sağlayan bireylerdir.

3.4. İ Girişimci

İ girişimci, görevi kurulu işletmeler ya da kurumsal kültürü yeniden canlandırmak olan bireylerdir. İ girişimciler rehberlerin öngörü ve yaratıcı niteliklerine sahiptirler, ancak rolleri daha geniş alanları kapsamaktadır. İ girişimciler yalnızca iyi bir fikir ya da buluşa sahip olmayan aynı zamanda kurum kültürünün yaratıcı gücüyle harekete geçerek fikirlerin nasıl uygulamaya geçirildiğini ve nasıl etkilediğini gören kişilerdir (Arbuckle, 1988, p. 33).

İ girişimciler örgüt içerisinde fikirleri gerçeğe dönüştüren (Pinchot & Pellman, 1999, p. 16), yenilik ve yaratıcılığa odaklanan, örgütsel çevre içerisinde faaliyet göstererek bir fikri veya hayali kârlı bir girişim haline getiren (Koontz & Weihrich, 2007, p. 149), var olan örgütlerde yeni girişimleri destekleyen ve sonuçlara etkisi olan işgörenlerdir. İ girişimciler; kaynak sağlayabilen,

geliştirebilen, destekleyici ve fırsat veren kültürlerde yeni ve önemli fikirlerle ilgilenmektedirler (Thompson, 2004, p. 246). Amaç başarımına büyük önem vermektedirler ve amaca ulaşmak için herşeyi yapmaya hazırdırlar (Güney, 2008, s. 198). Başarılı olmak için iç girişimciler değişime ayak uydurmaktadırlar ve gerekli olduğu takdirde yeni bir yol haritası oluşturmaktadırlar (DePaul, 2008, p. 10). İç girişimciler vizyonu olan ve bir örgüt içinde girişimsel ruhu ve atmosferi yaratma görevini üstlenerek (Ağca ve Kurt, 2007, s. 86) problem çözme ve uygulama aşamalarında güçlü bir liderlik rolüne sahip olmaktadır (Arbuckle, 1988, p. 33).

İç girişimciler, bireysel süreçlerin yanı sıra dış çevreyi ve örgütü değerler üreten işletme planlarıyla bütünleştirmeye çalışmaktadırlar. Girişimciler gibi benzer yetenekleri içermektedirler. Fakat örgütlerin etkinlik alanlarını, değerlerini ve var olan işletme modellerini de göz önünde bulundurmaktadırlar. İç girişimciler örgüt genelinde uzmanlardan ve yöneticilerden elde ettikleri fikirleri biraraya getirerek sinerji ve enerjilerini ortaya koymaktadırlar. Bireysel yaratıcılık ve yenilikçi düşünmeyle örgütün entelektüel sermayesine katkı sağlamaktadırlar (Fassnacht, 2009, p. 163). Firma bağlantılarını geliştirerek ve yeni girişimler yaratarak firmaları yeniden oluşturmaya çalışmaktadırlar (Cuervo, Ribeiro & Roig, 2007, p. 1).

Destekleyici rollerinin bir parçası olarak, iç girişimciler örgütün diğer bölümleri ile girişimci faaliyetler arasındaki olumlu duygu değişikliklerini geliştirmek için, başkalarını önemli olarak tanımlamada ve onlarla faaliyetlerini sosyalleştirmede proaktif olarak önemli bir role sahip olmaktadır. Örgütte hayatta kalmayı sağlayacak girişimci faaliyetlerin yalnızca yönetimin desteğini gerektirmediğini aynı zamanda örgüt ortamında bu girişimler için ilişkisel, bilişsel,

yapısal, konumsal ve duygusal durumlarında yaratılması gerektiğinden emin olmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Biniari, 2012, p. 164). Sonuç olarak, iç girişimcilerin var olan örgütlerdeki fikirleri, girişimleri ve kaynakları kullanan, işletmenin dış çevresinde oluşan gelişmeleri de gözönüne alarak, işletmeye katkı sağlayan yaratıcı bireyler olduğu söylenebilir.

3.5. Girişimci İle İç Girişimci Arasındaki Farklar

Girişimciler ve iç girişimciler yeni pazarlara girmek veya yeni işlerde yer almak için (yeni kurulmuş ya da var olan) işletmelere yardım ederek belirleyici bir rol üstlenmektedirler (Maier & Zenovia, 2011, p. 971). Birçok çalışmada, iç girişimciliği girişimcilikten ayıran şey ilk ve öncelikli olarak girişimci eylemlerin meydana geldiği yerdir. Girişimciler kendileri için yenilik çıkarırken, iç girişimciler ise var olan örgüt adına yenilikte bulunmaktadır (Carrier, 1996, pp. 1-2).

Girişimciler yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerini kendi işletme çıkarlarının faydası için devam ettirmektedirler. Bu kişiler pazar ihtiyaçlarını algılayan, yeni fikirler tasarlayan, inisiyatif alabilen, kişisel risk ve sorumluluk alabilen, kaynakları harekete geçiren ve birilerine bağlı olmadan kendine yetecek şekilde hayalleri kârlı işletme girişimlerine dönüştüren kişilerdir. Yani, girişimciler besledikleri fikirleri takip eden, işletmelerini bağımsız bir şekilde yöneten ve kişisel olarak kendi finans durumlarını ve geleceklerini riske eden kişilerdir (Nandan, 2011, pp. 62-63). Diğer taraftan, iç girişimciler ise kendi politikalarına, prosedürlerine ve bürokrasiye sahip olan işletmelerde çalışmaktadırlar (Maier & Zenovia, 2011, p. 974). İşletmeler kendilerine finansal kaynak sağladığı için iç girişimciler kişisel yatırım riski içerisine girmemektedirler (Lussier, 2011, p. 21).

Büyük ölçekli örgütlerden dolayı, iç girişimciler bağımsız girişimcilere göre insan ve fiziksel kaynaklara (örneğin, işletme kaynakları) daha kolay erişmektedir. Bu sebeple, iç girişimciler yeni girişimlerin oluşumuyla alakalı stratejik plan ve detaylı süreçleri geliştirip uygulamada daha rahat hareket edebilirken, bağımsız girişimciler ise hazırda olan şeylerle bunu yapmak zorunda kalmaktadırlar (Corbett & Hmieleski, 2007, p. 110).

Mohanty (2005, p. 28) ise girişimciler ile iç girişimciler arasındaki farkları aşağıda Tablo 3.1'de şu şekilde özetlemektedir:

Tablo 3. 1. Girişimci İle İç Girişimci Arasındaki Farklar

Girişimci	İç girişimci
1. Girişimci bağımsızdır.	1. İç girişimci yarı bağımsızdır.
2. Girişimci kendi önceliği için para toplamaktadır.	2. İç girişimci fon elde etmede kendi çalıştığı endüstriye bağlıdır.
3. Girişimciler ticari faaliyetlerin kârını elde etmektedir.	3. İç girişimciler yeniliklerden kâr elde etmemektedir fakat yaptıkları yenilik için birçok yan gelir sağlamaktadırlar.
4. Girişimciler kendi işlerinin tüm risklerine katlanmaktadır.	4. İç girişimciler, tüm işletmenin küçük bir kısmını oluşturan işletmenin risklerine katlanmaktadır.
5. Girişimciler, işletmelerinin gerçek sahibidirler.	5. İç girişimciler işletmenin gerçek sahibi değildirler, daha ziyade işletme için çalışmaktadırlar.
6. Girişimciler örgüt dışında faaliyet göstermektedirler.	6. İç girişimciler örgüt içerisinde faaliyet göstermektedirler.
7. Girişimciler iç girişimcilerin fikirlerini uygun fırsatlara dönüştürmektedirler.	7. İç girişimciler örgüt içerisinde her türlü yenilik oluşumunun sorumluluğunu üstlenmektedirler.

Kaynak: Mohanty, S.K. (2005). *Fundamentals of Entrepreneurship*. New Delhi: Prentice-Hall, p. 28.

3.6. İç Girişimciliğin Önemi

İç girişimcilik firmaların rekabet edebilme yeteneklerine önemli farklılıklar kazandırmaktadır. İç girişimcilik rekabetçi konumları iyileştirmek ve yenilik için yaratılan fırsatlar geliştirilip kullanıldığı takdirde işletmeleri, işletmelerin pazarlarını ve endüstrileri değiştirmek için kullanılmaktadır. İç girişimciliğin önemli faydası, firmaları farklı stratejileri kullanmaya zorlamaktır. Bunu yaparak, firmalar belirgin dayanak noktalarını bir araya getirerek birçok avantaj oluşturmaktadır (Ramachandran, Devarajan & Ray, 2006, p. 87). Yani, işletmeler diğer rakiplerine göre rekabetçi konumda bulunabilmek için iç girişimciliği geliştirecek bir yapıya sahip olarak pazarlarda rekabet etme yeteneklerini geliştirebilir.

İç girişimcilik faaliyetlerinin firma performansını arttırdığına inanılmaktadır. Örneğin, araştırma ve geliştirmeye harcanan para firmanın pazar payını ele geçirme kabiliyetini geliştirmektedir. Aynı zamanda ürün ve süreç yeniliklerini iyileştirerek, var olan veya yeni ürünler için pazarlar açarak ve diğer kaynaklardaki azalmaları dengeleyerek firmanın verimliliğini de arttırmaktadır. Bunun yanı sıra iç girişimcilik faaliyetleri yenilikçi ürünleri ticarileştirerek veya diğer firmalarla stratejik ortaklık oluşturarak firmanın pazar tepkisini de arttırmaktadır (Zahra, 1995, p. 232). Buradan hareketle, iç girişimciliğin firma performansı ve verimliliği üzerinde etkisinin olduğu ve yeni ürünlerle birlikte firmaların pazara olan duyarlılığını da etkilediği ifade edilebilir.

Yenilik, girişim, ve stratejik yenilenmeye vurgu yapan iç girişimcilik global ekonomide rekabet etmeye hazır pazar odaklı firmaları yeniden harekete geçirip bunlara dönüşmeyi amaçlayan geçiş ekonomisinde bulunan firmalar için önem

taşımaktadır. İç girişimcilik deneyimi olmayan firmalara kıyasla, daha fazla iç girişimcilik faaliyetleri altında olan firmalar uluslararası alanda büyümek ve daha fazla rekabetçi olabilmek için sahip oldukları avantajları kullanmada daha iyi konumda bulunmaktadır (Yiu, Lau & Bruton, 2007, p. 526). Bazı araştırmacılar da hızlı ve karmaşık global ekonomilerde girişimsel faaliyetleri etkili bir şekilde kullanamayan firmaların başarısız olmalarının, seçilen pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet etme olasılığını azaltacağını ifade etmektedirler (Bhardwaj, Sushil & Momaya, 2007, p. 48).

Örgütler hızlı gelişen, yeni ve bilgili rakiplerden, geleneksel yönetime güvensizlikten ve en iyi işgörenlerin kendi şirketlerini kurmak için örgütten ayrılmalarından dolayı iç girişimciliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle modern örgütler kurum içi girişimciliği geliştiren yollar aramaktadır. Aksi takdirde, durgunluk, personel kaybı gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden örgütsel sınırlar içinde iç girişimcilik ruhunu geliştirerek örgütlerin desteklenmesi yenilikçi atmosferlerin yaratılmasına yol açmaktadır. Örgütlerde iç girişimcilik felsefesini geliştirme bazı avantajlara neden olmaktadır. Örneğin, ürün ve hizmet çeşitlerinin boyut ve farklılıklarındaki gelişmelerin örgütün genişlemesine ve büyümesine yardımcı olması aynı zamanda rekabetin sürmesine destek olacak ve başarıya yardımcı olan bir iklimi teşvik edecek iş gücünün oluşumuna da yardımcı olacaktır (Hill, 2003, p. 21).

3.7. İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü

Global ve rekabetçi ekonomide, değişim günümüz firmalarının en temel özelliğidir. Yenilikçi bir çevre yaratmak örgütlerin stratejik önceliğinde yer almaktadır. Örgüt liderleri için yaratıcılığı, yeniliği ve personel güçlendirmeyi teşvik

edecek bir kültür geliştirmek önem taşımaktadır. İ girişimcilik işgörenler için yeni bilgi, beceri ve fırsatlara neden olmaktadır ve örgütün yanı sıra işgörenler için de katma değer yaratmaktadır (Bilimoria & Piderit, 2007, p. 147).

İ girişimcilik işgörelere yaratıcı yeteneklerini kullanma fırsatı vererek, firmaların pazara yönelik tepkilerini hızlandırarak ve birimler arası işbirliğini güçlendirecek örgütsel kültür yaratarak, bireysel ve toplu büyümei destekleyecek çalışma çevresi oluşturarak şirket ortaklarının da değerlerini geliştirebilmektedir (Zahra, 1996, p. 1715). Örgütsel kültürün önemli unsurları olarak, değerler i girişimciliğin gelişiminde gerekli unsurlardır. Değerler, yenilikçi örgüt kültürünün önemli bir parçasıdır ve bireyler böyle bir kültürde yeni fikir, bilgi ve çözüm üretmede desteklenmektedir (Antoncic, 2007, p. 313; Antoncic & Antoncic, 2011, p. 593). Destekleyici bir kültür, yapıları, ödül sistemlerini kapsamakta ve girişimcilik ve yeniliğe yönelik değer ve normları pekiştiren mekanizmaları desteklemektedir (Krueger & Brazeal, 1994, p. 100).

Yaratıcılığı destekleyen kültür, firmalarda gelişen yenilik tutkusunu da yaratmaktadır. Kültür, bireylerin girişimsel değişimi kabul etme istekliliğini etkileyen önemli bir belirleyicidir (Ramachandran et al., 2006, p. 88). "Kurum kültürü"ne farkındalığın artması örgütleri, destekleyici iklimi oluşturacak değerlerin tanımlanması ve açıklanmasına karşı duyarlı hale getirmektedir. İ girişimciliği benimseyen firmalar da (Luchsinger & Bagby, 1987, p. 12):

1. Açıklayıcı yönetim ilkelerini uygulayan,
2. Yenilikçi bir iklimi güçlendiren ve bürokratik engellerden kaçınan girişimci bir tarz benimseyen,

3. İşgücü arasında iç girişimciliği ve yeniliği destekleyen özelliklerle şekillenmektedir.

Örgüt kültürü önemli faaliyetler olarak yenilikleri kurumsallaştırmayı desteklemektedir ve girişimciliğin temeli olan yenilikçi olan davranışları da ödüllendirmektedir. İç girişimciliği destekleyen böyle bir kültür de girişimci kültür olarak adlandırılmaktadır (Duobiene, 2008, p. 353). İç girişimcilik kültürü örgüt düzeyindeki tüm çalışanların yenilik ve proaktif düşünce için sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkardıkları zaman oluşmaktadır (Salama, 2011, p. 7).

3.8. İç Girişimciliğin Boyutları

Mevcut yazında iç girişimciliğin boyutları ile ilgili olarak farklı yazarların farklı sınıflandırmalarına rastlamak mümkündür. Antonic and Hisrich (2001) iç girişimciliği; yeni iş girişi, yenilikçilik, kendini yenileme ve öngörücü olma (proaktiflik) şeklinde sınıflandırmıştır. Ağca ve Kurt (2007) iç girişimciliği; yenilikçilik, yeni iş girişimleri başlatma, kendini yenileme, hesaplı risk alma, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik ve özerklik olmak üzere yedi farklı boyutlu bir yapı olarak incelemiştir. Kozak ve Yılmaz (2010) otel yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada iç girişimciliği; yenilik yapma, risk alma, proaktiflik, özerklik, yeni iş girişimi başlatma, stratejik yenilenme ve rekabetçi girişkenlik şeklinde sınıflandırmışlardır. Akpınar ve diğer. (2011) ise risk alma eğilimi, yenilikçilik ve proaktiflik şeklinde bir sınıflandırma yapmıştır. Çetin (2011) iç girişimciliğin boyutlarını; yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, özerklik ve bireysel ağları genişletme şeklinde sınıflandırmıştır.

Antonovic and Hisrich (2003, p. 15) ise iç girişimciliğin boyutlarını Tablo 3.2'de sınıflandırmaktadır.

Tablo 3. 2. İç Girişimciliğin Sınıflandırılması

Bilim adamları	Kavramın adı	Boyutlar	Tanımlar
Miller and Friesen (1983)	Yenilik (strateji oluşturmanın boyutu)	Yeni ürünler	"Yeni ürünlerin ve üretim-servis teknolojilerinin pazara sürülmesi, pazarlama ve üretim problemlerine yönelik yeni çözümlerin araştırılması" (Miller & Friesen, 1983, p.222)
Covin and Slevin (1986, 1991)	Girişimci duruş	Risk alma	"Belirsizlik durumunda yatırım kararları ve stratejik faaliyetlerle ilgili risk alma" (Covin & Slevin, 1991, p.10)
		Yenilikçilik	"Ürün yeniliğinin kapsamı ve sıklığı ve teknoloji liderliğine yönelik ilgili eğilimler" (Covin & Slevin, 1991, p.10)
		Proaktiflik	"Firmanın endüstrideki rakipleriyle agresif ve proaktif bir şekilde rekabet edebilme eğiliminin öncü niteliği" (Covin & Slevin, 1991, p.10)
Guth and Ginsberg (1990)	İç girişimcilik	İçsel yenilik veya girişim	"Var olan örgütlerde yeni işletmelerin doğuşu" (Guth & Ginsberg, 1990, p.5)
		Stratejik yenilenme	"Fikirlerin ortaya çıktığı örgütlerde önemli fikirlerin yenilenmesiyle örgütlerin dönüşümü" (Guth & Ginsberg, 1991, p.5)
Zahra (1991, 1993)	İç girişimcilik	Yenilik ve girişim	"Pazar gelişimiyle birlikte yeni işletmeler yaratmak veya ürün, süreç, teknolojik ve yönetimle ilgili yenilikleri üstlenmek" (Zahra, 1993, p.321)
		Stratejik yenilenme	"İşletme kavramının, yeni örgütlenmenin yeniden tanımlanması ve yenilik için geniş çaplı sistemlerin tanıtılması" (Zahra, 1993, p.321)
Lumpkin and Dess (1996)	Girişimci odaklılık	Özerklik	"Bir fikir veya görüşe neden olan ve bunu sonuçlandıran birey veya takımın bağımsız faaliyetleri"

			(Lumpkin & Dess, 1996, p.140)
		Yenilikçilik	"Firmanın yeni ürünler, hizmetler ya da teknolojik süreçlere yol açan yeni fikirler, yenilikler, ve yaratıcı süreçler içerisinde bulunma ve destekleme eğilimi" (Lumpkin & Dess, 1996, p.142)
		Risk alma	"Belirsizlik durumu ... kayıpların veya olumsuz çıktılarının olasılığı ... borçlanma ve kaynakların ağır yükümlülüklerinden dolayı yüksek borç" (Lumpkin & Dess, 1996, p.144)
		Proaktiflik	"Yeni fırsatları bekleyerek ve takip ederek inisiyatif alma ve gelişmekte olan piyasalara katılmak" (Lumpkin & Dess, 1996, p.146)
		Agresif rekabetçilik	"Pazara girişleri elde etmek veya konumu geliştirmek için doğrudan veya yoğun olarak rakiplerle mücadele etme eğilimi" (Lumpkin & Dess, 1996, p.148)
Knight (1997)	Girişimci odaklılık	Yenilikçilik	"Örgütsel fonksiyonları gerçekleştirmek için yönetimle ilgili teknikler ve teknolojilerin yanı sıra, ürün ve hizmetlerin gelişimi ve iyileşmesi de dahil olmak üzere firmanın karşılaştığı zorluklara yönelik yaratıcı veya yeni çözümlerin yaratılması" (Knight, 1997, p.214)
		Proaktiflik	"Karşı tepki ve rakiplerle ilgili olarak saldırgan konumda olma" (Knight, 1997, p.214)

Kaynak: Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), p. 15.

