



**T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI**

**İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK TURİZM SEKTÖRÜ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

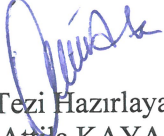
Attila KAYA

Danışman
Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ

Nevşehir
Şubat 2017

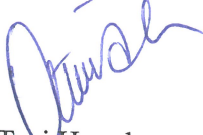
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

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.



Tezi Hazırlayan
Atilla KAYA

“İş-Aile Çatışmasının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan
Attila KAYA



Danışman
Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ



Prof. Dr. Senki ÖZGENÇER

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ danışmanlığında, Attila KAYA tarafından hazırlanan “İş-Aile Çatışmasının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

07 / 02 / 2017

JÜRİ

Danışman : Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ
Üye : Doç. Dr. A. Asuman AKDOĞAN
Üye : Doç. Dr. Hüsnüye AKLU

İMZA

A. Cingöz
Asuman Akdoğan
Hüsnüye Aklu

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 07 / 03 / 2017 tarih ve 2017.14.238 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

07 / 03 / 2017



TEŞEKKÜR

Çalıőmam boyunca yoğun çalışma temposuna rağmen, her zaman ve her konuda emeğini esirgemeyen güzel insan, saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZE ve çalıőmam boyunca beni sürekli olarak teşvik eden değerli eőim Tülay KAYA'YA sonsuz teőekkürlerimi sunarım.



İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Attila KAYA

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Şubat 2017

Danışman: Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ

ÖZET

Yaşam koşullarının giderek ağırlaştığı günümüzde, iş-aile çatışması, hemen hemen her çalışanın farklı şekil ve düzeylerde etkilendiği bir durumdur. Çalışanların performanslarını, kişisel gelişimlerini, kariyer hedeflerini etkilemesinin yanı sıra, işletme çıkarlarını da zedeleyen iş-aile çatışması, yüz yüze iletişimin vermiş olduğu zorluklar nedeniyle hizmet sektöründe daha yoğun olarak yaşanmaktadır. Uzun, yorucu ve karışık çalışma saatlerinin söz konusu olduğu turizm sektöründe özellikle de konaklama işletmelerinde, çeşitli örgütsel problemlerin de etkisiyle iş-aile çatışması sıklıkla görülebilmektedir.

İş-aile çatışması bireysel ve örgütsel düzeyde birçok çıktıyı olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Genel anlamda bakıldığında, iş-aile çatışması yaşayan bireyin motivasyonu ve performansı düşmekte, örgüte yaptığı katkı azalmaktadır. İş-aile çatışmasının etkilediği önemli çıktılardan biri de çalışanların yenilikçilik performansları ve iç girişimcilik eğilimleridir. İç girişimcilik, çalışanların içsel durumlarına bağlı olarak işletmelerce gerekli koşulların yerine getirilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar açısından iş ve kariyer tatmini, işletmeler açısından ise büyümeyi sağlayacak yeni ürün, yeni fikir ve yeni pazarların ortaya konulmasında iç girişimcilik oldukça önemlidir.

Bu kapsamda, yapılan bu çalışmanın amacı iş-aile çatışması ve iç girişimcilik konularını teorik olarak açıklayarak, iş-aile çatışmasının iç girişimcilik üzerindeki etkilerini uygulamalı olarak incelemektir. Tez çalışmasının amacına ulaşması için Nevşehir İli'nde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerde müdür ve şef pozisyonunda görev yapan çalışanların, iş-aile çatışması düzeylerinin belirlenmesi ve yaşanan çatışmaların iç girişimcilikleri üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla dağıtılan 250 anketten geçerli olan 96'sı inceleme konusu yapılmıştır.

Araştırma sonucunda turizm sektöründeki uzun ve yoğun çalışma saatleri, çalışanlara yeterince izin kullanılmaması ve mevsimsel çalışmanın verdiği olumsuzluklar gibi etkenler nedeniyle konaklama işletmelerinde çalışanların iş-aile çatışması yaşadıkları belirlenmiştir. Çatışmaların çalışanların yenilikçiliği, proaktifliği ve genel iç girişimciliği üzerinde düşük düzeyde de olsa negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiş olup, iş-aile çatışmasıyla yeni iş girişimi ve kendini yenileme arasında

herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca çalışmada, yapılan araştırmanın bazı sınırlarının olduğu da belirtilerek, hem uygulamacılara hem de gelecekte bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş-Aile atışması, İ Girişimcilik, Konaklama İşletmesi



**A RESEARCH ON TOURISM SECTOR WORKERS TO DETERMINE
EFFECTS ON INTERNAL ENTREPRENEURSHIP OF WORK-FAMILY
CONFLICT**

Attila KAYA

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences
Department of Business Administration, Master Thesis, February 2017
Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ayşe CİNGÖZ**

ABSTRACT

In today's living conditions which is getting hard, a work-family conflict is a situation in which almost every employee is affected in different forms and levels. In addition to affecting employees' performance, personal development and career goals, the work-family conflict, which also affects business benefits, is experiencing more intense in the service sector due to the difficulties given by face-to-face communication. Work-family conflict could often be seen in the tourism sector, where long, exhausting and complicated working hours are subjected, especially in accommodation businesses, under the influence of various organizational problems.