3.8.1. Yenilikçilik

21. yüzyılda firmalar iki büyük zorlukla karşılaşmaktadır. Bir taraftan, sürekli yenilikçi ve değişime hazır olmak zorundadırlar, diğer taraftan, iletişim yoluyla dünyada dikkat çekmeyi amaçlayan kalıcı bir kimlik yaratmayı arzulamaktadırlar (Borza et al., 2012, p. 73). Bu nedenle gerek ulusal gerekse uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya zorlanmaktadır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010, s. 51).

Yoğunlaşan global rekabet, küçülme, şirket yönetiminde kademe azaltma ve hızlı teknolojik ilerlemeler örgütlerin hayatta kalmaları ve gelişebilmeleri için daha fazla girişimci olma ihtiyacını arttırmaktadır. Hemen hemen tüm örgütler -yeni örgütler, büyük şirketler, global ortaklar arasındaki ittifaklar- yenilikçi ve proaktif davranışlar yoluyla ürün-pazar fırsatlarını kullanma çabasındadırlar. Yenilikçilik, rekabetçi avantajın temel kaynağıdır ve girişimci faaliyetlerin de varlığını oluşturmaktadır (Li, Tse & Zhao, 2009, p. 214). Rekabetçi olmak için, şirketler pazarlara yeni şeyler sunma ihtiyacı içerisindeyler. Bunu başarmanın tek yolu devamlı olarak farklılaşma ve yenilikçi olmayla sağlanmaktadır, bu da yeni ürün ve hizmetlerin yaratımıyla, veya işletme modellerinin ya da süreçlerinin yeniden yapılanmasıyla alakalıdır (Borza et al., 2012, p. 73). Özetle, işletmelerin globalleşme sürecinde ayakta kalabilmesi için yenilikleri sürekli takip etmesi, yeni ürün ve hizmetler ortaya koyması ve rekabet durumunda sahip olduğu yenilikçi fikirleri kullanabilmesi gerektiği söylenebilir.

Knight (2001, p. 160) yenilikçi boyutu, örgütsel fonksiyonları gerçekleştirmek için teknoloji ve yeni yönetim tekniklerinin yanı sıra, ürün ve hizmetlerin gelişimi ve

iyileşmesi de dahil olmak üzere firmanın yüzleştiği zorluklara karşı yeni veya yaratıcı çözümler bulma şeklinde açıklamaktadır. Zahra and Garvis (2000, p. 471) yenilikçiliği firmanın yeni ürünler yaratma ve bunları başarılı şekilde piyasaya sunma kabiliyeti şeklinde tanımlamaktadır. Meydan (2011, ss. 197-198) ise yenilikçiliği yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması, sonucunda da örgütsel etkililiğin artışı olarak tanımlamaktadır.

Yenilikçilik ortaya çıkan müşteri problemlerini çözmek için yaratıcılığı ve deneyimi destekleyerek bir işletmenin yeteneği, kapasitesi ve istekliliği anlamına da gelmektedir. Yenilik sadece yaratıcı fikirler üretmek değildir, aynı zamanda ticarileşme, var olan ürün, sistem ve kaynakların uygulanması ve değişmesi anlamına da gelmektedir (Scheepers, Hough & Bloom, 2008, p. 53).

Günümüzde pek çok firmanın oldukça sıradan ve standart ürünleri bile yüksek düzeyde yenilikçi süreçlerde üreterek, rekabetçi üstünlük kazanabildikleri görülmektedir. Bu yenilikçi süreçler düşük maliyet, hızlı üretim, daha hızlı dağıtım, daha fazla kalite ve daha iyi müşteri hizmetleri şeklindeki avantajları sağlamaktadır (Ağca ve Kandemir, 2008, s. 215). Ayrıca, üretim süreçlerinin gelişimiyle daha az maliyet ve artan verimlilik teknolojinin kazanımıyla da teşvik edilmektedir (Knight, 2001, p. 167).

Yenilikçilik güçlü bir ilerlemenin ve güçlü bir firma büyümesinin önemli bir kaynağı olarak görülmektedir. Ancak, yeniliğe yatırım yapan firmalar için bazı tehlikeler bulunmaktadır. Yeni ürün ve hizmetleri hedefleyen araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yapılan masraflar, çabalar sonuç vermediği sürece kaynak israfına

neden olmaktadır. Bir diğerk tehlike ise rekabetçi iklimdir. Firmalar yeni bir beceri ortaya çıkarsalar bile ya da teknolojik bir buluşu başarılı bir şekilde uygulasalar bile, bir diğerk firma benzer bir yenilik geliştirebilir ve bunu daha kârlı olabilecek bir durumda kullanabilmektedir (Dess & Lumpkin, 2005, p. 150). Diğerk taraftan, firmaların pazara sunduğu ürün ve hizmetler taklit olabilmektedir ya da daha az yenilikçi anlayışı yansıtmaktadır. Bu durum, bir firmanın yerel pazarlara doğru ürünlerle girmesini ancak işlenmemiş pazarlarda boş talepleri karşılamasına örnek verilebilmektedir (Lumpkin & Dess, 1996, p. 148). Sonuç olarak, yenilikçilik işletmelerin büyümesinde önemli bir faktör olarak görülürken, ortaya konan çabalar bir sonuca ulaşmadığı takdirde ve diğerk firmalarla rekabet edebilmede işletmenin sahip olduğu yenilikler pazarlarda uygulanmadığı sürece işletmeler rekabet durumunda geride kalabilir.

3.8.2. Kendini Yenileme

Kendini yenileme boyutu örgütte ortaya çıkan önemli fikirler yoluyla örgütlerin dönüşümünü sağlamaktadır. Bu boyut stratejik ve örgütsel değişimi içeren bir boyuttur ve işletme kavramının yeniden tanımlanması, yeniden yapılanması, yenilikçilik için gerekli değişimlerin oluşması gibi unsurlardan oluşmaktadır (Antoncic & Hisrich, 2003, p. 17).

Kendini yenileme gerçeklerle yüzleşme, yüksek performans standartları oluşturma ve sonuçlardan sorumlu olma gibi yöneticiler ve işgörenler tarafından sergilenen belirli davranış tiplerini gerekli kılmaktadır. Bu değişiklikleri sağlamak için örgütler bürokrasiyi ve hiyerarşiyi azaltarak hızlı karar mekanizmaları oluşturmaktadır. Kendini yenileme ayrıca firmaların, devamlı olarak kendilerini

iyileştirebilmeleri için beceri ve bilgi açısından uzun süreli kapasitelere sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu nedenle, kendi kapasitesiyle şekillenen örgütler daha az tahrip edici dönüşümler yaşayabilir ve sürdürülebilir stratejik avantajlara sahip olabilir (Kirkley, 2000, pp. 23-24). Kendini yenileme kapasitesine ulaşmak için, farklı türde yetenek, ilgi, birey ve örgütleri biraraya getirmek ve bütünleştirmek önemlidir. Bu karmaşıklığı yönetmek için firmalar büyük çaba harcamaktadır. Bu yüzden, sistem odaklı ve farklı temsilcileri kapsayan değişimin sonucuna odaklı ortaya çıkan kendini yenilemenin dinamiklerini anlamak önem taşımaktadır (Stahle, 2009, p. 119). Yani, kendini yenilemenin, işletmenin sahip olduğu bilgi, yetenek ve yenilikler yoluyla kendi dönüşümünü sağladığı ve bu dönüşümün yöneticiler ve işgören davranışlarını da etkilediği söylenebilir.

Bir örgütün kendini yenilemesi var olan örgütsel düzeni ortadan kaldırıp, yeni bir düzeni yaratma süreci olarak görülmektedir. Örgütteki düzen yapısal ve bilişsel düzen olarak ifade edilmekte olup, örgütteki yerleşim düzenini, örgütsel yapıyı, sistemi, süreci ve kültür kalıplarını etkilemektedir. Örgütteki bireyler kendi amaçlarını oluşturacak özgürlük ve özerkliğe sahip olmaktadır. Diyalog ve tartışma yoluyla yeni görüşler yaratmaktadırlar ve farklı bireysel bakış açılarını yeni bakış açılarıyla bütünleştirmektedirler (Ouden, 2011, p. 78). Yenileme örgütlerin, mevcut bilgi varlığını nasıl geliştirebileceğini ve yenilerini nasıl yaratabileceğini belirlemektedir. Yenileme, örgütün yalnızca günümüz zorluklarına cevap vermesi ya da çevredeki değişikliklere ayak uydurması değil, aynı zamanda faaliyetlerin hem taktiksel hem de stratejik düzeyde gerçekleşmesiyle ve pazar kurallarının değişmesiyle birlikte yenilikçiliği meydana getiren öncü bir unsur olarak da görülmektedir. Bunun karşılığında, bilginin varlığı ve yenilenme kapasitesi de

öğrenme ve yenilik yoluyla şekillenmektedir. Bu döngü sürekli olduğu takdirde, örgütler hem dış hem de iç çevredeki değişiklikler altında kendi konumlarını korumaktadırlar ve proaktif olarak firma içerisinde değişim yaratabilmektedirler (Pöyhönen & Blomqvist, 2006, p. 428). Sonuçta, örgütlerde yeni bir düzen yaratmanın, farklı fikirlere sahip olmanın, yeni fikirler öğrenmenin ve çevredeki değişiklikleri benimsemenin kendini yenileme yoluyla gerçekleştiği söylenebilir.

3.8.3. Yeni İş Girişimi

Yeni iş girişimi iç girişimciliğin öne çıkan özelliklerinden birisidir. Yeni iş girişimi, firma ürünlerinin ya da hizmetlerinin yeniden tanımlanmasıyla ve yeni pazarlar gelişmesiyle var olan örgütlerde yeni işlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Yeni iş girişimi aynı zamanda büyük firmalarda bağımsız ya da yarı bağımsız birimlerin, içsel girişimlerin, yeni başlayan firmaların, yeni akımların oluşumunu kapsamaktadır. Örgütlerin büyüklüğüne ve özerklik düzeyine bakmaksızın, yeni iş girişimi var olan örgütlerde yeni işlerin ortaya çıkması demektir (Antoncic & Hisrich, 2001, p. 498).

Yeni iş girişimleri genellikle pazar vizyonu veya teknolojik kapasitelerden oluşmaktadır. Her iki durumda da, yeni işlerin başarılı olması ilk fikrin başarılı işletme modelleri vasıtasıyla, ekonomik gerçekliğe dönüşmesiyle sağlanmaktadır (Andries & Debackere, 2007, p. 82). Yeni bir iş fikri veya var olan çeşitli fikirler değerlendirildiği zaman, süreç genellikle fikrin ekonomik değeri üzerine odaklanmaktadır (Kuehn, Grider & Sell, 2009, p. 70). Chang, Chrisman and Kellermanns (2011, p. 202) ekonomik faktörlerin, bireylerin hem yeni girişimleri değerlendirme potansiyelleri hem de yeni girişimler için gerekli teşvikleri analiz

etmede önemli olan, bir ülkenin makro koşullarını kapsadığını ifade etmektedir. Bölgeler arasındaki yeni girişim farklılıkları kısmen bireylerin, girişim fırsatlarını algılamalarına dayanmakta ve bu fırsatlar ekonomik durumlara göre de farklılık göstermektedir.

Üstün teknoloji kapasitesine sahip yeni girişimler, hızlı büyüyen pazarlarda yeni talepleri karşılayacak işletme fırsatlarını sağlayan başlangıç evrelerinde yer almaktadır. Birçok araştırma da gelişen endüstrilerde yer alan yeni girişimlerin olgunluk veya çöküş aşamasında yer alanlara göre daha yüksek performans ortaya koyduklarını desteklemektedir (Park & Bae, 2004, p. 86).

3.8.4. Proaktiflik

Proaktiflik, firmaların yeni fırsatlar elde etme çabasıdır. Proaktif örgütler eğilimleri gözlemleyip, müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını tanımlamaktadır ve yeni fırsatlara yol açan problemleri veya talepteki değişiklikleri öngörmektedir (Dess & Lumpkin, 2005, p. 150). Proaktiflik, rakiplerle ilgili olarak saldırgan bir tutum gösterme anlamına gelmektedir. Proaktif firmalar deneyimler yoluyla risk alma eğilimi göstermekte ve fırsatları takip etmede cesur ve girişken davranmaktadırlar (Antoncic & Hisrich, 2001, pp. 498-499). Yani, proaktiflik fırsatları önceden görerek atılımda bulunmak ve toplumun ihtiyaçlarını tanımlayarak bunlara cevap verme eğilimi olarak görülebilir.

Proaktiflik ile dış çevre ilişkisinde, firmaların proaktif davranışları ve çevresel dinamizm arasında sezgisel bir bağlantı vardır. Dinamik çevrelerdeki endüstri koşulları hızlı değişime maruz kaldığı için, proaktif olan ve fırsatları arayan firmalar,

pazar fırsatlarını kullanma istekliliği olmayan firmalardan daha iyi performans göstermektedirler. Dinamik çevreler firmalar için birçok fırsat yaratmaktadır, proaktif stratejiler de bu fırsatları elde etmek ve rekabetçi avantaj kazanmak için etkili bir şekilde kullanılabilir (Kreiser & Davis, 2010, p. 43). Lumpkin and Dess (2001, p. 436) de proaktifliğin dinamik çevrelerde performans ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu ileri sürmektedirler. Proaktiflik, kaynakların keşfi ve yeni yerlerin oluşumuyla ilişkilidir. Bu gibi fırsat arayışlarının değişen ve belirsiz çevrelerde başarılı olma ihtimali bulunmaktadır. Bu çevrelerde yenilik ve yaratıcılıkla ilişkilendirilen maliyet ve riskler, yeni ürün ve pazar alanlarıyla telafi edilmektedir. Bunun yanı sıra, yeni ürün ve hizmetlerin piyasa sürülmesinde proaktif olma, rekabeti azaltacak tehditleri de engellemektedir. Bu nedenle, proaktiflik çevrenin doğru algılanmasına bağlı olarak, büyük fırsatlar içerisinde yer almayı sağlayacak kapsamlı vizyon ve hayalgücünü oluşturduğu için örgüt ve çevre arasındaki kesişim noktası açısından önem taşımaktadır (Tang, Kreiser, Marino & Weaver, 2010, p. 111).

Firmalar genellikle yeni girişleri kolaylaştıracak gerekli kaynakları oluşturmada ya da daha cazip yerler aramada proaktif davranmaktadırlar. Firmalar pazar ve çevredeki müşteri taleplerini ve rakiplerin hedeflerini anlamak; firma ve pazar fırsatlarını elde etmek, üstün rekabete ve performansa ulaşmak için etkili proaktif stratejiler oluşturmaktadır. Yüksek düzeyde proaktifliğe sahip firmalar yeni çevrelerini etkili bir şekilde öğrenmekte ve en iyi uygulamalara ve yüksek performansa sahip olmaktadır. Bu yüzden, proaktiflik firmaların sürekliliği üzerinde pozitif ve doğrudan bir etkiye sahiptir (Ussahawanitchakit, 2011, p. 68). Daha az düzeyde proaktif olan firmalar ise fırsatları yakalama ya da pazarda lider

olma gibi durumlara kayıtsız kaldıkları zaman, proaktif firmalar dış çevredeki hissedarlarla ilişkilerinde üstün gelebilmek için devamlı olarak güçlerini arttırmaktadır. Bu durum özellikle proaktif firmaların, dış baskının pazardaki rekabetçi konumlarını etkilediklerini fark ettikleri zaman ortaya çıkmaktadır (Tang, Tang & Katz, 2013, p. 5). Buradan hareketle, proaktif firmalar çevrede meydan gelen değişimlere kayıtsız kalmayan, pazardaki fırsatları değerlendiren ve yeniliklerde öncü olmaya çalışan firmalar olarak ifade edilebilir.

Proaktifliğin diğer bir yararı ise, gelecekteki çevresel değişikliklerden yaralanmaları için firmaların konumlarını belirlemektir. Proaktif davranan firmalar rakiplerle mücadelede daha büyük becerilere yol açacak gelecek odaklı pazar fırsatlarından faydalanmak için kendilerini daha iyi alanlara yerleştirmektedir. Eğer firmalar gelecekteki pazar fırsatlarını öngöremezse, rakiplerinin gerisinde kalabilir ve stratejik olarak rakiplerine ulaşma zorluğu yaşayabilir. Proaktif davranışlardan yararlanarak, firmalar endüstri içinde kendilerine daha iyi bir yer edinin sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmektedirler (Kreiser, Marino, Davis, Tang & Lee, 2010, p. 148)

3.9. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

İç girişimciliği etkileyen faktörler çevresel ve örgütsel faktörler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bunlar (Antoncic & Hisrich, 2001, pp. 501-503);

3.9.1. Örgütsel Faktörler

İlgili yazında işgörenlerin iç girişimcilik davranışlarını etkileyen (destekleyen veya engelleyen) başlıca örgütsel faktörler ödüllendirme, kaynakların kullanılabilirliği, örgüt yapısı, iletişim, kontrol mekanizmaları, yönetim desteği,

çevreyi tarama yoğunluğu ve örgütsel değerler şeklinde sıralanabilmektedir (Kuratko, Montagno & Hornsby, 1990, p. 52; Gautam & Verma, 1997, p. 240; Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002, pp. 259-260; Holt, Rutherford & Clohessy, 2007, p. 44; Büte, 2008, s. 746; Gürbüz, Bekmezci ve Mert, 2010, s. 129; Srivastava & Agrawal, 2010, p. 164; Nicolaidis & Kosta, 2011, p. 1123).

3.9.1.1.Ödüllendirme

Ödüllendirme, bireylerin örgütün girişimci faaliyetlerine ve başarısına dayanan ödüllerin örgüt tarafından ne dereceye kadar kullanılabildiklerini algılamalarıdır. Risk almayı ve yeniliği destekleyen ödüllendirme sistemlerinin bireylerin girişimci davranışta bulunma eğilimi üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirtilmektedir. Birçok araştırma, ödül ve kaynak kullanımının yöneticiler tarafından girişimci davranışların temel belirleyicileri olduğunu ifade etmektedir (Kuratko, Hornsby & Covin, 2013, p. 3).

Ödüllendirme, ödül sistemlerinin uygun bir biçimde kullanılmasıdır. Ödüller ve pekiştirmeler bireylerin yenilikçi, proaktif ve risk alma davranışlarında bulunma isteğini geliştirmektedir. Araştırmacılar hedefleri, geribildirimleri, bireysel sorumluluk ve performansa dayalı teşvikleri gözönüne alan, girişimci faaliyetleri destekleyen etkili sistemlerin olması gerektiğini ifade etmektedirler. Ödüllerin kullanımı aynı zamanda yöneticilerin girişimci faaliyetleriyle ilgili riskleri üstlenme istekliliğini de arttırmaktadır. Yenilikçi örgütler performansa dayalı ödüllendirmeler, fırsatlar, artan sorumluluklar, örgütteki yenilikçi bireylerin fikirlerinin teşvikiyle oluşmaktadır (Hough & Scheepers, 2008, p. 569). Düzgün işleyen bir ödül sisteminde çalışanlar işlerini iyi yaptıkları takdirde, işleri ile ilgili sorumlulukları arttırılmaktadır ve iş performansları yüksek ise yöneticileri tarafından takdir

görmektedirler (Aydınlık, Toplu ve Arı, 2011, s. 155). Görüldüğü üzere, ödüllendirmenin örgütlerde etkili bir sistem oluşturduğu, hem yöneticilerin hem de işgörenlerin risk alma sorumluluğunu arttırdığı ve bireylerin girişimci davranışta bulunmasını sağladıkları söylenebilir.