The work-family conflict could affect many outputs adversely at the individual and organizational level. In general perspective, the motivation and performance of the individual experiencing a work-family conflict declines and his contribution to the organization is decreased. One of the important outcomes that the work-family conflict affects is the employees' innovation performance and internal entrepreneurial tendencies. Internal entrepreneurship comes up when the necessary conditions are met by businesses, depending on the internal conditions of the employees. Internal entrepreneurship is very important, job and career satisfaction in terms of employees and introducing new products, new ideas and new markets that will provide growth in terms of businesses.

In this context, the purpose of this study is to examine the effects of work-family conflict on internal entrepreneurship practically, by explaining the subjects of work-family conflict and internal entrepreneurship theoretically. In order to reach the aim of the thesis study, a research was carried out in 3, 4 and 5 star accommodation enterprises in Nevşehir region. 96 valid questionnaires of 250, distributed for the purpose of determining the level of work-family conflict and the effect of the conflict on the internal entrepreneurship of the employees working in managerial and supervisory positions in the enterprises, were made research topic.

As a result of the research, it was determined that people working in the hospitality enterprises experienced a work-family conflict due to factors in tourism sector such as long and intensive working hours, lack of permission for employees and negativities caused by seasonal working. Conflicts have been found to have a

negative impact on employees' innovation, proactiveness and overall internal entrepreneurship, and no relationship between work-family conflict and new business venture and self-renewal has been found. In addition by stating that there are some limitations of the research done, some suggestions have been made in the study to the both practitioners and the researchers who want to do this study in the future.

Keywords: Business-Family Conflict, Internal Entrepreneurship, Accommodation Management



İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	II
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	III
KABUL VE ONAY SAYFASI	IV
TEŞEKKÜR	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VIII
İÇİNDEKİLER	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
TABLolar LİSTESİ.....	XIV

GİRİŞ	1
--------------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM İŞ AİLE ÇATIŞMASI

1.1. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI KAVRAMI	4
1.2. İŞ-AİLE ÇATIŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	6
1.2.1 Kişisel Faktörler	7
1.2.2. İş İle İlgili Faktörler	9
1.2.3. Aile İle İlgili Faktörler	11
1.3. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI TÜRLERİ	14
1.3.1. Zaman Esaslı Çatışma	15
1.3.2. Gerginlik Esaslı Çatışma.....	16
1.3.3. Davranış Esaslı Çatışma.....	17
1.4. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI KONUSUNDAKİ YAKLAŞIMLAR	18
1.4.1. Akılcı Bakış Açısı Kuramı	18
1.4.2. Telafi Kuramı	19
1.4.3. Katkı Kuramı.....	19
1.4.4. Taşma Kuramı	20
1.4.5. Çatışma Kuramı	21
1.5. İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ SONUÇLARI	21

İKİNCİ BÖLÜM İÇ GİRİŞİMCİLİK

2.1. GİRİŞİMCİLİĞİN TANIMI	24
2.2. GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ	26
2.3. GİRİŞİMCİNİN ÖZELLİKLERİ	30
2.3.1. Risk Alma	30
2.3.2. Yenilikçilik	32
2.3.3. Yaratıcılık	33
2.3.4. Duygusal Denge	34
2.3.5. Motivasyon	35
2.3.6. Liderlik	36
2.3.7. Kendine Güven	37
2.4. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ	39
2.4.1. Fırsat Girişimciliği	40
2.4.2. Sosyal Girişimcilik	41
2.4.3. Ticari Girişimcilik	43
2.5. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI	45
2.6. GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR	47
2.7. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI	50
2.7.1. Yeni İş Girişimi Boyutu	53
2.7.2. Yenilik Yapma Boyutu	54
2.7.3. Proaktiflik Boyutu	55
2.7.4. Kendini Yenileme Boyutu	57
2.8. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	58
2.8.1. Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi	59
2.8.2. Örgütsel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞ AİLE ÇATIŞMASININ İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ
TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	63
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	64
3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	64
3.3.1. Örnek Kütlenin Belirlenmesi	64
3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	65
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	67
3.4.1. Veri Toplama Yöntemi	67
3.4.2. Ankete Katılan Çalışanlara İlişkin Verilerin Analizi	68
3.4.3. Çalışanların İş-Aile Çatışmasına Yönelik Algılamalarına İlişkin Bulgular	70
3.4.4. İç Girişimcilik Unsurlarının Algılanmasına İlişkin Bulgular	72
3.4.5. Korelasyon Analizi.....	76
3.4.6. Hipotezlerin Test Edilmesi	77
SONUÇ	81
KAYNAKÇA	86
EK-1 ANKET FORMU	95
ÖZGEÇMİŞ	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İş ve Aile Yaşamı Çatışmasının Çeşitleri	15
Şekil 2.1. İç Girişimciliğin Bütünleşik Kavramsal Yapısı.....	60



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Girişimcilik Teorisinin ve Girişimcilik Kavramının Gelişimi	28
Tablo 2.2. Girişimcilerin Özellikleri	38
Tablo 2.3. Girişimci ile Sosyal Girişimci Arasındaki Farklılıklar.....	41
Tablo 2.4. Girişimci ve İç Girişimci Profillerinin Karşılaştırılması	49
Tablo 2.5. Girişimci ve İç Girişimci Arasındaki Farklar.....	50
Tablo 2.6. İç Girişimcilik Boyutlarının Sınıflandırılması	52
Tablo 3.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayılarına İlişkin Analiz Sonuçları.....	68
Tablo 3.2. Anket Yapılan Otellerin Çalışan Sayılarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 3.3. Anket Yapılan Otellerdeki Departmanların Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonucu.....	69
Tablo 3.4. Ankete Katılan Çalışanların Unvan Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonucu.....	69
Tablo 3.5. Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Seviyelerine İlişkin Frekans Analizi Sonucu.....	69
Tablo 3.6. Ankete Katılan Çalışanların Mezun Oldukları Alanlara İlişkin Frekans Analizi Sonucu.....	70
Tablo 3.7. İş-Aile Çatışması Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapmaları.....	70
Tablo 3.8. Yeni İş Girişimi Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama Ve Standart Sapmaları.....	72

Tablo 3.9. Yenilikçilik Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama ve Standart Sapmaları..	73
Tablo 3.10. Kendini Yenileme Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama ve Standart Sapmaları.....	74
Tablo 3.11. Proaktiflik Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama ve Standart Sapmaları..	75
Tablo 3.12. İş-Aile Çatışması ve İç Girişimcilik Kavramları Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	76
Tablo 3.13. İş-Aile Çatışmasının Yeni İş Girişimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 3.14. İş-Aile Çatışmasının Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 3.15. İş-Aile Çatışmasının Kendini Yenileme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 3.16. İş-Aile Çatışmasının Proaktiflik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 3.17. İş-Aile Çatışmasının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	80

GİRİŞ

Günümüzde, modern yönetim anlayışındaki değişmeler ve gelişmelere paralel olarak bireylerin sosyal, ekonomik ve kültürel yaşamlarında ciddi değişimler meydana gelmiştir. Küreselleşme, bilgi teknolojilerinin çok yoğun kullanılmaya başlanması, tüketime yönelik çeşitliliğin artması, sosyal faaliyet alanlarının ve çeşitlerinin genişlemesi doğal olarak kişilerin iş ve aile hayatlarını da doğrudan etkilemiştir.

Kişilerin çalışma ve aile yaşantıları arasında sağlıklı, verimli ve etkili bir denge kurması sadece kendileri için değil, aynı zamanda aile geleceğinin ve toplumun sosyal yapısının bozulmaması açısından oldukça önemlidir. Ancak, artan hayat temposu nedeniyle iş ve aile yaşamında bu uyumun sağlanması oldukça zor bir durumdur. Özellikle de çalışma saatlerinin çok yoğun olduğu mesleklerde görev yapan çalışanların bu dengeyi kurması giderek zor hale gelmektedir.

Bu durumda, iş-aile çatışmasının en temel nedeni olarak bireylerin seçmiş oldukları meslekler ve aile yapıları gösterilebilir. Çalışılan örgütün yapısı, örgüt kültürü, kariyer hedefi, faaliyet gösterilen alan, kişinin evli veya bekâr olması, çocuk sayısı, eşinin çalışıp çalışmadığı gibi etkenler kişi üzerinde doğrudan etkili olan durumlardır. Sıkı disiplin kuralları ile yönetilen, kariyer basamaklarında ilerlemek için hem fiziksel hem de psikolojik dayanıklılık gerektiren, hizmet sektörü gibi çalışma saatlerinin uzun ve esnek olduğu kurumlarda çalışan personellerin iş-aile çatışmasından daha fazla etkilendiğini söylenebilir. Çatışmalar çalışanların aile hayatında ciddi sorunlara yol açabileceği gibi, çalışanın iş doyumu, örgütsel bağlılığı, performansı, yaratıcılığı üzerinde de olumsuz etkiye sahip olabilir. Dolayısıyla, iş-aile çatışmasının doğrudan etkilediği konulardan birisi de çalışanın örgüt içinde sergilediği girişimcilik faaliyetleri olabilir.