3.9.1.2. Kaynakların Kullanılabilirliği

İç girişimciliğin varlığı, kaynak kullanımıyla ilişkilidir. Temelde, çalışanlar zaman dahil olmak üzere girişimci olabilecek kaynaklara sahip olmayı istemektedirler (Wood, Holt, Reed & Hudgens, 2008, p. 122). Örgütsel kaynakların para, zaman, insanlar, araç-gereç ve yetenekler gibi unsurlardan oluşması tüm örgütler için önemlidir, ancak iç girişimcilik söz konusu olduğunda, asıl vurgu uygulamada ilginç fikirlerin ve kaynakların araştırılmasına odaklanmaktadır. Kaynaklar ortaya çıkarılmadığı takdirde fikirler gerçekleşmemekte ve sonucunda da girişimci faaliyetler ortaya çıkmamaktadır (Duobiene, 2008, p. 352). Günümüzde, somut kaynaklar ulaşılması ve taklit edilebilmesi kolay kaynaklardır. Soyutlar kaynaklar ise yetenekler ve rekabetçi avantajların elde edilmesinde gereklidir. İç girişimcilikle bağlantılı olarak içsel kaynaklara odaklanılmasının temel nedeni, çoğu firmanın kullanılmamış kaynaklara sahip olmasıdır. Özellikle soyut kaynaklar ve çalışanların sahip olduğu bilgi kaynaklarıdır. Bilgi kaynakları kolayca elde edilemeyen beceri, deneyim, yetenekler ve kapasite gibi unsurların biraraya gelmesidir. Dolayısıyla, başkalarının koşullarına aktarılamayan ve başkaları tarafından taklit edilemeyen bilgilerdir. Bu durum, içsel kaynakların iç girişimcilik için olan önemini arttırmaktadır (Christensen, 2004, p. 308). Sonuç olarak, iç girişimciliğin kaynakların varlığı ve bu kaynakların fikirlerin uygulanması için kullanılmasıyla önem kazandığı söylenebilir.

3.9.1.3.Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı örgütün işleyiş biçimini ve örgütün yenilik eğilimlerini desteklemede veya ertelemede önemli rol oynamaktadır (Gautam & Verma, 1997, p. 241). Destekleyici bir örgütsel yapı fikirlerin değerlendirildiği ve uygulamaya konulduğu anlamına gelmektedir (Gürbüz vd., 2010, s. 129). Etkili bir iç girişimcilik iklimi oluşturmak için örgüt yapısının özellikle stratejik kararlarda özerklik ve esneklik sağlaması gerekmektedir. Özerklik, işi sonlandıracak kişilere karar verme sorumluluğunun dağıtılmasıdır. Aynı zamanda, çalışanların kendi işleri, gösterdikleri çabaların uygulanması ve sorunları çözme üzerindeki girişimci seviyelerini belirlemektedir. Örneğin, güçlü, özerk çalışanlar veya yöneticiler yenilikler için daha fazla risk düşünmektedirler, daha fazla risk için faaliyete geçmektedirler ve bunun için çaba göstermektedirler (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy & Kilic, 2010, p. 736). Bunun yanı sıra, örgüt yapısı fikirlerin değerlendirildiği, seçildiği ve uygulandığı yönetim mekanizmalarıyla sağlanmaktadır (Hornsby et al., 2002, p. 260). Örgütsel yapı ve iç girişimcilikle ilgili araştırmalarda organik ve mekanik yapıları birbirinden farklı kılan iki değişken tanımlanmaktadır. Adem-i merkeziyetçilik (decentralization) ve biçimselleşme (formalization). İşletme birimlerinde adem-i merkeziyet yapısı, yenilikçilik kavramı ile pozitif ilişki içindedir ve yöneticilerin kararlara daha fazla katılımını sağlamaktadır. Sonuç olarak, yenilik anlayışına olan bağlılığı arttırıp uygulamaları daha etkili kılmaktadır. Buna ilaveten, resmi olmayan yapılar deneyim kazanmak için özerklik sağlamakta ve örgütte bilgi akışına izin vermektedir. Bu özellik iç girişimciliği kolaylaştıran fikir ve bilgilerin paylaşımını sağlamaktadır (Duobiene, 2008, p. 352). Bazı araştırmalar biçimselleşmenin iç girişimciliği ve yeniliği engellediğini ve katı örgütsel kurallar ve politikaların özerkliği kısıtladığını belirtmektedirler (Lumpkin & Dess, 1996, pp. 155-156; Demirci, 2013, p. 120).

Sonuç olarak, örgütlerde iç girişimciliği geliştirecek destekleyici bir örgüt yapısının verimliliği arttıracığı söylenebilir.

3.9.1.4. İletişim

Bilgiyi paylaşım ve güçlendirmenin bir yolu olarak iletişim yeniliğın önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir. İletişim, niteliğı ve miktarı açısından büyük işletmelerde iç girişimciliğın teşvik edilmesi ve uygulanması bakımından önemlidir. Bu nedenle, iletişimin iç girişimcilik ile pozitif bir ilişki içinde olması beklenmektedir (Antoncic & Hisrich, 2001, p. 502). Burgess (2013, p. 197) etkili bir iletişim eksikliğının yöneticilerin moral ve motivasyonunda azalmaya neden olacağını ifade etmekte ve bu durumun yöneticilerin mesleki yeteneklerini etkileyeceğini belirtmektedir. Antoncic and Prodan (2008, p. 259) da ortaklar arasında ve ittifaklar içerisinde meydana gelen zayıf bir iletişimin yeni girişimlerin ortaya çıkışını engellediğini ve önemli ölçüde performansı zayıflattığını söylemektedirler.

İletişim, firmalara yeni fikirlerin ulaşmasını sağlamakta ve firma çalışanlarına yeni endüstri trendlerini tanıtmaktadır. İletişim, çalışanları ve yöneticileri yeni fikirlere maruz bırakmakta ve yeni girişimlerin keşfedilmesini sağlayarak dış çevredeki fırsat ve tehditler üzerine yoğunlaşmalarına sebep olmaktadır. İletişim iç girişimcilik faaliyetlerinde farklı birimleri biraraya getirmektedir. Bu nedenle, bazı firmalar bölümler arası resmi iletişimi geliştirmek için yeni örgütsel tasarımlar uygulamaktadır. Sonuç olarak, iletişim yeni girişimlerde firmanın ilerleme farkındalığını desteklemektedir. Resmi iletişim arttıkça, iç girişimciliğın de yoğunlaşması beklenmektedir (Zahra, 1991, p. 266). Sonuç olarak, iletişim birimler

arasında koordinasyonu sağlayarak örgütlerde iç girişimciliğin oluşumunu destekleyebilir.

3.9.1.5. Kontrol Mekanizmaları

İç girişimci faaliyetleri izlemek için kullanılan resmi kontroller iç girişimciliğin olumlu uyarıcıları olarak görülmektedir. Resmi kontrollerin aşırı kullanımı iç girişimciliği engellemektedir. Kontrol ve değerlendirme, iç girişimcilik projeleri için gerekli olan resmi kontrollerle birlikte önem taşımaktadır (Antoncic, 2007, p. 312). Bu kontroller, firmaların önemli iç girişimcilik projelerinin daha önemsiz olanlardan ayrı tutulmasını sağlamaktadır (Zahra, 1991, p. 267).

Resmi kontroller istenilen davranışları belirlemeyi amaçlayan sistemli kurallar, amaçlar, prosedürler ve düzenlemelerden meydana gelmektedir (Antoncic, 2001, p. 226). İyi belirlenmiş bir kontrol sistemi firma stratejilerinin amaçlarını ve hedeflerini karşılamasını sağlar. İç girişimciliğe atfedilen iki kontrol türü, *stratejik kontrol* ve *finansal kontrol*dür. *Stratejik kontrol*, stratejik kriterlerle ilgili performansa dayalıdır. Bu kriterler müşteri tatmini, ürün yenilikleri üzerindeki ilerlemeler, kalite kontrol standartlarına ulaşma gibi özellikleri kapsamaktadır. İyi tasarlanmış stratejik kontrol sistemleri, pazara ulaşmada uzun süre gerektirecek ürün ve süreç yenilikleri üzerinde, artarak devamlı ilerleme gösteren çalışanları ödüllendirmeye ilgilidir. *Finansal kontrol* ise, nakit akışı, net gelir, yatırım getirisi gibi kriterlerden oluşmaktadır (Li et al., 2009, p. 219). Dolayısıyla, kontrol mekanizmalarının iç girişimcilik faaliyetlerini izlemede ve firma amaçlarını belirlemede önemli olduğu ifade edilebilir.

3.9.1.6.Yönetim Desteği

Yönetim desteği üst düzey yöneticilerin girişimci davranışları kolaylaştırma ve bunları destekleme istekliliğini yansıtmaktadır. Bu destek, gerekli kaynakların veya uzmanlığın sağlanması veya firma sistemlerinin ve süreçlerinin içerisinde yer alan girişimci faaliyetlerin kurumsallaşması gibi farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Hancer et al., 2009, p. 527). Yönetim desteği çalışanların yeni fikirlere açık olması, yenilikçi fikirlerin desteklenmesi, yönetimin teşvik etmesi, mali destek, fikirlerin ödüllendirilmesi ve koşulsuz destekle değerlendirilmektedir (Bhardwaj et al., 2007, p. 51). Kısacası, yönetim, çalışanların girişimcilik faaliyetlerinde bulunmasını destekleyecek örgütsel atmosferin yaratılmasında kritik role sahiptir. Çoğu araştırmada güçlü bir yönetim desteğinin, işletmeler içerisinde girişimcilik ve yeniliği arttırdığı ifade edilmektedir (Demirci, 2013, s. 119). Yönetim ve örgüt desteği, uygun davranışların bilişsel değerlendirmelerini de ifade eden değerlerle birlikte ele alınmaktadır. Örgütsel değerlerin aksine, yönetim desteği somuttur. Yönetim desteği, yönetim bağlılığı, firmalararası işbirliğinde zamanın kullanılabilirliği, çalışanların ödüllendirilmesi gibi zaman ve kaynaklar şeklinde örgütlerarası ilişkilerde bağlılık yoluyla açıklanabilmektedir (Antoncic & Prodan, 2008, p. 260). Netice itibariyle, güçlü bir yönetim desteğinin, örgütlerde çalışanların iç girişimcilik davranışlarını teşvik edeceği söylenebilir.

3.9.1.7.Çevreyi Tarama Yoğunluğu

Çevreyi tarama, dış çevrede meydana gelen değişimleri tanımlayan ve bunları tahmin etmeyi amaçlayan firma faaliyetleridir. Çevreyi tarama özellikle yenilikçilik ve yeni iş girişimlerini kapsayan iç girişimcilik faaliyetleri için önem taşımaktadır. Zira, çevresel fırsat ve tehditlerin yanı sıra endüstride oluşan eğilimleri ve değişiklikleri de vurgulamaktadır (Antoncic, 2001, p. 229). Çevresel tarama,

firmalara tüketici pazarlarındaki önemli değişiklikleri belirlemelerine yardımcı olmakta ve önleyici rekabetçi fırsatlara yol açabilmektedir (Li et al., 2009, p. 218). Sonuç olarak, artan çevresel taramanın artan iç girişimcilik faaliyetleriyle pozitif bir ilişkisinin olacağı söylenebilmektedir (Zahra, 1991, p. 266; Antoncic, 2001, p. 229).

3.9.1.8. Örgütsel Değerler

Örgütsel değerler; normlar, kültür, istenilen davranışların olmasını destekleyen sosyal kontrol mekanizmaları olarak görülmektedir (Antoncic, 2001, p. 229). Örgütsel değerler, çalışan davranışını yönlendiren yönetim felsefesini, idealleri ve resmi kuralları şekillendirmektedir. Hem birey odaklı hem de rekabet odaklı değerler bulunmaktadır. *Birey odaklı değerler*, firmaların işgörenlere davranma şekli üzerine yoğunlaşmaktadır. Firma tarafından ele alınan olumlu bireysel değerler bireylerin yaratıcılığını ve risk üstlenmelerini desteklemektedir. Bu değerler çalışanların uyumunu, firma amaçlarını geliştirmekte ve çalışanların örgüte olan bağlılığını arttıracak örgüt iklimi üzerine odaklanmaktadır. *Rekabet odaklı değerler* ise, yöneticilerin ve çalışanların firma amaçlarını takip etmesini sağlayacak uygun yaklaşımlarla ilgili firmanın varsayımlarını yansıtmaktadır (Zahra, 1991, p. 267).

3.9.2. Çevresel Faktörler

Firmalar, dış çevreye yönelik tepkilere göre yenilik yapmakta veya girişimlerde bulunmaktadır. Çevre, iç girişimcilik yoluyla firmaların yaratıcı tepkiler vermesini sağlayan zorlukları ve yeni fırsatları kapsamaktadır; aynı zamanda yeni ürün gelişimleri için fikirlere hizmet etmektedir. Tedarikçiler, alıcılar, ve rakipler firmaların yenilik ve girişimleri için teşvik sağlamaktadır (Zahra, 1991, p. 263).

Bazı çevresel özellikler örgütlerdeki girişimci davranışları ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Örneğin; dinamik çevrelerin firmaların girişimci davranışlarını desteklediği ortaya konulmuştur (Covin & Slevin, 1991, p. 11). Antoncic (2001, p. 503) dinamizmi, firmanın bulunduğu pazarlardaki algılanan düzensizlikler ve devamlı değişiklikler olarak ifade etmektedir. Artan dinamizm iç girişimciliğe neden olabilir; çünkü firma pazarları için fırsatlar yaratabilir. Ayrıca, Zahra (1991, p. 263) dinamizmin pazara girişleri destekleyerek rekabeti de yoğunlaştırdığını dile getirmektedir. Bu girişlerin genel olarak daha yeni teknolojiler ve yenilikçi pazar uygulamalarıyla desteklendiğini ileri sürmektedir. Bu girişler ortaya çıktığında ve rekabet yoğunlaştığında, çevre daha değişken olmaktadır. Bu yüzden firmaların başarısızlık riski artmaktadır. Bu değişkenlikle baş edebilmek için, firmalar yönetim ve iş yapma anlayışını değiştirerek yeni alanlara yoğunlaşmaktadırlar.

Endüstrinin rekabetçi yapısındaki değişiklikler ve bu değişikliklerin temelini oluşturan teknolojiler iç girişimciliği etkilemektedir. Yeni ürün ve hizmet fırsatları, yeni teknolojilerin gelişimiyle ya da başkaları tarafından geliştirilen teknolojilerin ticarileşmesiyle elde edilmektedir. Hem fırsatlar hem de sorunlar, rekabetçi avantaja neden olacak yeni kaynak bağlantılarından dolayı endüstrideki firma ve rakip potansiyelinden kaynaklanmaktadır (Guth & Ginsberg, 1990, p. 7). Yani, teknolojik gelişmeler ve endüstrideki yoğun rekabet gibi çevresel faktörler iç girişimcilik üzerinde etkili olabilir.

Dış çevrede ortaya çıkan olumsuz gelişmeler de örgüt içi girişimcilik açısından önem taşımaktadır (Naktiyök ve Kök, 2006, s. 83). Çevresel olumsuzluk firmaların faaliyetlerini olumsuz etkileyen dış güçleri ifade etmektedir. Olumsuz

çevre koşulları radikal endüstri değişikliklerinden, endüstrideki yoğun düzenleyici faktörlerden veya rakipler arasındaki yoğun rekabetin yanı sıra algılanan rekabet-pazar belirsizliklerinden veya ürün ile ilişkilendirilen belirsizliklerden kaynaklanmaktadır (Zahra & Garvis, 2000, p. 475). Çevresel olumsuzlukların aynı zamanda iç girişimciliği teşvik ettiği de söylenebilir. Olumsuz çevre koşullarıyla karşılaşıldığında, firmalar müşteri sadakatini sürdürmek veya var olan pazar bölümlerini arttırmak için yoğun pazarlama ve reklam faaliyetleriyle ürün farklılaştırmasına gitmektedirler. Olumsuzluk, firma pazarlarında yoğunlaşmaya devam ettikçe, şirketler içsel gelişimler, ortak teşebbüsler, veya çeşitlilik yoluyla yeni işletme fikirleri düşünmektedirler ya da var olan işletme temeline katkıda bulunmaktadır (Zahra, 1991, p. 263). Sonuç olarak, olumsuz çevre koşullarının firmalar arasındaki yoğun rekabeti arttırarak firmaların iç girişimcilik faaliyetlerini etkilediği söylenebilir.

Heterojen çevreler de iç girişimcilikle ilişkilendirilmektedir (Duobiene, 2008, pp. 351-352). Heterojenlik firma tarafından hizmet gören çeşitli özelliklere ve ihtiyaçlara sahip farklı bölümlerin varlığıdır. Örneğin, iki firma aynı endüstride rekabet etmekte ve aynı tüketici grubuna hizmet etmektedir, ancak çevreyi farklı algılamaktadırlar. Bir firma çevreyi daha yönetilebilir (kolay) algılamakta, bir diğeri daha karmaşık ve kontrol edilemez olarak algılayabilmektedir. Bu farklılıklar da firmanın dış çevredeki deneyimlerinden ortaya çıkmaktadır (Ferreira, 2002, p. 15).

3.10. İç Girişimciliğin Sonuçları

Şüphesiz ki, firmalar olumlu sonuç elde etmek için iç girişimciliği desteklemektedir (Holt et al., 2007, p. 44). İç girişimciliğin en önemli sonucu olarak firma performansı (genellikle büyüme ve kârlılık açısından) kabul edilmektedir

(Antoncic, 2007, p. 313). Covin and Slevin (1991, p. 19) bir firmanın ekonomik performansını genel olarak iki temel değişkenin belirlediğini ifade etmektedir- büyüme ve kârlılık. Bu değişkenlerin ifade ettiği finansal kriterler ise satış büyüme oranı, aktif kârlılık, satışlar üzerinden kârlılık oranıdır. Bu kriterler firmaların girişimci davranış içerisinde bulunmasını sağlayan temel nedenlerdir.

Gautam and Verma (1997, p. 242) firmaların iç girişimcilik sonuçlarının üstün performansa yol açtığını, performansın hem finansal hem de finansal olmayan değişkenler açısından ölçülebildiğini belirtmektedir. Performansın nitel değişkenleri iş tatmini, çalışan motivasyonu, paylaşılan vizyon, takım çabası, ödüllendirme ve firma amaçlarına bağlılık gibi unsurları kapsamaktadır. Nicel finansal özellikler ise kârlılık oranları açısından ele alınmaktadır. Lumpkin and Dess (1996, pp. 154-155) ise saygınlık, kamu imajı ve iyi niyet, çalışanların bağlılığı ve memnuniyeti gibi finansal olmayan özelliklerin performans ölçümünün de gerekli olduğunu ileri sürmektedirler.