Girişimci, çok yönlü olması ve birçok disiplin tarafından olaya farklı bakış açıları nedeniyle farklı şekilde yorumlanmaktadır. Bir iktisatçının gözüyle girişimci; üretimin temelini oluşturan kaynakları, işgücünü ve gerekli diğer materyalleri bir araya toplayan, onlara yeniden şekil vermek için farklı teknik ve yöntemler deneyen, sürekli yenilik peşinde olan kişidir. Psikoloji açısından ise girişimcinin sosyal yönü daha fazla ön plana çıkmaktadır. Kişinin kendini geliştirme arzusunun ön planda olduğu, diğer çalışanlara üstünlük kurma, mevcut otoritenin baskısını kırmak, farklı deneyimler elde etmek ve kişisel tatmini sağlamak amacındaki kişi olabilmektedir. Girişimcilik olgusu ise girişimcinin finansal, sosyolojik ve psikolojik risklerin alarak fırsatları değerlendirmesi ve yeni fikirler ortaya çıkartacak süreçlerin bütünü olarak nitelendirilebilir. Girişimciliğin birçok alanda uygulanması sonucunda fırsat girişimciliği, kamu ve özel sektör girişimciliği, sosyal girişimcilik ve iç girişimcilik gibi çeşitleri ortaya çıkmıştır (Kurt, Ağca ve Erdoğan, 2006).

İç girişimcilik, örgütte çalışanlara gerektiği kadar özgürlük ve kaynak temin ederek yüksek karlılık veya yüksek performans için yapılabilecek yenilikleri araştırma, fırsatları değerlendirme ve bunun için gerekli kaynakları harekete geçirme çabası olarak tanımlanmaktadır (Kierulff, 1979). Kısacası, kişilerin girişimcilik faaliyetlerini kendi kişisel becerileri ve örgüt desteği altında yapabilmelerini 'iç girişimcilik' olarak nitelendirilebilir. İç girişimciliğin başarılı olabilmesi için çalışanların örgüt tarafından desteklenmesi, yönetim anlayışının bu yönde şekillendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların iç girişimcilik faaliyetlerini sadece örgüt içerisindeki unsurlar veya sorunlar değil, aynı zamanda çalışanların özel hayatındaki durumlardan da doğrudan etkilemektedir. Hatta iş ve aile hayatları arasındaki ilişkinin derecesine bağlı olarak iç girişimcinin etkilenme durumu değişmektedir.

Turizm sektörü gibi tamamen insan ilişkilerine dayanan emek yoğun sektörde çalışan personelin, iş-aile çatışması sonucunda yaşanan olumsuz durumların giderilmesi için turizm sektöründeki çalışma koşulları ile çalışanların aile ilişkilerinin incelenmesi ve çatışmaların önlenmesine yönelik çözüm önerilerinin ortaya konulması, araştırmanın önemini göstermektedir. Bu bağlamda; yapılan bu çalışmanın temel amacı, iş-aile çatışması ve iç girişimcilik konularını teorik olarak açıklayarak iş-aile çatışmasının iç

girişimcilik üzerindeki etkilerini uygulamalı olarak incelemektir. Bu kapsamda, araştırmanın birinci bölümünde iş-aile çatışması genel olarak araştırılmış olup, çatışmaların boyutları, türleri, bu konuda ortaya konulan kuramlar, erkek ve kadın çalışanlar üzerindeki etkilerinin derecesi, çalışanların diğer ailevi sorunlarına olan etkileri, iş-aile çatışmasının örgüt içerisindeki yansımaları ve çatışmaların genel sonuçları detaylı olarak incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci kısmında, girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları üzerinde durulmuştur. Girişimciliğin tanımı, önemi, geçmişten günümüze girişimciliğin geçirdiği evreler, bir girişimcinin sahip olması gerektiği özellikler, girişimciliğin türleri, bu türlerden birisi olarak iç girişimcilik kavramı, girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki temel farklar ve iç girişimciliği etkileyen çevresel ve örgütsel faktörler araştırılmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve son kısmında ise, "iş-aile çatışmasının iç girişimcilik üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik bir araştırma" konulu uygulamaya yer verilmiştir. Araştırmanın hangi amaçla yapıldığı ve sonuçlarının neden önemli olduğu, araştırmayı doğrudan etkileyen kısıtlar, araştırma için hedef kütlenin belirlenmesi ve örnek oluşturulması, hipotezlerin belirlenmesi, SPSS yöntemi ile ölçeklerin güvenilirlikleri, frekansları, ortalama ve standart sapmalarının hesaplanması ve son olarak da korelasyon ve regresyon analizleri ile hipotezlerin testleri yapılarak sonuç kısmında yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

İş-aile çatışması, insanların iş ve aile hayatlarında üstlenmiş oldukları rolleri doğrudan etkileyen bir durumdur. Bu bölümde iş-aile çatışması kavramsal olarak açıklanarak, çatışma yaşanmasına etki eden faktörler ve çatışmaların sonuçları üzerinde durulacaktır.

1.1. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI KAVRAMI

Sosyal bir varlık olarak insanların yaşantıları boyunca çeşitli rolleri bulunmaktadır. Ancak, insanların hayatta birçok rolü bulunmasına rağmen üstlenmiş oldukları rollerden iki tanesi diğerlerine göre daha ön plandadırlar. Bunlardan birisi aile yaşantısındaki rolleri, diğeri ise iş yaşamındaki rolleridir. Kişiler yaşamları boyunca hemen hemen bütün zamanlarını bu rollerin gereğini yerine getirme çabası içerisinde geçirmektedirler (Fu ve Shaffer, 2001; Noor, 2004). Rollerin, kişi üzerindeki yoğunluğu veya baskısı kişide çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu tür bir çatışmada iş yaşamında üstlenilen rolün bir gereği olarak yapılması gerekenler ile ailede üstlenilen rol arasında yaşanacak uyumsuzluğun artması sonucunda kişi üzerindeki gerilim artmakta ve iş-aile yaşam dengesi bozulmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985).

İş-aile yaşam çatışmasını konu alan çalışmaların geçmişi Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal (1964) tarafından rol kuramı üzerine yapılan çalışmaya kadar uzanmaktadır. İş-aile çatışması konusu Kahn ve diğerlerine göre (1964); aile veya iş yaşamında kişinin sahip olduğu rollerden birisinin diğeri üzerinde yarattığı baskı sonucunda rollerden birisinde veya ikinde birden ortaya çıkan olumsuz ve yaşam kalitesini düşmesine neden olan bir durumdur. Durum daha net ifade edilecek olursa, kişilerin yaşantısında üstlenmek zorunda oldukları iş ve aileye ilişkin rollerinden

birisinin aşırı üstlenilmesi veya rol eğiliminin tamamen bir yana kaydırılması diğer rolün gereğinin yerine getirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum uyumsuzluk gibi kendisini gösterebileceği gibi, rolün tamamen kaybedilmesine de yol açabilmektedir. Çatışma sonucunda ortaya çıkan uyumsuzluğun kişi üzerindeki baskısının artması sonucunda roller arasındaki gerilimin daha da artması kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. İş-aile çatışması, ortaya çıkan bu çatışmalarının bir türünü oluşturmaktadır (Efeoğlu ve Özgen, 2007).

Genel anlamda iş-aile çatışması, kişinin aile yaşamında ve iş yaşamında gerçekleştirmek zorunda olduğu rollerden birisinin diğerine daha baskın olması veya engellemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. İş veya aile yaşamındaki rollerin bir arada gerçekleştirilememesi veya söz konusu roller arasında dengesizliğin bulunması durumudur. Üstlenilen rollerin arasındaki uyumsuzluğa paralel olarak iş-aile çatışmasındaki şiddeti de artmaktadır. Kişilerin sahip oldukları rollerden birisine olan bağlılığı arttıkça o role ayrılan zamanın artması diğer rolün beklentilerini yerine getirmeyi zorlaştırmaktadır. Rol bağımlılığı sadece fiziksel olarak değil aynı zamanda zihinsel olarak da kişi üzerinde etkili olmaktadır. Hatta bu durumda zihinsel etkilenme fiziksel etkilenmenin önüne geçmektedir. Kişi rolünü fiziki olarak gerçekleştirse bile aklının bağlı olduğu rolünde olması çatışmaya ayrı bir boyut katmaktadır (Frone ve Rice, 1987).

Çalışanların aile ve iş hayatında birden fazla role sahip oldukları durumlarda, her bir rol için farklı davranışlar sergileme zorunluluğu kısıtlı olan zamanın birçok alana bölünerek daha da daralmasına, kişinin isteklerinin ve beklentilerin gerçekleşmesini engelleyerek rol çatışmasına sebep olmaktadır. Rollerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için o rolün gerektirdiği kurallar ve sorumluluklar içerisinde hareket edilmesi gerekmektedir. Ancak rollerden birisine gerektiğinden fazla önem verilmesi veya rollerin kendi kuralları içerisinde denge kurularak rekabet sağlanamaması durumlarında çatışma yaşanmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan çatışma nedeniyle oluşan yoğun stres, kişinin iş ve aile yaşam kalitesinin düşmesini doğrudan etkilemektedir (Adams, King ve Daniel, 1996).