İç girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisi hem teorik hem de deneysel araştırmalarda önem kazanmaktadır. Teorik olarak, iç girişimciliğin performans üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenmektedir. Çünkü iç girişimci firmalar ilk hamle avantajına sahiptir ve ortaya çıkan fırsatları sermaye haline getirmeye çalışmaktadırlar. İç girişimci firmalar fırsatlarla rekabet avantajı kazanmakta ve bu avantaj da nihayetinde daha iyi finansal sonuçlara dönüşmektedir (Poon, Ainuddin & Junit, 2006, p. 65). Mohamad, Ramayah, Puspowarsito, Natalisa and Saerang (2011, pp. 8-9) yüksek düzeyde iç girişimciliğe sahip firmaların diğerleriyle karşılaştırıldıklarında daha başarılı olduklarını ve ayrıca iç girişimcilik

ile firma performansı arasında pozitif ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Kacperczyk (2012, p. 501) yapmış olduğu çalışmada firma performansı ile iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

İç girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkide çevresel faktörler de göz önünde bulundurulmaktadır (Covin & Slevin 1991, p. 12; Antoncic & Hisrich, 2004, p. 525). İç girişimciliğin firma performansına pozitif etkisinin çevresel koşullarda kendini daha belirgin olarak gösterdiği ileri sürülmektedir (Ağca ve Kandemir, 2008, s. 216). Çevre, örgüt yapısı ve stratejinin, en uygun performansa sahip olmada önemli değişkenler olduğu belirtilmektedir. Bir firmada var olan endüstri ve çevresel değişkenler, yapısal ve yönetsel özellikler gibi faktörler, yüksek performansa ulaşmak için iç girişimciliğin nasıl yapılandırılacağını etkilemektedir. Dinamizm, çevresel üstünlük, yapısal faktörler, adem-i merkezîyetçi anlayışın iç girişimciliğe sahip firmaların performanslarını etkilediği söylenmektedir (Lumpkin & Dess 1996, pp. 151-152). Örneğin, oldukça rekabetçi ve "olumsuz" çevrede iç girişimcilik yüksek düzeyde firma performansına yol açmaktadır. Diğer taraftan ise, iç girişimcilik ile performans arasındaki ilişki "tehlikesiz" çevrelerde ise daha az pozitif hatta negatif olabilmektedir (Covin & Slevin 1991, p. 12). Rosenbusch, Rauch and Bausch (2013, p. 649) yaptıkları araştırma sonuçlarında çevresel olumsuzluğun iç girişimciliği olumsuz olarak etkilemediği, firmaların yüksek düzeyde performans gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Zahra and Garvis (2000, p. 476) ise çevresel olumsuzluğun firma performansını pozitif etkilemesine rağmen, aralarındaki ilişkinin doğrusal olmayacağını ileri sürmüşlerdir. Yapılan araştırmalar aşırı girişimciliğin firma kârını azaltabileceğini; aşırı olumsuz çevrede rekabet eden firmaların küçülmeye ve olumsuz hasıllara yol açabileceğini de ortaya koymuşlardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. OTEL İŞLETMELERİNDE BİREYSEL HİZMET ODAKLILIĞIN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN ARACI ROLÜNÜN ANALİZİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, otel işletmeleri arasındaki rekabet her geçen gün artmaktadır. Bu rekabet ortamında emek yoğun özelliğe sahip olan otel işletmelerinin, uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, yenilikçi, risk alabilen, fırsatları değerlendirebilen, bireysel hizmet odaklı ve çevresel değişimleri iyi analiz edebilen çalışanları bünyesinde istihdam etmeleri ile mümkün olabilir. Bireysel hizmet odaklı çalışanların iç girişimci davranış sergilemeleri, çevresel belirsizliğin yönetilmesinde önemli bir üstünlük sağlayabilecektir.

Yüksek düzeyde çevresel belirsizlik algılamaları, uzun vadeli yatırım kararlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Zira bu durum daha yüksek fırsatçılık düzeyi ve güvensizlikle sonuçlanmaktadır. Firmalar gerekli kaynaklara ve bilgiye sahip olduğu sürece ve etkin öngörülerde bulunduğu sürece çevresel belirsizlik yönetilebilmektedir (Şimşek vd., 2010, p. 273). Örgütlerin temel sorunu olan

çevresel belirsizliğin olduğu durumlarda işletmelerin faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmesi için yeni yöntem ve yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğundan bu konu önemli bir araştırma sahası haline gelmiştir.

Bu çerçevede tezin amacı, otel işletmelerinde bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik performansı üzerindeki etkisini sistematik bir şekilde çeşitli boyutlarıyla incelemek, ayrıca bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin aracı rolünü analiz etmektir. Bu bağlamda otel yöneticilerine yönelik çeşitli öneriler geliştirmektir.

4.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodoloji kısmında örneklem, ölçekler, araştırma modeli ve hipotez tasarımı ve veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

4.2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemine Nevşehir ilindeki Turizm İşletme Belgeli (4 ve 5 yıldızlı) ve Özel Belgeli otel işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Bu araştırmanın örneklemine oluşturan işletmelerdeki yöneticilerin sayısı ile ilgili veri elde edilemediğinden; yani anakütle bilinmediğinden, örneklem aşağıdaki formül ile hesaplanmıştır (Chi & Qu, 2008, p. 627).

$$n = \frac{z^2(pq)}{e^2}$$

Söz konusu formülde;

n: Hesaplanması düşünülen örnek hacmi,

p: İncelenen olayın oluş sıklığını; yani gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını; yani gerçekleşmeme olasılığını (1-p),

e: Kabul edilebilen örnekleme hatasını,

z: Belirlenen güven aralığındaki (%95) standart hatayı ifade etmektedir.

İncelenen olayın oluş (p) ve olmayış (q) sıklığı 0,5 olarak alınmıştır. Çalışmada örnekleme hatası 0,05 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir. Yukarıdaki formülde değerler yerine konulduğunda örnekleme hacmi (n) 385 olarak hesaplanmıştır.

$$\frac{1.96^2(0.5 \times 0.5)}{0.05^2} = 385,$$

Bu çerçevede araştırmacı tarafından basit rasgele örnekleme yöntemiyle yöneticilere 385 anket dağıtılmıştır. Bilimsel açıdan değerlendirmeye alınmayan anket formları çıkarıldıktan sonra bilimsel olarak kullanılabilir analiz birim (anket) sayısı 223'tür. Geri dönüş oranı %58 olup, bu oran sosyal bilimlerdeki saha araştırmaları için yeterli kabul edilebilir (Lewis & Harvey, 2001, p. 214).

4.2.2. Ölçekler

Alan araştırmasında yazından elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulan anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda bireysel hizmet odaklılık, iç girişimcilik performansı ve algılanan çevresel belirsizlik ölçekleri ve demografik özellikler ile ilgili sorular yer almaktadır.

Anketin birinci kısmında bireysel hizmet odaklılık düzeyini ölçmek amacıyla Chait et al. (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; dışadönüklük (1-14), vicdanlılık (15-24), duygusal tutarlılık (25-32), uyumluluk (33-38) ve deneyimlere açık olma (39-42) olmak üzere beş boyut ve toplam 42 ifadeden oluşmaktadır. 5'li likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayıları ise; dışadönüklük: 0.751, vicdanlılık: 0.705, duygusal tutarlılık: 0.728, uyumluluk: 0.896, deneyimlere açık olma: 0.763 ve toplam bireysel hizmet odaklılık 0.758 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda ölçeklerin tümünün güvenilirlik katsayıları 0.70'in üstünde olduğundan güvenilir kabul edilmektedir (Nunnally, 1978).

Anket formunun ikinci kısmında iç girişimcilik performansı ölçeği yer almaktadır. Antoncic and Hisrich (2001) tarafından geliştirilen iç girişimcilik ölçeği, yeni iş girişimi (43-47), yenilikçilik (48-57), kendini yenileme (58-69) ve proaktiflik (70-74) olmak üzere dört boyut ve toplam 32 ifadeden oluşmaktadır. 5'li likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. İç Girişimcilik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,931 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçeğin de güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Anket formunun üçüncü kısmında yöneticilerin çevresel belirsizlik algılamalarını ölçmek amacıyla Matanda and Freeman (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. 5'li Likert tipi ölçek; pazar dalgalanması (75-79), çevresel değişkenlik (80-83) ve rekabet yoğunluğu (84-88) olmak üzere üç boyut ve toplam

14 ifadeden oluşmaktadır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Algılanan çevresel belirsizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,811'dir. Bu ölçek de güvenilir kabul edilebilir. Her üç ölçeğin güvenilirlik katsayılarının yüksek olması ölçekte yer alan ifadelerden herkesin aynı şeyi anladığını, yani ölçeklerin tutarlı olduğu ifade edilebilir.

Bu ölçeklerden iç girişimcilik performansı ile ilgili literatürde çok sayıda araştırma vardır. Bu ölçek farklı sektörlerde, kültürlerde, işletmelerde, ülkelerde ve ortamlarda uygulama alanı bulduğu için bu ölçeğin geçerli olduğu söylenebilir. Bireysel hizmet odaklılık ile algılanan çevresel belirsizlik ölçekleri ile ilgili Türkçe yazında yeterli çalışma olmadığından bu ölçeklerin geçerlilik sorununu ortadan kaldırmak için pilot çalışma yapılmış ve bu pilot çalışmasının ardından ölçeklerin araştırma konusunu doğru ölçmesi için ifadelerde gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Anketin dördüncü kısmında anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve oteller ile ilgili bazı tanıtıcı bilgilere yönelik sorular yer almaktadır.

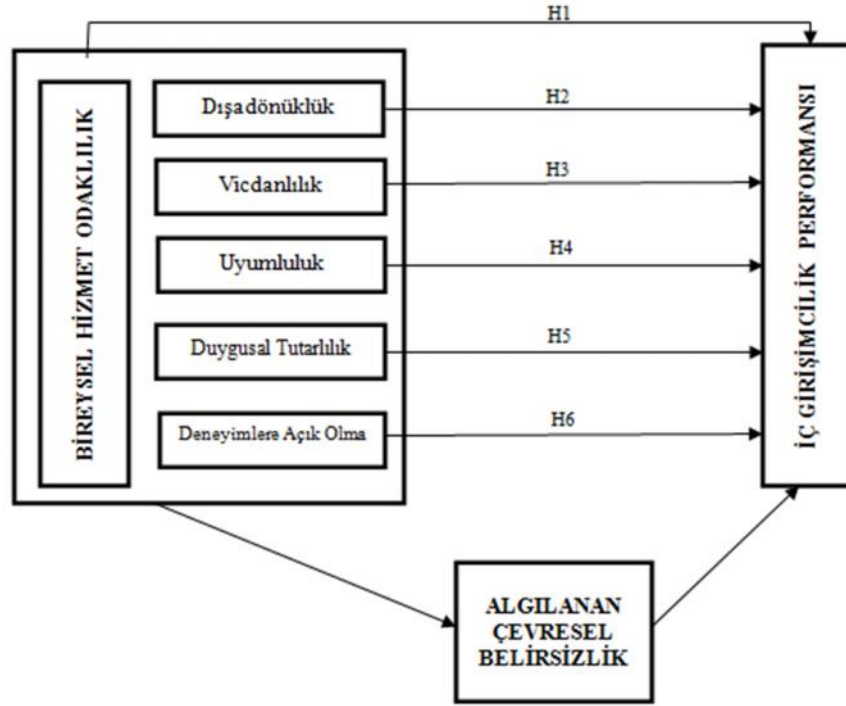
4.2.3. Model ve Hipotezler

Araştırmanın bağımsız değişkeni bireysel hizmet odaklılık, bağımlı değişkeni iç girişimcilik, aracı değişkeni ise algılanan çevresel belirsizliktir. Yazında bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulgusunu ortaya koyan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Holt et al. (2007) yapmış oldukları araştırma sonucunda bireysel faktörler (dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk, vicdanlılık ve nörotizm) ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki

bulamamışlardır. Sinha and Srivastana (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda dışadönüklülüğün iç girişimcilik ile pozitif, nörotizmin ise iç girişimcilik ile negatif bir ilişkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Zhao et al. (2010) tarafından yapılan araştırma sonucunda ise vicdanlılık, deneyime açık olma, duygusal tutarlılık ve dışadönüklük ile girişimcilik niyeti arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Uyumluluk ile girişimcilik niyeti arasında negatif yönlü ilişki ise araştırma tarafından desteklenmemiştir.

Çevresel belirsizlik ile iç girişimcilik performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan; Papatya et al. (2008) tarafından küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapmış oldukları araştırmada, algılanan çevresel belirsizlik ile iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Büte (2008) yaptığı araştırma sonucunda iç girişimcilik ile çevresel faktörler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu faktörlerden çevresel belirsizlik faktörünün iç girişimcilikle pozitif bir ilişkisinin olduğunu ifade etmiştir. Buna benzer bir çalışma Naktiyök ve Kök (2006) tarafından yapılan araştırma sonucunda çevresel faktörlerden çevresel belirsizlik faktörünün iç girişimcilikle pozitif bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Russell and Russell (1992) tarafından yapılan araştırmada ise çevresel belirsizlik ve iç girişimcilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan Jalali (2012) tarafından İran'da küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapılan araştırma sonucunda çevresel belirsizliğin iç girişimcilik boyutlarından yenilikçilik ve risk almayla pozitif bir ilişkisinin olduğu; ancak çevresel belirsizliğin proaktiflik ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir.

Ayrıca, çevresel belirsizliğin bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik performansı arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu varsayılarak ve yazındaki araştırma sonuçlarından hareketle aşağıdaki model ve hipotezler geliştirilmiştir.



Şekil 4. 1. Araştırma Modeli

Hipotez 1: Bireysel hizmet odaklılık, iç girişimcilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Bireysel hizmet odaklılığın alt boyutlarından dışadönüklük iç girişimcilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Bireysel hizmet odaklılığın alt boyutlarından vicdanlılık iç girişimcilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Bireysel hizmet odaklılığın alt boyutlarından uyumluluk iç girişimcilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5: Bireysel hizmet odaklılığın alt boyutlarından duygusal tutarlılık iç girişimcilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 6: Bireysel hizmet odaklılığın alt boyutlarından deneyimlere açık olma iç girişimcilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 7: Bireysel hizmet odaklılık ve algılanan çevresel belirsizlik iç girişimcilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 8: Algılanan çevresel belirsizlik, bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

4.2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmanın veri setini Nevşehir ilindeki turizm işletme belgeli (4 ve 5 yıldızlı) ve özel belgeli otel işletmelerinde yönetici düzeyinde çalışanlardan sağlanan veriler oluşturmaktadır. Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan ölçeklerin kuramsal olarak öngörülen modellere uyumu için güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiştir. Araştırmada güvenilirliği ölçmek için Cronbach's Alpha katsayısı, geçerliliğin doğrulanmasında ise içerik geçerliliği kullanılmış ve pilot çalışma yapılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ve otel işletmelerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi (K-S Testi) yapılmıştır. Daha sonra modelin anlamlılığını ve hipotezleri test etmek için Pearson korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon analizi, çoklu regresyon analizi ve aracı değişkenli regresyon analizinden yararlanılmıştır.

4.3. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu kısımda katılımcıların demografik özellikleri, otel işletmeleri ile ilgili tanıtıcı bilgiler ve temel araştırma bulguları yer almaktadır.

4.3.1. Araştırmaya Konu Olan Otel İşletmeleri ve Yöneticiler İle İlgili

Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki orta ve üst kademe yöneticiler ile ilgili demografik veriler Tablo 4.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4. 1. Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin Demografik Özellikleri	f	% (Yüzde)
Cinsiyet		
1.Erkek	135	60,5
2.Kadın	88	39,5
Medeni Durum		
1.Evli	86	38,6
2.Bekar	137	61,4
Yaş		
20 ve aşağısı	25	11,2
21-25 arası	50	22,4
26- 30 arası	54	24,2
31-35 arası	40	17,9
36-40 arası	25	11,2
41 yaş ve üzeri	29	13,1
Eğitim Durumu		
İlköğretim	22	9,8
Lise	87	39
Meslek Yüksekokulu	91	40,8
Fakülte	14	6,3
Yüksek Lisans / Doktora	9	4,1
İş Deneyimi		
1 yıldan daha az	21	9,4
1-5 yıl arası	85	38,1
6-10 yıl arası	89	39,9
10 yıl ve daha fazla	28	12,6
Turizm Meslek Eğitimi Alma Durumu		
Evet	168	75,4
Hayır	55	24,6
Oteldeki Pozisyon		
Üst Düzey Yönetici	28	12,6
Departman Yöneticisi	63	28,2
Departman Şefi	132	59,2

Tablo 4.1 incelendiğinde deneklerin %60,5'inin erkek, %39,5'inin kadın; %61,4'ünün bekar, %38,6'sının evli; %11,2'si 20 yaş ve aşağısı, %22,4'ü 21-25 yaş arası, %24,2'si 26-30 yaş arası, %17,9'u 31-35 yaş arası, %11,2'si 36-40 yaş arası ve %13,1'i 41 yaş ve üzeri olduğu; %9,8'inin ilköğretim, %39,0'unun lise, %40,8'inin meslek yüksekokulu, %6,3'ünün fakülte ve %4,1'inin lisans üstü eğitime sahip olduğu; %9,4'ünün 1 yıldan daha az, %38,1'inin 1-5 yıl arası, %39,9'unun 6-10 yıl arası ve %12,6'sının da 10 yıl ve daha fazla iş deneyimine sahip olduğu; %75,4'ünün turizm meslek eğitimi aldığı, %24,6'sının turizm meslek eğitimi almadığı ve %12,6'sının üst düzey yönetici, %28,2'sinin departman yöneticisi, %59,2'sinin ise departman şefi olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun ön büro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanlarında çalıştığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmanın yapıldığı otel işlemleri il ilgili olarak; %46,1'inin şahıs oteli, %44,1'inin beş yıldızlı otel, %44,1'inin dışarıdan istihdam edilen profesyonel yönetici tarafından yönetildiği, %28'inin 2000 yılı ve öncesi faaliyete başladığı ve %57,2'sinde 51-100 arası çalışan olduğu da araştırma bulguları arasında yer almaktadır.

4.3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Analizine İlişkin Araştırma Bulguları

Öncelikle modelde yer alan araştırma değişkenleri ile boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek için "One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test (Tek örneklem Kolmogorov-Smirnov)" testi yapılmıştır. Tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testinde bireysel hizmet odaklılık, çevresel

belirsizlik ve i girişimcilik, değişkenlerine ilişkin $P>0.05$ olduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır.

Verilerin normal dağıldığı tespit edildikten ve verilerin merkezileşmesi sağlandıktan sonra yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda her bir değişkene ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyonlar ve güvenilirlik katsayıları Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4. 2. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar ve Cronbach's Alpha Değerleri

Değişkenler	Ar.Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Bireysel Hizmet Odaklılık	3,88	,266	(0.76)							
2.Dışadönüklük	4,03	,387	,785**	(0.75)						
3.Vicdanlılık	4,08	,435	,763**	,415**	(0.71)					
4. Duygusal Tutarlılık	3,55	,386	,429**	,174**	,148*	(0.73)				
5. Uyumluluk	4,12	,474	,659**	,347**	,400**	,288**	(0.90)			
6. Deneyimlere Açık Olma	3,14	,563	,185**	,016	,164*	-,316**	,006	(0.76)		
7. Alg. Çevresel Belirsizlik	3,78	,486	,379**	,249**	,231**	,361**	,332**	-,076	(0.81)	
8. İç Girişimcilik Performansı	3,89	,478	,445**	,280**	,324**	,349**	,391**	-,066	,354**	(0.93)

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Yönlü).

* . Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (Çift Yönlü).

Tablo 4.2'deki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; bireysel hizmet odaklılık ile algılanan çevresel belirsizlik ($r=0,379$; $p<0.01$) ve iç girişimcilik performansı ($r=0,445$; $p<0.01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde algılanan çevresel belirsizlik ile iç girişimcilik ($r=0,354$; $p<0.01$) arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bağımsız değişken olan bireysel hizmet odaklılığın alt boyutları açısından bakıldığında dışadönüklük, vicdanlılık, duygusal tutarlılık ve uyumluluk ile iç girişimcilik performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ortaya konmuştur. Buna karşın deneyimlere açık olma ile iç girişimcilik performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 4. 3. Bireysel Hizmet Odaklılığın İç Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model I (Bağımsız Değişken)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	,081	,044		1,840	,067		
<i>Bireysel Hizmet Odaklılık</i>	,600	,081	,445	7,384**	,000	1,000	1,000
R	,445						
R ²	,198						
Düzeltilmiş R ²	,194						
Tahmini standart hata	,54974980						
F	54,517						
Anlamlılık düzeyi	000						

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Performansı

**p< 0.01.

Araştırma değişkenlerinden bireysel hizmet odaklılığın bağımsız değişken, iç girişimciliğin ise bağımlı değişken olduğu model basit doğrusal regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir (Tablo 4.3). Model I istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=0,198$; $F_{(1-221)} = 54,517$; $p<0.01$). Modele göre; bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ve iç girişimcilikteki değişimin %19,8'inin bireysel hizmet odaklılık tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Bu bulgu **H1** hipotezini desteklemektedir.

Bireysel hizmet odaklılığın alt boyutlarının iç girişimcilik üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.4'de özetlenmiştir.

Değişkenler arasındaki olası çoklu bağıntı sorununu incelemek için regresyon denklemini açısından Varyans Etkileme Faktörü (Variance Inflation Factors- VIFs) değerleri hesaplanmıştır. Modelde maksimum VIF değeri 1,381'dir. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'un oldukça aşağısındadır (Gujarati, 1999, p. 27). En düşük tolerans değeri 0.724'dür. Bu değer en alt sınır değeri olan 0.10'dan daha yüksektir (Hair, Black & Babin, 2006). Yine modellerdeki değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığına Durbin-Watson katsayısı ile bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre model için söz konusu değer 1,709'dur. Bu değere göre değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı ve bulguların çoklu regresyon analizi için bir sorun oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. 4. Bireysel Hizmet Odaklılığın Alt Boyutlarının İç Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model II (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	,064	,043		1,483	,140		
<i>Dışadönüklük</i>	,111	,079	,093	1,400	,163	,784	1,275
<i>Vicdanlılık</i>	,172	,073	,163	2,367*	,019	,724	1,381
<i>Duygusal Tutarlılık</i>	,207	,057	,238	3,635**	,000	,804	1,244
<i>Uyumluluk</i>	,249	,075	,225	3,335**	,001	,757	1,322
<i>Deneyimlere Açık Olma</i>	-,013	,040	-,020	-,314	,754	,854	1,172
R	,501						
R ²	,252						
Düzeltilmiş R ²	,234						
Tahmini standart hata	,53592576						
F	14,583						
Anlamlılık düzeyi	,000						
Durbin-Watson	1,709						

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Performansı

**p< 0.01; *p< 0.05

Dışadönüklük, vicdanlılık, duygusal tutarlılık, uyumluluk ve deneyimlere açık olma şeklinde sıralanan bireysel hizmet odaklılığın alt boyutları bağımsız değişken olarak girildiğinde, vicdanlılık ($\beta= 0,172$), duygusal tutarlılık ($\beta= 0,207$) ve uyumluluk ($\beta= 0,249$) boyutlarının iç girişimcilik performansını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Tablo 4.4'e göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir ($R^2= 0,252$; $F_{(5,217)}= 14,583$; $p<0,01$). Bu çerçevede iç girişimcilik performansındaki değişimin %25,2'sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında uyumluluk boyutunun ($\beta= 0,249$) iç girişimcilik performansındaki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde duygusal tutarlılık ($\beta= 0,207$) ve vicdanlılık ($\beta= 0,172$) boyutlarının da iç girişimcilik performansı açısından belirleyici olduğu analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bu bağlamda **H3**, **H4** ve **H5** hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer yandan bireysel hizmet odaklılığın dışadönüklük ve deneyimlere açık olma alt boyutlarının iç girişimcilik performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$) anlaşılmaktadır. Bu bulgular **H2** ve **H6** hipotezlerini desteklemektedir.

Bireysel hizmet odaklılık ve çevresel belirsizliğin bağımsız değişken, iç girişimcilik performansının bağımlı değişken olarak kabul edildiği Model III (Tablo 4.5) çoklu regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir.

Tablo 4. 5. Bireysel Hizmet Odaklılık ve Çevresel Belirsizlik Açısından İç Girişimcilik Performansına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model III (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	,066	,043		1,523	,129		
<i>Bireysel Hizmet Odaklılık</i>	,489	,086	,363	5,704**	,000	,856	1,168
<i>Alg. Çevresel Belirsizlik</i>	,206	,061	,216	3,397**	,001	,856	1,168
R	,488						
R ²	,238						
Düzeltilmiş R ²	,231						
Tahmini standart hata	,53709015						
F	34,329						
Anlamlılık düzeyi	,000						
Durbin-Watson	1,649						

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Performansı

**p< 0.01

*p< 0.05

Tablo 4.5'deki çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, Model III istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0,238$; $F_{(2-203)} = 34,329$; $p<0.01$). Bu modelde bireysel hizmet odaklılık ve algılanan çevresel belirsizlik, iç girişimcilikteki varyansın %23,8'ini açıklamaktadır. Bireysel hizmet odaklılık ($\beta= 0,489$; $p< 0.01$) ve algılanan çevresel belirsizliğin ($\beta= 0,206$; $p< 0.01$) iç girişimcilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu **H7** hipotezini desteklemektedir.

(Model IV)

Bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik performansı arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin aracı rolü oynayıp oynamadığını analiz etmek için aracı değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Aracı değişken analizinden söz edebilmek için şu koşullar gerekmektedir (Baron & Kenny, 1986, p. 1176):

- Bağımsız değişken aracı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir.
- Aracı değişkenin yokluğunda bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir biçimde etkilemelidir.
- Aracı değişken bağımlı değişken üzerinde tek başına anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır.
- Bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisini, modele aracı değişken eklendiğinde azaltmalıdır.

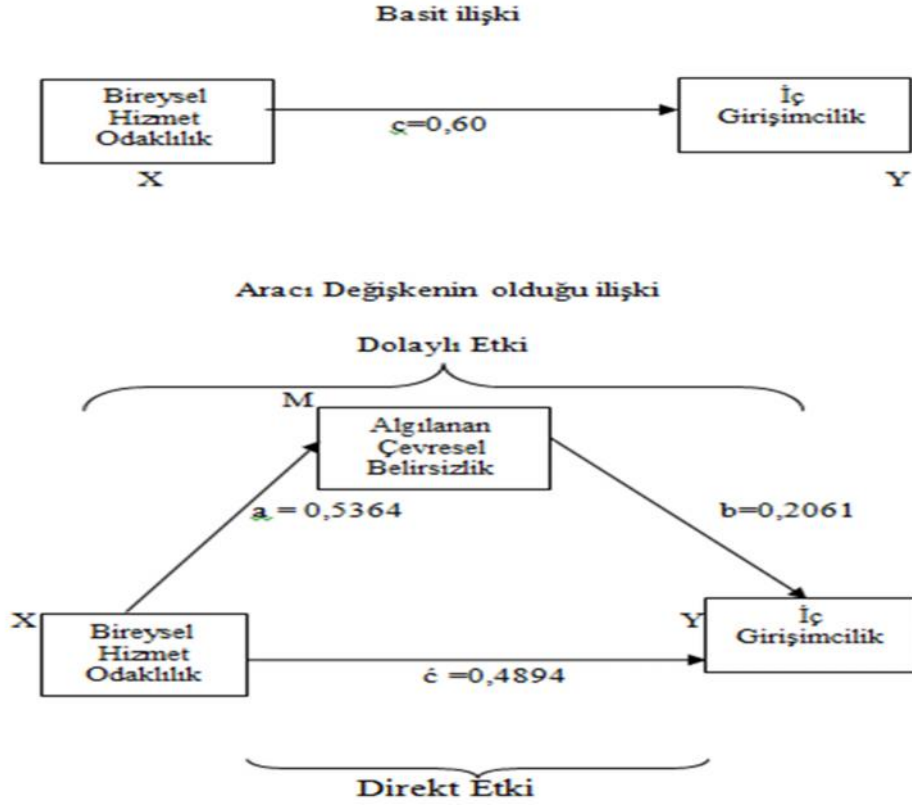
“Bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik performansı arasında bir ilişki var mıdır? Bu ilişkide algılanan çevresel belirsizlik aracı değişken rolü oynar mı?” sorularına cevap aramak için Model IV tasarlanmıştır.

Bağımlı değişken (outcome): İç Girişimcilik Performansı (Y)

Bağımsız değişken (predictor): Bireysel Hizmet Odaklılık (X)

Aracı değişken (mediator): Algılanan Çevresel Belirsizlik (M)

M'nin bir aracı değişken olması için X ile Y arasında nedensel olarak yerleştirilmesi gerekir. Teori nedensel iddiaların gerisindeki sağlam temeldir. Bu çalışmada bireysel hizmet odaklılık algılanan çevresel belirsizlik üzerinde doğrudan etkiye sahip olabilir. Bu yüzden, bireysel hizmet odaklılık, çevresel belirsizlik algılamalarını artırmaya/azaltmaya yol açması nedeniyle iç girişimcilik performansı üzerinde de etkiye sahiptir. M ve Y süreklidirler ve aşağıdaki gibi modellenebilirler.



Şekil 4. 2. Bireysel Hizmet Odaklılık ile İç Girişimcilik Performansı İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü

Bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik performansı ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin aracı rolü ile ilgili hipotezin sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Modeldeki aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için üç regresyon eşitliğinden yararlanılmıştır. Bunlar;

$$\hat{Y} = \hat{I}_1 + cX$$

$$M = \hat{I}_2 + aX$$

$$\hat{Y} = \hat{I}_3 + \acute{c}X + bM$$

$c = X$ 'in Y üzerindeki toplam etkisi

$axb = X$ 'in Y üzerindeki dolaylı etkisi

$\acute{c} = X$ 'in Y üzerindeki direkt etkisi

$$a = 0,5364$$

$$b = 0,2061$$

$$\acute{c} = 0,4894$$

$$ab = 0,1106 \text{ \%95 Bootstrap güven aralığında}$$

$$\text{Direkt Etki} = \acute{c} = 0,4894$$

$$\text{Dolaylı Etki} = \text{Toplam Etki} - \text{Doğrudan Etki}$$

$$(axb) = c - \acute{c} = 0,60 - 0,4894 = 0,1106$$

$$\text{Toplam Etki} = \text{Direkt Etki} + \text{Dolaylı Etki}$$

$$c = \acute{c} + (axb) = 0,4894 + 0,1106 = 0,60$$

Eğer bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde hiçbir etkiye sahip olmuyorsa, bu durumda tam bir aracılık ilişkisi vardır (Baron & Kenny, 1986). Başka bir ifadeyle, aracı değişken dikkate alındığında, Y üzerinde X 'in etkisi eğer sıfırsa (X ile Y arasındaki ilişki anlamsızsa), tam aracılık etkisi vardır. Y üzerinde X 'in etkisi

azalır (c < c), kısmi aracılıktan söz edilir. Aracılık etkisi, aracı değişkenin varlığının, bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin direkt etkisini azaltırsa mevcut olabilir.

Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Sobel testi ve Bootstrap güven aralıkları metodundan yararlanılmıştır.

Sobel test eşitliği

$$z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}}$$

Sobel Testi sadece büyük örneklem için uygundur. İşlenmemiş (standardize edilmemiş) verilere ulaşılamıyorsa bu testin kullanılması tavsiye edilmektedir. İşlenmemiş veriler söz konusu olduğunda ise hiçbir dağılımsal varsayımı empoze etmeyen Bootstrap güven aralıkları metodu daha iyi bir alternatiftir (Preacher & Hayes, 2004).

Bu çalışmada bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testi sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır (Z= 2.93; p=0.0033<0.050). Sobel testi istatistiksel olarak anlamlı olduğu için dolaylı etkinin anlamlı bir şekilde sıfırdan farklılaştığı sonucu çıkarılabilir. Bu bulgu, algılanan çevresel belirsizliğin, bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik performansı ilişkisinde tam aracı rolü oynadığına işaret etmektedir. Z değeri, $\alpha=0.05$ düzeyinde ± 1.96 kritik değerlerini aştığı için aracılık etkisi vardır. Bu bulgu **H8** hipotezini desteklemektedir.

Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için alternatif yöntemlerden biri de *Bootstrap Güven Aralıkları yöntemi*dir (Baron & Kenny, 1986). Normal dağılıma ilişkin tartışmalı varsayımın üstesinden gelmek için Preacher and Hayes (2004) bu türden bir varsayımın gerekli olmadığı parametrik olmayan bootstrapping prosedürünü tavsiye etmektedir. Bu yöntemde ampirik olarak türetilen bootstrapped örneklem dağılımı kullanılarak güven aralığı ortaya çıkarılmaktadır.

Bu çalışmada da bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik performansı ilişkisi üzerinde algılanan çevresel belirsizliğin aracı etkisini test etmek için bootstrapping yöntemi kullanılmaktadır. Bu çalışmada Preacher and Hayes (2008) tarafından geliştirilen SPSS Process makrosunda %95 güven aralığında olacak şekilde 5000 Bootstrap yeniden örnekleme sahip parametrik olmayan yeniden örnekleme metodu (bias-corrected bootstrap) kullanılarak aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi incelenmektedir. Tablo 4.6'da bootstrap yöntemi kullanılarak algılanan çevresel belirsizliğin varsayılan aracılık etkisi ile ilgili bulgular sunulmaktadır.

İç girişimcilik performansı üzerindeki aracılık etkisi incelendiğinde, dolaylı etkiye ilişkin %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri 0.0379 ile 0.2019 arasında yer alacak şekilde tahmin edilmiştir. %95 güven aralığında sıfır (0) olmadığı zaman dolaylı etkinin $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir şekilde sıfırdan farklılaştığı sonucu çıkarılabilir. Böylelikle aracılık ortaya çıkmaktadır. Analizde algılanan çevresel belirsizlik potansiyel aracı iken, bireysel hizmet odaklılık bağımsız değişken ve iç girişimcilik performansı bağımlı değişkendir. %95 güven aralığında algılanan çevresel belirsizlik açısından dolaylı etkinin $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı bir

biçimde sıfırdan (0) farklılık gösterdiği kabul edilmektedir. Bu yüzden algılanan çevresel belirsizliğin bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik performansı arasında aracılık ettiği anlaşılmaktadır. Yani eşitliğe algılanan çevresel belirsizliğin dahil edilmesi, bireysel hizmet odaklılığının bağımlı değişken olan iç girişimcilik performansı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayısında anlamlı bir azalışa yol açmıştır ($\beta = 0,1106$; %95 CI [0.0379 ile 0.2019]). Aracı değişkenin dahil edilmesiyle bağımlı değişkenin varyansı ilave olarak %9.4 açıklanmıştır. Dolayısıyla **H8** desteklenmektedir. Yani algılanan çevresel belirsizlik, bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik performansı ilişkisinde tam aracı rolü oynamaktadır.

Tablo 4. 6. Bireysel Hizmet Odaklılık İle İç Girişimcilik Performansı İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolüne İlişkin Aracı Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

```

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.041
*****

                Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.   http://www.afhayes.com

*****
*****
Model = 4
  Y = Ziç girişimcilik performansı
  X = Zbireysel hizmet odaklılık_cen
  M = Zalgılanan çevresel belirsizlik

Sample size
      223

*****
*****
Outcome: Zalgılanan çevresel belirsizlik

Model Summary
      R          R-sq          F          df1          df2          p
      ,3793      ,1439      37,1417      1,0000      221,0000      ,0000

Model
      coeff          se          t          p          LLCI
ULCI
constant      ,0734      ,0476      1,5420      ,1245      -,0204
,1671

```

```

ZBHO_cen      ,5364      ,0880      6,0944      ,0000      ,3629
,7098

*****
*****
Outcome: Zic girişimcilik performansı

Model Summary
      R      R-sq      F      df1      df2      p
      ,4877      ,2379      34,3292      2,0000      220,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI
ULCI
constant      ,0657      ,0431      1,5232      ,1291      -,0193
,1507
Zalgilan      ,2061      ,0607      3,3972      ,0008      ,0865
,3257
ZBHO_cen      ,4894      ,0858      5,7042      ,0000      ,3203
,6585

***** TOTAL EFFECT MODEL
*****
Outcome: Zic girişimcilik performansı

Model Summary
      R      R-sq      F      df1      df2      p
      ,4448      ,1979      54,5170      1,0000      221,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI
ULCI
constant      ,0808      ,0439      1,8404      ,0670      -,0057
,1674
ZBHO_cen      ,6000      ,0813      7,3836      ,0000      ,4398
,7601

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS
*****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,6000      ,0813      7,3836      ,0000      ,4398      ,7601

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,4894      ,0858      5,7042      ,0000      ,3203      ,6585

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
Zalgilan      ,1106      ,0420      ,0379      ,2019

Partially standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
Zalgilan      ,1805      ,0698      ,0620      ,3337

Completely standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
Zalgilan      ,0820      ,0313      ,0290      ,1506

Ratio of indirect to total effect of X on Y

```

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Zalgilan	,1843	,0802	,0608	,3758
Ratio of indirect to direct effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Zalgilan	,2259	,1397	,0647	,6019
R-squared mediation effect size (R-sq_med)				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Zalgilan	,0852	,0269	,0407	,1476
Preacher and Kelley (2011) Kappa-squared				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Zalgilan	,0851	,0303	,0317	,1503
Normal theory tests for indirect effect				
	Effect	se	Z	p
	,1106	,0376	2,9373	,0033
***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS				

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:				
5000				
Level of confidence for all confidence intervals in output:				
95,00				
----- END MATRIX -----				

SONUÇ

Hizmet kalitesinde hizmetin nitelikleri kadar hizmetin doğru insanlar tarafından sunumu da hizmet sektöründe önem arz etmektedir. Değişken ve belirsiz koşullarda ve farklı kültürlerde hizmet sunan işletmelerin çevresel belirsizliği doğru algılaması, yönetmesi ve azaltması çalışanların girişimcilik yeteneklerini geliştirmelerini teşvik edebilir. Girişimcilik yeteneklerini geliştirmek için kaynak ve çaba harcayarak üzerinde yoğunlaştığımız çalışanlar "hizmet odaklı" bireyler olduğunda daha etkin sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu nedenle bireysel hizmet odaklılığın otel işletmeleri yöneticileri tarafından önemsenmesi gerekmektedir. Bu çalışma da yöneticilere konuyu daha iyi kavramalarında yardımcı olabilir. Bu nedenle, bu çalışmada otel işletmelerinde bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin aracı rolü analiz edilmiştir.

Bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde algılanan çevresel belirsizlik ile iç girişimcilik arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Beklenildiği gibi, algılanan çevresel belirsizlik arttıkça iç girişimcilik de artmaktadır.

Ayrıca bağımsız değişken olan bireysel hizmet odaklılığın alt boyutları açısından; dışadönüklük, vicdanlılık, duygusal tutarlılık ve uyumluluk ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgulardan hareketle otel işletmelerinde çalışanların dışadönük, vicdanlılık, duygusal tutarlılık ve uyumluluk puanları arttıkça iç girişimcilik performansı da yüksek olmaktadır. Ancak deneyimlere açık olma ile iç girişimcilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu ilişki negatif yönlüdür.

Algılanan çevresel belirsizlik ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan biri Papatya et al. (2008) tarafından küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda algılanan çevresel belirsizlik ile iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Büte (2008) yaptığı araştırma sonucunda iç girişimcilik ile çevresel faktörler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu faktörlerden çevresel belirsizlik faktörünün iç girişimcilikle pozitif bir ilişkisinin olduğunu ifade etmiştir. Buna benzer bir çalışma Naktiyök ve Kök (2006) tarafından yapılan araştırma sonucunda çevresel faktörlerden çevresel belirsizlik faktörünün iç girişimcilikle pozitif bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Russell and Russell (1992) tarafından yapılan araştırmada ise çevresel belirsizlik ve iç girişimcilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan Jalali (2012) tarafından İran'da küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapılan araştırma sonucunda çevresel belirsizliğin iç girişimcilik boyutlarından yenilikçilik ve risk almayla pozitif bir ilişkisinin olduğu; ancak çevresel belirsizliğin proaktiflik ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Kısacası, bu araştırmanın bulguları algılanan çevresel belirsizlik ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi inceleyen Papatya et al. (2008), Büte (2008),

Naktiyök ve Kök (2006), Russell and Russell (1992) araştırma sonuçları ile benzerlik gösterirken, Jalali (2012)'nin araştırma sonuçları ile kısmen benzerlik göstermektedir.

Bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına göre, bireysel hizmet odaklılığın iç girişimciliği pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde bireysel hizmet odaklılığın alt boyutlarının iç girişimcilik üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre ise vicdanlılık, duygusal tutarlılık ve uyumluluk boyutlarının iç girişimciliği pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan bireysel hizmet odaklılığın dışadönüklük ve deneyimlere açık olma alt boyutlarının iç girişimcilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konmuştur. Holt et al. (2007) yapmış oldukları araştırma sonucunda bireysel faktörler (dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk, vicdanlılık ve nörotizm) ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Sinha and Srivastana (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda dışadönüklülüğün iç girişimcilik ile pozitif, nörotizmin ise iç girişimcilik ile negatif bir ilişkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Zhao et al. (2010) tarafından yapılan araştırma sonucunda ise vicdanlılık, deneyime açık olma, duygusal tutarlılık ve dışadönüklük ile girişimcilik niyeti arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Uyumluluk ile girişimcilik niyeti arasında negatif yönlü ilişki ise araştırma tarafından desteklenmemiştir. Netice itibariyle, bu bulgular Holt et al. (2007)'un yaptığı araştırmanın bulguları ile farklılık gösterirken, Zhao et al. (2010) ve Sinha and Srivastana (2013)'nin araştırma bulgularındaki sonuçları ile dışadönüklük açısından

benzerlik gösterirken duygusal tutarlılık (nörotizm) açısından farklılıklar göstermektedir.

Öte yandan bireysel hizmet odaklılık ve algılanan çevresel belirsizliğin iç girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre bireysel hizmet odaklılık ve algılanan çevresel belirsizliğin iç girişimcilik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapılan yazın taraması sonucunda sözkonusu üç değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya rastlanılmamıştır.

Yine bu çalışmada aracı değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre, bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik performansı arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin tam aracı rolü oynadığı belirlenmiştir. Bu bulgu çalışmanın yazına yaptığı özgün katkı olarak düşünülebilir. Zira yazında algılanan çevresel belirsizliğin bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik performansı arasındaki ilişkide aracı rolünü doğrudan irdeleyen çalışmalara rastlanmamıştır.

Bu araştırmanın teorik kısmındaki bilgiler ve uygulama kısmındaki bulgular birlikte değerlendirildiğinde personel seçim sürecinde uygun kişilik testleri ile hizmet odaklı bireyleri belirleme, daha sonrasında hizmet içi eğitim faaliyetleri, açık sistem anlayışı bağlamında çevresel değişimleri yakından takip edebilecek gerekli teknolojik alt yapının kurulması ve ödül sisteminin etkin bir şekilde uygulanması yoluyla iç girişimcilik faaliyetleri arttırabilir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Birincisi, bu çalışmanın temel kısıtlayıcısı, alan araştırmasının Nevşehir ilindeki turizm işletme belgeli (4 ve 5 yıldızlı) ve özel belgeli otel işletmeleri gibi küçük bir örnekleme sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla, yapılacak olan değerlendirmeler sadece Nevşehir ölçeğinde geçerlidir. Bir bütün olarak turizm sektöründe konuya yönelik bakış açısını görebilmek için farklı boyutlarda ve yiyecek-içecek, ulaştırma ve eğlence gibi turizmin diğer dallarında çalışmalara ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır. Ancak, bölgesel ve sektörel ölçekte yapılacak olan bu tip çalışmaların bir araya getirilmesiyle genel bir çerçeve ortaya konulabilir. İkincisi, bireysel hizmet odaklılık ve çevresel belirsizlik ölçekleri Türkçe yazında henüz çok fazla uygulama alanı bulamamıştır. Bu yüzden bireysel hizmet odaklılık ve çevresel belirsizlik ölçeklerinin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek için farklı ülkelerde, kültürlerde, sektörlerde ve işletmelerde daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Üçüncüsü, otel işletmeleri yöneticilerinin anket sorularını cevaplandırmak için yeterli zaman ayırmamaları ve araştırmacı ile işbirliği yapmada isteksiz davranmaları bir başka kısıt olarak düşünülebilir.

Bu araştırma, diğer sektörlerde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici olabilir. Farklı sektörlerde yapılacak olan araştırmalar bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik üzerindeki etkisini ve bu ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin rolünü ortaya koyabilir ve yöneticilere önemli aktarımlar sağlayabilir. Gelecekte bu tür çalışmaların farklı turizm destinasyonlarında, turizmin farklı sektörlerinde, farklı kültürlerde ve farklı gelişmişlik düzeyine sahip olan ülkelerde ele alınarak yapılmasında fayda bulunmaktadır.

Son olarak, örgütsel politikler ile tepe yönetiminin nitelikleri arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici değişken olduğu bir çalışma incelenmesi beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A.Z., Zehir, C., Özgenel, N. & Özşahin, M. (2013). The effects of customer and entrepreneurial orientations on individual service performance in banking sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 526-535.
- Achrol, R.S., & Stern, L.W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 36-50.
- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar'da bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 209-230.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 83-112.
- Ağca, V., Topal, Y. & Kaya, H. (2012). Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: An empirical study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 15-33.
- Akdoğan, A., ve Cingöz, A. (2008). İç girişimcilik düzeyine ilişkin algılamaların işgörenlerin tutumları üzerine etkileri: Kayseri ili'nde bir araştırma, 16.

- Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 16-18 Mayıs 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, ss. 271-276.
- Akesson, M., Skalen, P. & Edvardsson, B. (2008). E-government and service orientation: Gaps between theory and practice. *International Journal of Public Sector Management*, 21(1), 74-92.
- Akhter, S.H., & Robles, F. (2006). Leveraging internal competency and managing environmental uncertainty: Propensity to collaborate in international markets, *International Marketing Review*, 23(1), 98-115.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgüt kültürünün girişimciliğe etkisinde çevresel belirsizliğin rolü, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26 Mayıs 2012, , D.E.Ü., İşletme Fakültesi, İzmir, ss. 424-427.
- Akpınar, S., Bulut, Ç. ve Alpkan, L. (2011). Yönetimde aile kontrolü ve şirket girişimciliği ilişkisi, 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 26-28 Mayıs 2011, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, ss. 34-38.
- Alge, B.J., Gresham, M.T., Heneman, R.L., Fox, J., & McMasters, R. (2002). Measuring customer service orientation using a measure of interpersonal skills: A preliminary test in a public service organization. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 467-476.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.

- Andries, P., & Debackere, K. (2007). Adaptation and performance in new businesses: Understanding the moderating effects of independence and industry. *Small Business Economics*, 29, 81-99.
- Anheier, H.K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. New York: Routledge.
- Antoncic, B. (2000). *Intrapreneurship: Construct refinement and an integrative model development* (Unpublished doctorate's thesis). Case Western Reserve University.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309-325.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Antoncic, B., & Prodan, I. (2008). Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms, *Technovation*, 28, 257-265.
- Antoncic, J.A., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: A model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.
- Arbuckle, G.A. (1988). *Out of chaos: Refounding religious congregations*. United States of America: Paulist Press.

- Aslan, Ş., Diken, A. & Şendoğdu, A.A. (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58, 1652-1661.
- Avcı, U. ve Asunakutlu, T. (2008). Kurumsal girişimcilik eğilimi işletme performansını geliştirmede etkili midir?, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 16-18 Mayıs 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, ss. 771-778.
- Aydınlık, A.Ü., Toplu, D. ve Arı, S. (2011). Sivil toplum kuruluşlarında iç girişimciliğın incelenmesine yönelik bir araştırma, 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 26-28 Mayıs 2011, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, ss. 154-157.
- Bacha, E. (2010). The relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and employees' perceptions of CEO charisma. *Journal of Management Development*, 29(1), 28-37.
- Barnett, W.P. (1997). The dynamics of competitive intensity. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 128-160.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Barrett, H., & Weinstein, A. (1998). The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 57-70.
- Barry, E.J., Kemerer, C.F. & Slaughter, S.A. (2006). Environmental volatility, development decisions, and software volatility: A longitudinal analysis, *Management Science*, 52(3), 448-464.
- Basım, N., Şeşen, H. ve Meydan, C.H. (1998). Öğrenen örgüt algısının örgüt içi girişimciliğe etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3), 27-44.
- Batman, O. (1999). *Otel işletmelerinin yönetimi*. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Baydoun, R., Rose, D. & Emperado, T. (2001). Measuring customer service orientation: An examination of the validity of the customer service profile. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 605-620.
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services- perspectives from 1983-2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-71.
- Berry, L.L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. (1994). Improving service quality in America: Lessons learned. *Academy of Management Executive*, 8(2), 32-52.
- Bhardwaj, B.R., Sushil, & Momaya, K. (2007). Corporate entrepreneurship: Application of moderator method. *Singapore Management Review*, 29(1), 47-58.
- Bhatti, M.I., Zafarullah, M., Awan, H.M. & Bukhari, K.S. (2011). Employees' perspectives of organizational service quality orientation: Evidence from islamic banking industry. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(4), 280-294.

- Bilimoria, D., & Piderit, S.K. (Eds.). (2007). *Handbook on women in business and management*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Biniari, M.G. (2012). The emotional embeddedness of corporate entrepreneurship: The case of envy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 141-170.
- Bitner, J.M., Booms, B.H. & Mohr, L.A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58, 95-106.
- Bitner, M.J. (1991). The evolution of the services marketing mix and its relationship to service quality. In S.W. Brown, E. Gummesson, B. Edvardsson & B. Gustavsson (Eds.), *Service quality: Multidisciplinary and multinational perspectives* (pp. 23-38). America: Macmillan.
- Bitner, M.J. (2001). Service and technology: Opportunities and paradoxes. *Managing Service Quality*, 11(6), 375-379.
- Bolton, B., & Thompson, J. (2004). *Entrepreneurs: Talent, temperament, technique* (2nd ed.). Great Britain: Routledge.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Borza, A., Maier, V. & Bordean, O. (2012). Identifying the intensity of intrapreneurship within the companies of the northwest region of Romania. Proceedings of the 6th International Management Conference "Approaches in Organisational Management" 15-16 November 2012, Bucharest, Romania.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.

- Brady, M.K., & Cronin, J.J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241-251.
- Breaugh, J.A. (2009). The use of biodata for employee selection: Past research and future directions. *Human Resources Management Review*, 19, 219-231.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donovan, T. & Licata, J.W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Buchko, A. A. (1994). Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: An assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale. *Academy of Management Journal*, 37(2), 410-425.
- Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29 (12), 1349-1364.
- Burgess, C. (2013). Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 193-201.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organizational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Büte, M. (2008). Örgütsel ve çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 16-18 Mayıs 2008, İstanbul Üniversitesi, Antalya, ss. 743-747.

- Calantone, R.J., Schmidt, J.B. & Benedetto, C.A.D. (1997). New product activities and performance: The moderating role of environmental hostility. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 179-189.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim* (Gözden geçirilmiş ve genişletilmiş 6.bs.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Capon, N., Farley, J.U. & Hulbert, J.M. (Eds.). (1988). Corporate strategic planning. New York: Columbia University Press.
- Carraher, S.M., Mendoza, J., Carraher, C.E. & Schoenfeld, L. (2003). The first step to service excellence in the global tourism and hospitality environment: Selecting service-oriented personnel. In S. Kusluvan (Ed.), *Managing employee attitudes, and behaviors in the tourism and hospitality industry* (pp. 277-288). New York: Nova.
- Carraher, S.M., Mendoza, J.L., Buckley, M.R., Schoenfeldt, L.F. & Carraher, E.C. (1998). Validation of an instrument to measure service-orientation. *Journal of Quality Management*, 3(2), 211-224.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21, 1-16.
- Castrogiovanni, G.J. (1991). Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review*, 16(3), 542-565.
- Catino, M. (2013). *Organizational myopia: Problems of rationality and foresight in organizations*. New York: Cambridge University Press.
- Chait, H.N., Carraher, S.M. & Buckley, M.R. (2000). Measuring service orientation with biodata. *Journal of Managerial Issues*, 12(1), 109-120.
- Chandler, G.N., McKelvie, A. & Davidsson, P. (2009). Asset specificity and behavioral uncertainty as moderators of the sales growth-Employment

- growth relationship in emerging ventures. *Journal of Business Venturing*, 24, 373-387.
- Chang, E.P.C., Chrisman, J.J. & Kellermanns, F. (2011). The relationship between prior and subsequent new venture creation in the United States: A country level analysis. *Journal of Business Venturing*, 26, 201-211.
- Charantimath, P.M. (2006). *Entrepreneurship development and small business enterprises*. India: Dorling Kindersley.
- Chen, Y.J. (2007). Relationship among service orientation, job satisfaction, and organizational commitment in the international tourist hotel industry. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 71-82.
- Cherunilam, F. (2010). *International Business: Text and cases* (5th ed.). New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Chi, C. G., & Qu, H. (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management*, 29, 624-636.
- Chong, V.K., & Chong, K.M. (1997). Strategic choices, environmental uncertainty and SBU performance: A note on the intervening role of management accounting systems. *Accounting and Business Research*, 27(4), 268-276.
- Christensen, K.S. (2004). A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: Labels and perspectives. *International Journal Management Enterprise Development*, 1(4), 301-315.
- Chyi, Y.L., & Liu, Y.L. (2007). Income uncertainty and wealth accumulation: How precautionary are Taiwanese households? *Asian Economic Journal*, 21(3), 301-319.

- Corbett, A.C., & Hmieleski, K.M. (2007). The conflict cognitions of corporate entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 104-121.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-25.
- Cran, D.J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal*, 14(1), 34-44.
- Cravens, D.W., & Piercy, N.F. (1994). Relationship marketing and collaborative networks in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 39-53.
- Cuervo, A., Ribeiro, D. & Roig, S. (2007). Entrepreneurship: Concepts, theory and perspective. In A. Cuervo, D. Ribeiro & S. Roig (Eds.), *Entrepreneurship: Concepts, theory and perspective* (pp. 1-20). New York: Springer.
- Çetin, F. (2011). Örgüt içi girişimcilikte öz yeterlilik algısı ve kontrol odağının rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 69-85.
- Daft, R.L. (2008). *The new era of management* (2nd ed.). China: Thomson South-Western.
- David, F.R. (2001). *Strategic management: Concepts & cases* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Davis, J.L. (2007). *Firm-level entrepreneurship and performance: An examination and extension of relationships and measurements of the entrepreneurial orientation construct*. (Unpublished doctorate's thesis). The University of Texas, Arlington.

- Demirci, A.E. (2013). In pursuit of corporate entrepreneurship: How employees perceive the role of formalization and centralization. *Journal of Management Research*, 5(3), 115-133.
- DePaul, V.C. (2008). *Creating the intrapreneur: The search for leadership excellence*. Texas: Synergy Books.
- Deshpande, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dess, G.G., & Lumpkin, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. & Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dotzel, T., Shankar, V. & Berry, L.L. (2013). Service innovativeness and firm value. *Journal of Marketing Research*, 50, 259-276.
- Duin, P.V.D. (2006). *Qualitative futures research for innovation*. The Netherlands: Eburon Academic Publishers.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Duobiene, J. (2008). The role of organizational culture in sustaining corporate entrepreneurship. *Economics and management*, 13, 350-356.
- Durna, U. ve Babür, S. (2011). Otel işletmelerinde yenilik uygulamaları. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(1), 73-98.

- Eleren, A. ve Kılıç, B. (2007). Turizm sektöründe servqual analizi ile hizmet kalitesinin ölçülmesi ve bir termal otelde uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 9(1), 235-263.
- Eren, D. (2007). *Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Erickson, R.A., & Roloff, M.E. (2007). Here today, but what about tomorrow? Increasing organizational commitment after downsizing through customer service orientation and equity. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(4), 301-321.
- Fassnacht, D. (2009). *Open innovation in the financial services: Growing through openness, flexibility and customer integration*. Switzerland: Springer.
- Fernando, A.C. (2011). *Business environment*. India: Dorling Kindersley.
- Ferreira, J. (2002). Corporate entrepreneurship: A strategic and structural perspective, International Council For Small Business, 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico, June 16-19, 2002, pp. 2-20.
- Fisk, R.P., Grove, S.J. & John, J. (2008). *Interactive services marketing*. U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- Freel, M.S. (2005). Perceived environmental uncertainty and innovation. *Small Business Economics*, 25, 49-64.
- Gautam, V., & Verma, V. (1997). Corporate entrepreneurship: Changing perspectives. *Journal of Entrepreneurship*, 6, 233-244.
- Gebauer, H., Edvardsson, B., & Bjurko, M. (2010). The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, 21(2), 237-259.

- Gebaur, H. (2009). An attention-based view on service orientation in the business strategy of manufacturing companies. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 79-98.
- George, B.A. (2007). *Strategic decision making in new ventures: The relationship between decision comprehensiveness and growth in differing environments*. (Unpublished doctorate's thesis). Indiana University, United States.
- Giannikis, S. (2012). Assessing the effect of firm-level entrepreneurship on employees' outcomes. In M. Muffatto & P. Giacon (Eds.), *Entrepreneurial strategies and policies for economic growth* (pp. 561-575). Italy.
- Gifford, W.E., Bobbitt, H.R. & Slocum, J.W. (1979). Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers. *Academy of Management Journal*, 22(3), 458-481.
- Gonzalez, J. V., & Garazo, T.G. (2006). Structural relationship between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50.
- Gosch, A.K. (2013). Employee empowerment: A strategic tool to obtain sustainable competitive advantage. *International Journal of Management*, 30(3), 95-107.
- Goyal, A. (2007). *Business Environment*. India: VK Publications.
- Goyal, A., & Goyal, M. (2010). *Business environment*. Delhi: VK Publications.
- Grant, R.M., & Cibin, R. (1996). Strategy, structure and market turbulence: The international oil majors, 1970-1991. *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 165-188.

- Greene, C.L. (2008). *Entrepreneurship: Ideas in action*. United States of America: Cengage Learning.
- Gremler, D.D., Bitner, M.J. & Evans, K.R. (1994). The Internal service encounter. *International Journal of Service Industry Management*, 5(2) 34-56.
- Griffin, R.W. (2009). *Management* (10th ed.). USA: Cengage Learning.
- Griffin, R.W., & Moorhead, G. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (9th ed.). USA: Cengage Learning.
- Groucutt, J., Leadley, P. & Forsyth, P. (2004). *Marketing: Essential principles, new realities*. Great Britain: Kogan Page.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? and who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Gujarati, D. N. (1999). *Temel Ekonometri*. U. Senesen ve G.G. Senesen (Çev.). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Guth, W.D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Güney, S. (2008). *Girişimcilik: Temel kavramlar ve bazı güncel konular* (Genişletilmiş 3. bs.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M. ve Mert, İ.S. (2010). Örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe etkisi: İş tatminini aracı değişken mi? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 127-135.
- Hair, J. F., Black, W. C. & Babin, B. J. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hamilton, L., & Webster, P. (2012). *The international business environment* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.

- Hancer, M., Ozturk, A.B. & 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, 523-537.
- Hanvanich, S., Sivakumar, K., Tomas, G. & Hult, M. (2006). The relationship of learning memory with organizational performance: The moderating role of turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 600-612.
- Harrington, R.J., & Kendall, K.W. (2007). Uncovering the interrelationships among firm size, organizational involvement, environmental uncertainty, and implementation success. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(2), 1-23.
- Harrison, J.S., & John, C.H.St. (2012). *Foundations in strategic management* (6th ed.). USA: Cengage Learning.
- Hayton, J.C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resources management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 21-41.
- Hess, R.L., Ganesan, S. & Klein, N.M. (2003). Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127-145.
- Hill, C. W. L., & Jones, G.R. (2009). *Strategic management theory*. Canada: Cengage Learning.
- Hill, M.E. (2003). *The development of an instrument to measure intrapreneurship: Entrepreneurship within the corporate setting*. (Unpublished master's thesis). Rhodes University, South Africa.

- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2010). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts* (9th ed.). Canada: Cengage Learning.
- Hogan, J., Hogan, R. & Busch, C.M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.
- Holt, D.T., Rutherford, M.W. & Clohessy, G.R. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 40-54.
- Homburg, C., Fassnacht, M. & Guenther, C. (2000). The role of soft factors in implementing a service-oriented strategy in industrial marketing companies. *ISBM Report 18-2000*, 1-20.
- Homburg, C., Hoyer, W.D. & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Harrison, J.S. (2008). *Competing for advantage* (2nd ed.). USA: Thomson Learning.
- Hough, J., & Scheepers, R. (2008). Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership, 4th International Strategic Management Conference, June 19-21, Sarajevo, Bosnia-Herzegovina, pp. 567-576.
- Hsu, C.H.C., & Powers, T. (2002). *Marketing Hospitality*. New York: John Wiley & Sons.

- Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. & Hitt, M.A. (2011). *Understanding business strategy: Concepts and cases* (3rd ed.). Canada: Cengage Learning.
- Jain, T.R., Trehan, M. & Trehan, R. (2009). *Business Environment* (2nd ed.). New Delhi: VK Publications.
- Jalali, S.H. (2012). Environmental determinants, entrepreneurial orientation and export performance: Empirical evidence from Iran. *Serbian Journal of Management*, 7(2), 245-255.
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jha, L. (2008). *Customer relationship management: A strategic approach*. New Delhi: Global India Publications.
- Johanson, J., & Johanson, M. (2004). Entering emerging markets: Ignorance and discovery. In S.B. Prasad & P.N. Ghauri (Eds.), *Global firms and emerging markets in an age of anxiety* (pp. 207- 224). United States of America: Praeger Publishers.
- John, J. (2003). *Fundamentals of customer-focused management: Competing through service*. United States of America: Praeger Publishers.
- Johnson, J.W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49, 831-851.
- Johnston, M., Gilmore, A. & Carson, D. (2008). Dealing with environmental uncertainty: The value of scenario planning for small to medium-sized enterprises (SMEs). *European Journal of Marketing*, 11(12), 1170-1178.
- Kacperczyk, A.J. (2012). Opportunity structures in established firms: Entrepreneurship versus intrapreneurship in mutual funds. *Administrative Science Quarterly*, 57(3), 484-521.

- Kamenov, K. (2012). Behavioural uncertainty and managerial insight. *Economic Thought, 1*, 67-82.
- Kang, J., & Hyun, S.S. (2012). Effective communication styles for customer-oriented service employee: Inducing dedicational behaviors in luxury restaurant patrons. *International Journal of Hospitality Management, 31*, 772-785.
- Kapoor, R., Paul, J. & Halder, B. (2011). *Services marketing: Concepts & practises*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2010). Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13*(24), 153-171.
- Kazmi, A. (2008). *Strategic management and business policy* (3th ed.). New Delhi: McGraw-Hill Publishing.
- Kew, J., & Stredwick, J. (2005). *Business Management: Managing in a strategic context*. Great Britain: Cromwell Press.
- Kim, H.J. (2011). Service orientation, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: Testing a structural model. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 20*, 619-637.
- Kim, H.J., Tavitiyaman, P., & Kim, W.G. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 33*(3), 369-390.
- Kim, W., & Ok, C. (2010). Customer orientation of service employees and rapport: Influences on service-outcome variables in full-service restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 34*(1), 34-55.

- Kim, W.G., Leong, J.K., & Lee, Y.K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*, 24, 171-193.
- Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model-Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28, 479-490.
- Kirkley, W.W. (2000). Business students focus on ethics. In L.V. Ryan, W.W. Gasparski & G. Enderle (Eds.), *Organizational transformation and strategic success: The role of values* (pp. 19-34). New Jersey: Transaction Publishers.
- Knight, G.A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7, 155-171.
- Koberg, C.S. (1987). Resource scarcity, environmental uncertainty, and adaptive organizational behavior. *Academy of Management Journal*, 30(4), 798-807.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Essentials of management: An international perspective* (7th ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Kor, Y.Y., Mahoney, J.T. & Watson, S. (2008). The effects of demand, competitive, and technological uncertainty on board monitoring and institutional ownership of IPO firms. *Journal of Management & Governance*, 12, 239-259.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principles of marketing* (9th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kozak, M.A. ve Yılmaz, E.G. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.
- Kozak, N. (2008). Otelcilik endüstrisine giriş. N. Kozak (Der.), *Otel işletmeciliği* (ss.1-22). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Kozak, N. (Ed.). (1995). *Otel işletmeciliği: Kavramlar-uygulamalar*. Ankara: Anatolia Yayıncılık.
- Kreiser, P., Marino, L., Davis, J., Tang, Z. & Lee, C. (2010). Firm-level entrepreneurship: The role of proactiveness, innovativeness and strategic renewal in the creation and exploration of opportunities. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(2), 143-163.
- Kreiser, P.M., & Davis, J. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(1), 39-51.
- Kreitner, R. (2009). *Principles of management* (11th ed.). Canada: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Krueger, N.F., & Brazeal, D.V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 91-104.
- Kuehn, K.W., Grider, D. & Sell, R. (2009). New venture assessment: Moving beyond business plans in introductory entrepreneurship courses. *Journal of Entrepreneurship Education*, 12, 67-78.
- Kulkarni, S.P., & Ramamoorthy, N. (2005). Commitment, flexibility and the choice of employment contracts. *Human Relations*, 58, 741-761.
- Kumar, S.A. (2008). *Small businesses and entrepreneurship*. New Delhi: I.K. International Publishing.
- Kumar, S.A., Poornima, S.C., Abraham, M.K. & Jayashree, K. (2003). *Entrepreneurship development*. New Delhi: New Age International Publishers.
- Kuratko, D.F. (2012). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (9th ed.). USA: Cengage Learning.

- Kuratko, D.F., Horsnby, J.S. & Covin, J.G. (2013). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons, Article in Press*, 1-11.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. & Hornsby, J.S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49-58.
- Kuşlivan, S. ve Eren, D. (2008). Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 177-193.
- Kuşlivan, S. ve Eren, D. (2011). İşgörenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığı ve ölçümü: Bir literatür taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 139-153.
- Lewis, G.J., & Harvey, B. (2001). Perceived environmental uncertainty: The extension of Miller's scale to the natural environment. *Journal of Management Studies*, 38(2), 201-233.
- Li, L., Tse, E.C.Y. & Zhao, J.L. (2009). An empirical study of corporate entrepreneurship in hospitality companies. *International Journal of Hospitality & Tourism*, 10, 213-231.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.
- Liao, S.H., & Hu, T.C. (2007). Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Technovation*, 27, 402-411.

- Liesch, P.W., Welch, L.S. & Buckley, P.J. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. *Management International Review*, 51, 851-873.
- Lopez-Gamero, M., Molina-Azorin, J.F. & Claver-Cortes, E. (2011). Environmental uncertainty and management perception: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 64, 427-435.
- Loveland, J.M., Gibson, L.W., Lounsbury, J.W. & Huffstetler, B.C. (2005). Broad and narrow personality traits in relation to the job performance of camp counselors. *Child & Youth Care Forum*, 34(3), 241-255.
- Lovelock, C.H. (1999). Developing marketing strategies for transnational service operations. *Journal of Services Marketing*, 13(4), 278-295.
- Luchsinger, V., & Bagby, D.R. (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 10-13.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Lussier, R.N. (2011). *Management fundamentals: Concepts, applications, skill development*. (5th ed.). USA: Cengage Learning.
- Lynn, M.L., Lytle R.S. & Bobek, S. (2000). Service orientation in transitional markets: Does it matter? *European Journal of Marketing*, 34 (3), 279-298.

- Lytle, R.S., & Timmerman, J.E. (2006). Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136-147.
- Lytle, R.S., Hom, P.W. & Mokwa, M.P. (1998). SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- Maier, V., & Zenovia, C.P. (2011). Entrepreneurship versus intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, 12(5), 971-976.
- Manolis, C., Nygaard, A. & Stillerud, B. (1997). Uncertainty and vertical control: An international investigation. *International Business Review*, 6(5), 501-518.
- Matanda, M.J., & Freeman, S. (2009). Effect of perceived environmental uncertainty on exporter-importer inter-organisational relationships and export performance improvement. *International Business Review*, 18, 89-107.
- McKenna, E. (2000). *Business psychology and organisational behaviour: A student's handbook* (3rd ed.). New York: Psychology Press.
- Meydan, C.H. (2010). Adalet algısı-iç girişimci davranışlar ilişkisinde kontrol odağının şekillendirici rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 195-222.
- Miles, M.P., Arnold, D.R. & Thompson, D.L. (2011). The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation. *Journal of Applied Business Research*, 9(4), 12-23.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Mishra, A.K., Uematsu, H. & Powell, R.R. (2012). Precautionary wealth and income uncertainty: A household-level analysis. *Journal of Applied Economics*, 15(2), 353-369.

- Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A. & Smith, J.B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 93-104.
- Mohamad, O., Ramayah, T., Puspowarsito, H., Natalisa, D. & Saerang, D.P.E. (2011). Corporate entrepreneurship and firm performance: The role of business environment as a moderator. *The IUP Journal of Management Research*, 10(3), 7-27.
- Mohamed, R.N., & Daud, N.M. (2012). Cultural uncertainty on brand trust of fast food industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 42, 399-412.
- Mohanty, S.K. (2005). *Fundamentals of entrepreneurship*. New Delhi: Prentice-Hall of India Privated Limited.
- Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2002). *Temel pazarlama bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mukherjee, S., & Basu, S.K. (2005). *Organisation & management and business communication*. New Delhi: New Age International Publishing.
- Naktiyök, A. ve Kök, S.B. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 77-96.
- Nandan, H. (2011). *Fundamentals of entrepreneurship* (2nd ed.). New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Nguyen, H.L., & Larimo, J. (2008). Governing for success: The host country uncertainty and the design of foreign parent control in international joint ventures. In G. Hendrikse, M. Tuunanen, J. Windsperger & G. Cliquet

- (Eds.), *Strategy and governance of networks: Cooperatives, franchising, and strategic alliances* (pp. 327-346). Heidelberg: Springer Company.
- Nicolaidis, C.S., & Kosta, G.C. (2011). Intrapreneurship as a unique competitive advantage. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 59, 1121-1125.
- Nielsen, E., & Jolink, A. (2012). Incentives, opportunism and behavioral uncertainty in electricity industries. *Journal of Business Research*, 65, 1031-1039.
- Nieuwenhuizen, C., & Rossouw, D. (2008). *Business Management: A contemporary approach*. South Africa: Juta and Co Ltd.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39, 571-581.
- O'Connor, S.J., & Shewchuck, R.M. (1995). Doing more with less, and doing it nicer: The role of service orientation in health care organizations. *Academy of Management Journal*, 120-124.
- Oke, A., Walumba, F.O. & Myers, A. (2012). Innovation strategy, human resource policy, and firms' revenue growth: The roles of environmental uncertainty and innovation performance. *A Journal of The Decision Science Institute*, 43(2), 273-302.
- Onay, M. ve Çavuşoğlu, S. (2010). İşletmelerde girişimcilik özelliğini etkileyen faktörler: İç girişimcilik. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(1), 47-67.
- Oosterhuis, M., Van Der Vaart, T. & Molleman, E. (2011). Perceptions of technology uncertainty and the consequences for performance in buyer-

- supplier relationships. *International Journal of Production Research*, 49(20), 6155-6173.
- Oreja-Rodriguez, J.R., & Yanes-Estevez, V. (2007). Perceived environmental uncertainty in tourism: A new approach using the Rasch model. *Tourism Management*, 28, 1450-1463.
- Ouden, E.D. (2011). *Innovation design: Creating value for people, organizations and society*. New York: Springer.
- Özgen, H. (2002). İşlem maliyetleri teorisi: Sağlık hizmetleri sunumunda sözleşme mi yoksa örgüt içi yapılanma mı? *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 49-59.
- Özguven, N. (2008). Hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyeti ve ulaştırma sektörü üzerinde bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 651-682.
- Palmer, A. (2001). *Principles of services marketing*. England: McGraw-Hill.
- Papatya, N., Papatya, G. & Hamşioğlu, A.B. (2008). Effect of the perceived environmental uncertainty on market orientation, strategic flexibility and corporate entrepreneurship: A field study with small and medium size firms in Kars, 4th International Strategic Management Conference, June 19-21, Sarajevo, Bosnia-Herzegovina, pp.545-554.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing Research*, 49, 41-50.
- Park, S., & Bae, Z.T. (2004). New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies. *Journal of Business Venturing*, 19, 81-105.
- Parker, S.C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26, 19-34.

- Parker, S.C. (Ed.). (2006). *The life cycle of entrepreneurial ventures*. United States of America: Springer.
- Patterson, P.G., Cowley, E. & Prasongsukarn, K. (2006). Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice. *International Journal of Research in Marketing*, 23, 263-277.
- Periatt, J.A., Chakrabarty, S. & Lemay, S.A. (2007). Using personality traits to select customer-oriented logistics personnel. *Transportation Journal*, 46(1), 22-37.
- Peter, J. P., & Donnelly, J.H. (2007). *Marketing management: Knowledge and skills*. America: McGraw-Hill.
- Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Pittaway, L. (2001). Corporate enterprise: A new reality for hospitality organizations? *Hospitality Management*, 20, 379-393.
- Poon, J.M.L., Ainuddin, R.A. & Junit, S.H. (2006). Effects of self-concept traits and entrepreneurial orientation on firm performance. *International Small Business Journal*, 24 (1), 61-82.
- Pöyhönen, A., & Blomqvist, K. (2006). Knowledge-based view of the firm-foundations, focal concepts and emerging research issues, Proceedings of the 7th European Conference on Knowledge Management, Corvinus University of Budapest, Hungary, 4-5 September 2006, pp.425-433.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.

- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Pride, W.M., & Ferrell, O.C. (2000). *Marketing: Concepts and strategies*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Raab, G., Ajami, R.A., Gargeya, V.B. & Goddard, G.J. (2008). *Customer relationship management: A global perspective*. England: Gower Publishing.
- Ramachandra, K., Devarajan, T.P. & Ray, S. (2006). Corporate entrepreneurship: How?. *VIKALPA*, 31(1), 85-97.
- Rampersad, A. (2009). *Culture as a mitigating factor in the perception of path-goal leadership styles and workgroup effectiveness*. (Unpublished doctorate's thesis). Lynn University, Florida.
- Rao, K.R.M. (2011). *Services marketing*. India: Dorling Kindersley.
- Robst, J., Deitz, R. & McGoldrick, K. (1999). Income variability, uncertainty and housing tenure choice. *Regional Science and Urban Economics*, 29, 219-229.
- Rosenbusch, N., Rauch, A. & Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(3), 633-659.
- Rosse, J.G., Miller, H.E. & Barnes, L.K. (1991). Combining personality and cognitive ability predictors for hiring service-oriented employees. *Journal of Business and Psychology*, 5(4), 431-445.
- Rueda-Manzanares, A., Aragon-Correa, J.A. & Sharma, S. (2008). The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: The moderating

- effects of complexity, uncertainty and munificence. *British Journal of Management*, 19, 185-203.
- Russell, R.D., & Russell, C.J. (1992). An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18(4), 639-656.
- Russell, R.F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Russell, R.F., & Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3) 145-157.
- Ryu, S., Cho, H. & Kim, K. (2013). Effects of network embeddedness on the relationship between environmental volatility and interfirm contracts. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20, 139-153.
- Ryu, S., Lim, Y. & Hong, H. (2009). Volatile environments and interfirm governance: Does trust matter? *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16, 325-342.
- Saknarong, A., Ooncharoen, N. & Jadesadalug, V. (2013). The influences of internal marketing on service excellence of hotel businesses in Thailand. *Journal of International Business & Economics*, 13(4), 67-94.
- Salama, A. (2011). *Creating and re-creating corporate entrepreneurial culture*. England: Gower Publishing.
- Samochowiec, J., & Florack, A. (2010). Intercultural contact under uncertainty: The impact of predictability and anxiety on the willingness to interact with a member from an unknown cultural group. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 507-515.

- Saura, I.G., Contri, G.B., Taulet, A.C. & Velazquez, B.M. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 16(5), 497-525.
- Sayım, F. ve Aydın, V. (2011). Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 245-262.
- Scheepers, M.J., Hough, J. & Bloom, J.Z. (2008). Nurturing the corporate entrepreneurship capability. *Southern African Business Review*, 12(3), 50-75.
- Schermerhorn, J.R. (2010). *Management* (11th ed.). The United States of America: Courier/ Kendallville.
- Schneider, B. (1980). The service organization: Climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9(2), 52-65.
- Schneider, B., Parkington, J.J. & Buxton, V.M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-267.
- Schneider, B., White, S.S. & Paul, M.C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a casual model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Sendjaya, S., & Sarros, J.C. (2002). Servant leadership: It's origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Shanker, R. (2002). *Services marketing: The Indian perspective: Text and readings*. New Delhi: Excel Books.