Bu tanım içerisinde, iş-aile ve aile-iş çatışmasının kavramsal olarak farklı olduğunu da belirtmek gerekmektedir. İş-aile çatışmasında, iş yaşamında üstlenilen rolün bir gereği olarak aile yaşamındaki sorumluluklara yeterince zaman ayıramama veya tamamen yerine getirememeye durumu neticesinde ortaya çıkmaktadır. Aile-iş çatışmasında ise tam tersi bir durum olarak ailede yaşanan sorunların iş hayatında üstlenilen rolü olumsuz etkilediği bir çatışmadır (Akın, 2008).

Duxbury ve Higgins (1998) çalışmalarında iş-aile çatışmasının kişisel ve örgütsel açıdan sonuçlarının bulunduğu dikkat çekmişlerdir. İş-aile çatışması kişi üzerinde ciddi baskılar oluşturabilir. Bu durumun ailede üstlenilen role yansımaları genellikle psikolojik olarak karşımıza çıkmaktadır ve özellikle çocuklu ailelerde büyük sorunlara neden olabilmektedir. İş yaşamındaki etkileri ise kişinin iş tatmininin yok olması ve işe karşı olan memnuniyetsizliğinin artması, işten ayrılma niyeti üzerinde ciddi etki yapması ve çalışmada verimsizlik olarak kendisini göstermektedir (Taslak, 2007).

İş-aile çatışması konusu sosyal bilimcilerin tarafından giderek artan ilgi alanı haline gelmiştir. Çatışma yaşanması konusu sadece erkekleri değil, aynı zamanda kadınları da ciddi biçimde etkilemektedir. Günümüzde kadınların iş yaşamında giderek artan etkisinin bulunması bireysel anlamda modern ve özgürlükçü bir yapı gibi gözükse de bu durumun başta aile yapısı olmak üzere sosyal yaşam üzerinde olumsuz etkisinin bulunduğu bir gerçektir. Kadınların yoğun çalışma tempoları , aile yaşamındaki anne rolünün beklentilerine yeterince zaman ayırlamamasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra kadınların fiziksel olarak daha zayıf olmaları, bedensel yıpranmanın fazla olması ve duygusal yönden daha çabuk etkileniyor olmaları gibi nedenlere bağlı olarak erkeklere nazaran kadınların iş-aile çatışmasından daha çok etkilendikleri söylenebilir.

1.2. İŞ-AİLE ÇATIŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

İş-aile çatışması yaşanmasına sebep olan gerginlik üzerinde, kişinin içinde bulunduğu genel çevrenin ve kişisel özelliklerinin doğrudan bir etkisi söz konusudur. Çatışmanın gerek iş gerekse aile yaşamını yıpratmakta, psikolojik ve fizyolojik yıpranmalara neden olmakta ve bu durumun bir sonucu olarak çalışma hayatındaki

başarıda azalma, çalışma konusunda isteksizlik ile işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır (Duxbury ve Higgins, 2001).

Çatışmalarda genellikle bireysel özellikler ön plana çıkmakta olup, bu konudaki araştırmaların büyük çoğunluğu iş-aile çatışması yaşanmasında kişilik özellikleri ve cinsiyetin diğer etkenlerden daha fazla etkili olduğunu ortaya koymuştur. Erkek ve kadın çalışanların kişilikleri, yaşları, medeni durumları gibi etkenler, her bir cinsiyet üzerinde ayrı ayrı etkiye sahiptir. Kişilerin aile durumları, kadınların çalışma hayatında yer alıp almadığı, çocukların sayısı ve durumları çatışmaların aileyle ilgili kısmını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra örgütteki çalışma saatleri ve düzeni, kariyer olanaklarının olup olmadığı, örgütün çalışanların gelişimi konusundaki tutumu gibi etkenler çatışmaların iş yaşamı ile ilgili faktörleridir.

1.2.1. Kişisel Faktörler

İş-aile çatışmasında etkili olan kişisel faktörler temelde cinsiyete ve kişiliğe bağlı olarak yaşanan çatışmalar olarak ifade edilebilir. İş ve aile çatışmasını bireylerin cinsiyetlerine göre değerlendirecek olursak, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla çatışma yaşadığı yapılan araştırmalar ile de ortaya konulmuştur. Kadınların ev yaşamındaki rolleri ile iş yaşamındaki rolleri arasında çatışma olması kaygıya neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu durum kadınlarda gerginliğe neden olmaktadır. Psikolojik baskılar sonucunda kadınlar kendilerini iş ve aile ortamından soyutlanmış, yalnız hale gelmiş hissetmektedirler. Bu nedenle görevlerini tam anlamıyla yerine getiremediğini düşünen kadınların yaşam standartlarında düşüş başlamaktadır (Yılmaz ve Şahin , 2008).