- Shoemaker, S., Lewis, R.C. & Yesawich, P.C. (2007). *Marketing and leadership in hospitality and tourism: Strategies and tactics for competitive advantage*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Singh, R., & Koshy, A. (2008). Salesperson's customer orientation: A reconceptualization and a new definition. *Indian Institute of Management*, Ahmedabad, India, W.P. No. 2008-04-01, 1-53.
- Sinha, N., & Srivastava, K.B.L. (2013). Association of personality, work values and socio-cultural factors with intrapreneurial orientation. *The Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 97-113.
- Sirakaya, E., Kerstetter, D.L. & Mount, D. (1999). Modeling the selection of high customer-contact personnel: An application of behavioral decision-making theory. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(2), 139-159.
- Sollie, P. (2007). Ethics, technology development and uncertainty: An outline for any future ethics of technology. *Journal of Information, Communication & Ethics in Society*, 5(4), 293-306.
- Songur, A. (2009). *Hizmet işletmelerinde pazar yönlülük ve Türk bankacılık sektörü işletme uygulamalarının değerlendirilmesi: Isparta il merkezinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Spears, C.L. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In L.C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 1-18). New York: John Wiley & Sons.
- Srinivasan, R. (2004). *Services marketing*. New Delhi: Prentice-Hall.

- Srivastava, N., & Agrawal, A. (2010). Factors supporting corporate entrepreneurship: An exploratory study. *The Journal of Business Perspective*, 14(3), 163-171.
- Stahle, P. (2009). Organisational capital: Modelling, measuring and contextualising. In A. Bounfour (Ed.), *The dynamics of self-renewal: A systems-thinking to understanding organizational challenges in dynamic environments* (pp. 119-146). New York: Routledge.
- Sung, T.J., Lu, Y.T. & Ho, S.S. (2010). Time-based strategy and business performance under environmental uncertainty: An empirical study of design firms in Taiwan. *International Journal of Design*, 4(3), 29-42.
- Şener, İ. (2012). Strategic responses of top managers to environmental uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 169-177.
- Şimşek, M.Ş., Özgener, Ş., Kaplan, M. & Ulu, S. (2010). Strategic intent, organizational ambidexterity and performance: A test of the moderating role of perceived environmental uncertainty. 6th International Strategic Management Conference, July 8-10, St. Petersburg, Russia, pp. 273-285.
- Şişman, F. A., Gemlik, N. ve Yozgat, U. (2012). İşletmelerde iç girişimcilikten girişimciliğe yönetimi etkileyen faktörler: İstanbul'da faaliyette bulunan mikro işletmelerde bir araştırma, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2012, D.E.Ü., İşletme Fakültesi, İzmir, ss. 315-318.
- Tajeddini, K., Elg, U. & Trueman, M. (2013). Efficiency and effectiveness of small retailers: The role of customer and entrepreneurial orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 453-462.
- Tak, B., Acar, D. ve Kitapçı, N. (2011). Örgütlerin çevresel belirsizliği algılama ve değişimle baş etmeye yönelik davranışlarının Milliken'in Üçlü Tipolojisi bağlamında analizi: Yolcu taşımacılık sektöründe boylamsal bir araştırma,

19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 26-28 Mayıs, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, ss. 197-198.
- Tang, J. (2008). Environmental munificence for entrepreneurs: Entrepreneurial alertness and commitment. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(3), 128-151.
- Tang, J., Tang, Z. & Katz, J.A. (2013). Proactiveness, stakeholder-Firm power difference, and product safety and quality of Chinese SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-29.
- Tang, Z., & Hull, C. (2012). An investigation of entrepreneurial orientation, perceived environmental hostility, and strategy application among Chinese SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 132-158.
- Tang, Z., Kreiser, P.M., Marino, L. & Weaver, K.M. (2010). Exploring proactiveness as a moderator in the process of perceiving industrial munificence: A field study of SMEs in four countries. *Journal of Small Management*, 48(2), 97-115.
- Tepeci, M. (1999). Selecting service-oriented employees based on person-organization fit. *Practice of Graduate Research in Hospitality & Tourism*, 3-21.
- Thau, S., Bennett, R.J., Mitchell, M.S. & Marrs, M.B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 79-92.
- Thompson, J.L. (2004). The facets of the entrepreneur: Identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, 42(2), 243-258.

- Thongsodsang, C., & Ussahawanitchakit, P. (2011). Dynamic marketing capability, marketing outcomes and marketing growth: Evidence from foods and beverages businesses in Thailand. *International Journal of Business Strategy, 11*(2), 49-66.
- Thorsten, H.T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management, 15*(5), 460-478.
- Tiwari, D., & Tiwari, A. (Eds.). (2007). *Entrepreneurship development in India*. New Delhi: Sarup & Sons.
- Tsamenyi, M., & Mills, J. (2003). Perceived environmental uncertainty, organizational culture, budget participation and managerial performance in Ghana. *Journal of Transnational Management Development, 8*(1), 17-52.
- Tsaur, S.H., & Wang, C.H. (2011). Personal ties, reciprocity, competitive intensity, and performance of the strategic alliances in Taiwan's travel industry. *The Service Industries Journal, 31*(6), 911-928.
- Turan, M.G. (2008). Hizmet Pazarlaması. S. Yılmaz (Der.), *Pazarlama ilkeleri* (ss.210-220). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Urban, W. (2009). Organizational service orientation and its role in service performance formation: Evidence from Polish Service Industry. *Measuring Business Excellence, 13*(1), 72-81.
- Urban, W. (2012). Organizational service orientation as a quality predictor in services. In K.S Ng (Ed.), *Quality management and practises* (pp. 102-120). Croatia: In Tech.
- Ussahawanitchakit, P. (2011). Corporate proactiveness, business experience, environmental complexity, and firm sustainability: Evidence from

- information technology businesses in Thailand. *Journal of International Business and Economics*, 11(1), 66-74.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H.S. & Sert, H. (2012). The impact of environmental uncertainty dimensions on organisational innovativeness: An empirical study on SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 16(2), 1-23.
- Uzunoğlu, E. (2007). Müşteri odaklı pazarlama anlayışına göre değer yaratma: Bir model olarak değer iletim sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 11-29.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2006). Evolving to a new dominant logic for marketing. In R.F. Lusch & S.L. Vargo (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions* (pp. 3-28). New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Vrande, V., Vanhaverbeke, W. & Duysters, G. (2009). External technology sourcing: The effect of uncertainty on governance mode choice. *Journal of Business Venturing*, 24, 62-80.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Wales, W.J., Gupta, V.K. & Mousa, F.T. (2011). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.

- Wang, M.C., Lee, Y.D. & Chen, S.Y. (2013). The moderating effect of workload on oriented service and relationship quality. *The International Journal of Organizational Innovation*, 6(1), 57-63.
- Webber, S.S., Payne, S.C. & Taylor, A.B. (2012). Personality and trust fosters service quality. *Journal of Business and Psychology*, 27, 193-203.
- Webster, C., & White, A. (2010). Exploring the national and organizational culture mix in service firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 691-703.
- Weun, S., Beatty, S.E. & Jones, M.A. (2004). The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133-146.
- Witt, L.A., & Myers, J.G. (1992). Perceived environmental uncertainty and participation in decisionmaking in the prediction of perceptions of the fairness of personnel decisions. *Review of Public Personnel Administration*, 12, 49-56.
- Wood, C.C., Holt, D.T., Reed, T.S. & Hudgens, B.J. (2008). Perceptions of corporate entrepreneurship in Air Force Organizations: Antecedents and outcomes. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(1), 117-132.
- Yasamorn, N. (2013). Effect of knowledge management capability on firm performance of SPA businesses in Thailand via environmental munificence as a moderator. *International Journal of Business Strategy*, 13(2), 11-20.
- Yiu, D.W., Lau, C. & Bruton, G.D. (2007). International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519-540.

- Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zahra, S.A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10, 225-247.
- Zahra, S.A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S.A., & Garvis, D.M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.
- Zampetakis, L.A., Beldekos, P. & Moustakis, V.S. (2009). Day to day entrepreneurship within organizations: The role of trait emotional intelligence and perceived organisational support. *European Management Journal*, 27, 165-175.
- Zhao, H., Seibert, S.E. & Lumpkin, G.T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(2), 381-404.
- Zwartendijk, G. (2008). Ten steps in entrepreneurship. In W. Burggraaf, R. Flören, & J. Kunst (Eds.), *The entrepreneur & the entrepreneurship cycle* (pp. 39-51). The Netherlands: Van Gorcum.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Yetkili,

Bu anket, “Otel İşletmelerinde Bireysel Hizmet Odaklılığın İç Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER
Tez Danışmanı
Nevşehir Üniversitesi
sozgener@nevsehir.edu.tr

Okt. Aşlı KAPLAN
Nevşehir Üniversitesi
akaplan@nevsehir.edu.tr
Tel: 0384 – 2281140 / 1852
Fax: 0384 – 2152671

Aşağıda otelinizin *hizmet anlayışı, iç girişimcilik ve algılanan çevresel belirsizlik* ile ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadelere katılma derecenizi kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım otelde diğer çalışanlar üzerinde iyi bir izlenim bırakırım.					
2. Çalıştığım otelde diğer çalışanların duygularını anlayabilirim.					
3. Çalıştığım otelde çalışma arkadaşlarım benden tavsiye isterler.					
4. Çalıştığım otelde kolayca arkadaş edinebilirim.					
5. Çalıştığım otelde diğerlerine göre daha fazla katılım sağlarım.					
6. Çalıştığım otelde yeni durumlara rahatlıkla uyum sağlarım.					
7. Çalıştığım otelde kalabalık ortamlarda rahatlıkla fark edilirim.					
8. Çalıştığım otelde yeni insanlarla sohbet etmekten hoşlanırım.					
9. Çalıştığım otelde kendimi sosyal olarak aktif görürüm.					
10. Çalıştığım otelde diğer insanlarla beraber çalıştırmayı gerektirecek işleri severim.					
11. Çalıştığım otelde sosyal ortamlarda insanlarla birlikte olmaktan hoşlanırım.					
12. Çalıştığım otelde hemen hemen herkes tarafından sevilirim.					
13. Çalıştığım otelde sosyal diyaloglarda lider olarak iyiyimdir.					
14. Çalıştığım otelde ilerlemek için orta düzeyde risk alırım.					
15. Çalıştığım otelde ekstra çaba gösteririm.					
16. Çalıştığım otelde zor bir problemle karşılaştığımda ısrarla çözmeye çalışırım.					
17. Çalıştığım otelde görevler için ek sorumluluklar üstlenirim.					
18. Çalıştığım otelde görevler zor ise en iyisini yapmaya					

çalışırım.					
19. Çalıştığım otelde performansımı arttırmak için çok çaba gösteririm.					
20. Çalıştığım otelde ek sorumluluklardan kaçınmaya çalışırım.					
21. Çalıştığım otelde çalışma arkadaşlarımdan daha iyi performans göstermeye çalışırım.					
22. Çalıştığım otelde mutluyum.					
23. Çalıştığım otelde hayatımdan memnunum.					
24. Çalıştığım otelde çalışma arkadaşlarıma yardım etmede istekliyimdir.					
25. Çalıştığım otelde mutlu bir kişiyim.					
26. Çalıştığım otelde diğerlerine göre mutluyum.					
27. Çalıştığım otelde hayattaki kazanımlarımdan mutsuzum.					
28. Çalıştığım otelde genel olarak hayatımdan memnunum.					
29. Çalıştığım otelde belirsiz durumlarda amaçlarıma ulaşamam.					
30. Çalıştığım otelde hayal kırıklığından dolayı kendime gelmem uzun zaman alır.					
31. Çalıştığım otelde sakin ve rahat bir kişiyimdir.					
32. Çalıştığım otelde diğerlerine göre daha çabuk öfkelenirim.					
33. Çalıştığım otele genellikle zamanında gelirim.					
34. Çalıştığım otelde beğenilmek benim için önemlidir.					
35. Çalıştığım otelde diğerleri üzerinde iyi bir izlenim bırakmak önemlidir.					
36. Çalıştığım otelde kişinin kıyafeti kendisiyle ilgili çok şey anlatır.					
37. Çalıştığım otelde diğerlerine göre eleştirilerden daha çok incinirim.					
38. Çalıştığım otelde sosyal gruplar içinde genellikle diğerleri tarafından sevilirim.					
39. Çalıştığım otelde birinin fikrini değiştirmek zordur.					
40. Çalıştığım otelde tartışmayı sevmem.					
41. Çalıştığım otelde yeni deneyimlere ve farklılıklara açık biriyimdir.					
42. Geleneksel ve yaratıcı olmayan biriyimdir.					
43. Çalıştığım otelde reklamcılık ve pazarlama yoluyla var olan ürünler için yeni talepler teşvik edilir.					
44. Çalıştığım endüstride iş kolları sürekli olarak genişletilir.					
45. Çalıştığım otelde turizm endüstrisindeki yeni gelişmeler takip edilir.					
46. Çalıştığım otelde mevcut ürünler için yeni pazar boşlukları aranır.					
47. Çalıştığım otelde yeni ürünlerle yeni pazarlara girilir.					
48. Çalıştığım otelde ürünler, üretim süreç ve sistemleri farklılaştırır.					
49. Çalıştığım otelde yeni ürünler geliştirmek için yatırım yapılır.					
50. Çalıştığım otelde yeni ürünler arttırılır.					
51. Çalıştığım otelde yeni ürünlerin tanıtımı yapılır.					
52. Çalıştığım otelde teknolojiyi geliştirmeye yatırım yapılır.					
53. Çalıştığım otelde diğer otel ya da endüstri tarafından					

geliştirilen teknolojiler benimsenir.					
54. Çalıştığım otelde endüstrideki teknolojik yeniliklere önem verilir ve gelişmeler takip edilir.					
55. Çalıştığım otelde gelirin büyük bir kısmı yeni ürünlerden sağlanır.					
56. Çalıştığım otelin ürün hattında değişiklikler yapılır.					
57. Çalıştığım otel araştırma ve geliştirmede liderdir.					
58. Çalıştığım otelde amaç, hedef ve iş tanımları sık sık gözden geçirilir.					
59. Çalıştığım otelde rekabet edilecek endüstriler sık sık yeniden tanımlanır.					
60. Çalıştığım otelde birim ve bölümler yeniden organize edilir.					
61. Çalıştığım otelin yenilik yapma kapasitesini arttırmak için departmanlararası aktiviteler koordine edilir.					
62. Çalıştığım otelde yenilikleri arttırmak için departman yöneticilerine insiyatif kullanma hakkı verilir.					
63. Çalıştığım otelde yeniliğin gelişmesi için esnek örgüt yapıları benimsenir.					
64. Çalıştığım otelde çalışanlar yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitilir.					
65. Çalıştığım otelde çalışanlar yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için ödüllendirilir.					
66. Çalıştığım otelde çalışanlar yeni fikirler yaratmak için teşvik edilir.					
67. Çalıştığım otelde yeni yaratıcı fikirleri değerlendirecek prosedürler uygulanır.					
68. Çalıştığım otelde (proje veya girişim açısından) fikir üretenlerden övgüyle söz edilir.					
69. Çalıştığım otelde yenileme projeleri için kaynak ayrılır.					
70. Çalıştığım otelde pazara yeni ürün, hizmet, yönetim tekniği ve teknoloji sunulurken ilk olmaya çalışılır.					
71. Çalıştığım otelde rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle yarışılır.					
72. Çalıştığım otelde yüksek risk taşıyan projeler uygulanır.					
73. Çalıştığım otelde amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade geniş çaplı stratejik faaliyetler tercih edilir.					
74. Çalıştığım otelde karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine cesur davranılarak karar alınır.					
75. Turizm sektöründe müşteri tercihleri hızla değişmektedir.					
76. Turizm sektöründe müşteriler fiyata çok duyarlıdır.					
77. Turizm sektöründe her zaman yeni müşteri talepleri ortaya çıkabilmektedir.					
78. Turizm sektöründe müşteri taleplerini izlemek oldukça zordur.					
79. Turizm sektöründe müşteri açısından kalite ölçütleri her zaman değişkenlik gösterir.					
80. Turizm sektöründe ürün ve hizmetlere olan talebi öngörmek güçtür.					
81. Turizm sektöründe üretilen ürün ve hizmet miktarı değişkenlik gösterir.					

82. Turizm sektöründe ürün ve hizmet satışına ilişkin tahminler kesinlikle doğru çıkar.					
83. Turizm sektöründe ürün ve hizmet fiyatlarındaki değişiklikleri izlemek oldukça zordur.					
84. Turizm sektöründe rekabetçi avantajın temel kaynağı fiyatlamadır.					
85. Turizm sektöründe ürün ve hizmet kalitesi hızlı bir şekilde artmaktadır.					
86. Turizm sektöründe rakiplerin ürün ve hizmetlerinin kalitesi otelimizin varlığını tehdit etmektedir.					
87. Turizm pazarına düzenli olarak yeni rakipler girmektedir.					
88. Turizm sektöründe ürünlerimizi tehdit edebilecek ikame ürünler mevcuttur.					

1. Yaşınız :
2. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın
3. Medeni Durumunuz: Evli Bekâr
4. Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise Meslek Yüksekokulu Fakülte Yüksek Lisans/Doktora
5. İş Deneyiminiz : 1 yıldan daha az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası 10 yıldan daha fazla
6. Oteldeki Pozisyonunuz: Üst düzey yönetici Departman yöneticisi Departman şefi
7. Sahiplik Durumu : Şahıs otel Kiralık otel Zincir otel Franchise otel
8. Oda Sayısı : 25 ve daha az 26-50 arası 51-100 arası 101 ve daha fazla
9. Otelin Yıldız Sayısı : Özel belgeli 4 yıldızlı 5 yıldızlı Diğer:
10. Otelin Yönetim Tarzı: Sahip yönetici
 Aile Bireyi Olarak Profesyonel yönetici
 Dışarıdan İstihdam Edilen Profesyonel yönetici
11. Turizm Eğitimi Alma Durumu: EVET HAYIR
12. Otelinizin Faaliyete Başlama Yılı:.....
13. Otelde Çalıştığınız Departman :.....
14. Otelde Çalışan Sayısı :
15. Turizm Sektöründe Çalışma Süresi (Yıl olarak):

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Aslı KAPLAN
Doğum Yeri : Üsküdar/İstanbul
Doğum Tarihi : 1983
Ana Adı : Gülnur
Baba Adı : Cesarettin
Medeni Hali : Evli
Nüfusa Kay. Old. Yer: Karkamış/Gaziantep

EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans : Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi 2010-2013
Lisans : Gazi Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği 2001-2005

İŞ TECRÜBESİ

Okutman: Erciyes Üniversitesi Nevşehir Meslek Yüksekokulu 2005-2007

Okutman: Nevşehir Üniversitesi Meslek Yüksekokulu 2007-2013

Okutman: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Meslek Yüksekokulu 2013-

BİLGİSAYAR KULLANMA BİLGİSİ

• Ofis Programları: Windows 2000, Windows XP İşletim Sistemleri, Word, Exel, Power Point

YABANCI DİL

İngilizce

Projelerde Yaptığı Görevler :

Proje Türü: Leonardo-Mobility (Proje No: 2008-1-TR-LEO03-00571)

Proje Adı: Gelişmiş mesleki eğitime sahip Avrupa ülkelerinde ön lisans seviyesindeki mesleki İngilizce eğitimini inceleyip değerlendirerek Türkiye'deki mesleki İngilizce eğitimine katkı sağlamak.

Ülke ve Tarih: Hollanda / Mayıs 2009.

Görev: Katılımcı

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, Nevşehir

Cep Tel : 0533 718 78 38

e-Posta : akaplan@nevsehir.edu.tr