İş-aile çatışması konusundaki araştırmalar, cinsiyetin çatışma yaşanmasındaki en önemli etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir. Genel olarak kadınların erkeklerden daha düşük ücret almaları, kariyer fırsatlarından daha az yararlanmaları ve bazı işletmelerde erkek egemenliğine rağmen kadınların iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir (Chusmir ve Parker, 2001). Kadınların aile içerisindeki çok önemli rolüne rağmen genellikle ekonomik sorumluluğun erkekler tarafından sağlanması, kadınların sadece bu alanda daha az çatışma yaşamalarında etkili olmuştur.

Buna karşın, kadınların mesleki rolleri erkekler ile aynı olmasına rağmen aile yaşantısında üstlenilen rol daha fazladır. Özellikle uzun ve belirsiz zamanlı işlerde çalışan kadınların sahip oldukları her bir rol için ayrılan zamanın yetersizliği ve fiziksel olarak zayıflıkları göz önüne alındığında çalışan kadın üzerindeki rol baskısı artmakta ve bu durumda çatışma yaşanması kaçınılmaz bir hal almaktadır (Çarıkçı, Çiftçi ve Derya, 2010). İş-aile çatışmasının nedeni olarak değerlendirilen ikinci özellik ise kişiliktir. Çalışan insanlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirdikleri için, kişilik yapıları, örgütün yapısı, ilkeleri, hiyerarşisi, kültürü ve ikliminden etkilenir, aynı zamanda çalışma hayatı da örgüt üyelerinin kişiliğinden etkilenmektedir (Aytaç, 2001).

İş-aile çatışması, çalışma hayatında oldukça geniş bir alanda psikolojik davranış bozukluklarına ve fiziksel değişikliklere yol açabilmektedir. Bu durumun günümüz toplumunda en çok karşılaşılan olumsuz sonuçlarının ise sigara ve alkol kullanımındaki artış olduğunu söyleyebiliriz. Davranışsal sonuçlarla ilgili oldukça az sayıda çalışma olmasına rağmen, Frone, Russel ve Cooper (1993), alkol kullanımıyla ilgili bağlantıya dikkat çekmişlerdir. Bunun yanı sıra iş kazalarında artış, kişinin çevresine karşı şiddet uygulaması ve yeme alışkanlıklarındaki değişiklikleri sayabiliriz. İş yaşamı boyunca birey gerek çalıştığı yere bağlı, gerekse dış faktörler sebebiyle strese girebilir. Kişilik özellikleri gereği bazı çalışanlarda yükselme hırsları, işlerini diğer çalışanlardan daha iyi yapma isteği, çalışılan örgüte aşırı bağlılık gibi durumlar kişinin iş kaynaklı stresten daha fazla etkilenmesine ve bu nedenle de kişinin iş-aile çatışmasından daha fazla etkilenmesine sebep olmaktadır (Burke, Tamara ve Richard, 1979).

Strese bağlı olarak kişi, örgüt içerisinde duygusal, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdan düşme şeklinde tükenme yaşayabilmektedir. Bunları kısaca açıklamak gerekirse (Torun, 1996):

- **Duygusal Tükenme:** Kişinin iş ve aile yaşamında üstlenmiş olduğu rollerin çatışması sonucu ruhsal ve fiziksel yorgunluk hissetmesi durumudur. Kişi üzerinde artan gerginlik yapılan işe karşı isteksizlik doğurmaktadır.

- **Duyarsızlaşma:** Çatışmanın bir sonucu olarak kişinin iş ve ailede yakın ilişki içerisinde olduğu bireylerden uzaklaşmasıdır. Sorunlardan kurtulmak için olaylara karşı umursamaz bir tavır takınır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak kişi eşinden ve çocuklarından uzaklaşmaya başlar.

- **Kişisel Başarıda Düşme:** Çalışma hayatındaki başarısını yeterli görmeyen kişi suçluluk duygusuna kapılmaya başlar. İş verimi düşer kişi üzerindeki stresin artmasının bir sonucu olarak bu durum ailesine de yansır.

İş stresinin yaşanmasında fizyolojik faktörlerin yanı sıra, duygusallık, iç ve dış problemler gibi psikolojik nedenler ile çevresel etkenler ve sosyo - kültürel değişiklikler gibi nedenler etkili olmaktadır. İş ve aile yaşantısı arasında dengesizliğin bulunması ayrıca bu stres ortamını artırmakta ve kişinin ruhsal ve fiziksel yapısı üzerinde ciddi rahatsızlıklar meydana getirebilmektedir (Yılmaz ve Şahin, 2008).

Diğer taraftan, kişinin yaşı çatışma ortamının doğmasında dolaylı olarak rol oynamaktadır. Özellikle orta yaşı geçmiş kişilerin ruhsal ve bedensel anlamda geriye gitmesi, ölüm korkusu yaşanması, kendini değersiz hissetmesi ve aile bireyleri arasındaki etkinliğinin azaldığını düşündüğü durumlarda kişilerin yaşadıkları iş ve aile çatışması daha da artmaktadır. Duxbury ve Higgins (2003) orta yaş ve üzeri kişilerin yaşamış oldukları bu durumu 'sandwich generation' olarak adlandırmaktadırlar.

1.2.2. İş İle İlgili Faktörler

Teknolojik gelişmelerin ve değişmelerin bir sonucu olarak iş hayatındaki çalışma şartlarında değişiklikler meydana gelmiştir. Bu durumun bir sonucu olarak işin yapısı, çalışma şartları ve iş için gerekli olan nitelikler de doğrudan etkilenmiş ve çeşitli değişiklikler olmuştur. Meydana gelen tüm bu değişikliklerin çalışanın işteki rolünü etkilemesi gibi ailede üstlenilen role de doğrudan bir etki yapmaktadır. Artık sadece iş hayatında erkekler değil kadınlar da yer almaya başlamış, çekirdek ailedeki rollerde ciddi değişimler meydana gelmeye başlamıştır. Hem erkeklerin hem de kadınların iş ve aile yaşamındaki rollerini en iyi şekilde yerine getirmek istemeleri çatışma yaşanılmasına neden olmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010).

Özellikle son yıllarda iş ve aile hayatındaki ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel değişimlerin ortaya çıkardığı bu zorunluluklar nedeniyle şirketler de mevcut yapılarında değişimlere gitmeye başlamışlardır. Günümüzde iş yaşantısındaki daha demokratik, modern ve insan odaklı çalışma şartlarına rağmen, ortaya çıkan yeni koşulların beraberinde getirdiği birtakım olumsuz sonuçlar nedeniyle çalışan kişilerin iş ve aile yaşamındaki baskıları ortadan kalkmadığı gibi, aksine daha şiddetli ve yeni çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırladığı söylenebilir.

İş yaşamındaki rol ile aile yaşamındaki rolün gerçekleştirilmesinde kişinin yaşayacağı ikilemler, rol çatışması nedeniyle kişinin iş tatminini ve kariyer planlamasını etkilemektedir. İşteki verimi azalan çalışanın aile içerisindeki rolünde de verimsizlik gözlenebilmektedir (Cascio,1992).

Düzensiz çalışma saatleri, kişiye özel fazla mesai konulması, tatil günlerindeki çalışmalar, iş güvensizliği, düşük ücret gibi etkenler iş performansını doğrudan etkilemektedir (Duxbury ve Higgins, 2003). İşyerindeki uzun ve dönüşümlü çalışma saatleri, kişileri gerek ruhsal gerekse fiziksel yönden etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır. Sağlık, güvenlik ve hizmet sektörü gibi vardiyalı çalışmanın zorunlu olduğu sektörlerde çalışan kişilerde fiziksel ve sosyal sorunlar ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu sorunlar nedeniyle, kişide dikkatsizlik, duygusal yıpranma ve performans düşüklüğü yaşanmakta, bu duruma paralel olarak aile yaşamında da zedelenmeler meydana gelmektedir (İncir, 1998).

İş yerinde yöneticilerin, örgüt kültürünün bir parçası olarak çalışan kişileri bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmeleri, çalışanlara yakın davranılması neticesinde kişilerin iş yaşamına ait rollerinde daha başarılı olmalarına, bunun yansıması olarak da iş-aile çatışmasının daha az yaşanmasına neden olacaktır. Modern yönetim anlayışında kazan kazan mantığı içerisinde çalışan kişilerin sadece iş değil özel hayatları da düşünülmüş ve şirketlerce bu yönde düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Bu şekilde kişinin çalıştığı ortamda yöneticileri ve diğer ve iş arkadaşları tarafından desteklenmesi, huzurlu bir ortamın sağlanması iş yerindeki rolün getireceği olumsuz etkileri hafifletecektir.

Kişilerin iş hayatlarında elde etmek istedikleri doyuma ulaşmaları, iş performanslarının, örgüt kültürüne olan bağlılıklarını ve yapılan işin kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Bu durumda kişinin işten ayrılma niyeti azalacak, iş tatmini artacak ve sosyal yaşamına etkisi pozitif yönde yansıtacaktır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009). Özellikle kadın çalışanların yoğun olduğu şirketlerde çocuk bakımı için kreş açılması zaruri bir durum haline gelmiştir. İş Kanunumuz ve bu yönde çıkartılan yönetmeliklerde de kadınlara yönelik olarak gebelik, süt izni ve kreş açılması yönünde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Buna göre gebe ve emzikli kadınların hangi dönemlerde ne gibi işlerde çalıştırılmalarının yasak olduğu ve çalışmalarında sakınca olmayan işlerde hangi şartlara ve usullere uyacakları, hangi şekilde emzirme odaları ve çocuk bakım yurdu kurulması gerektiği, Çalışma, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlıkları tarafından birlikte düzenlenecek bir tüzükte gösterilmektedir (Küçükusta, 2007).

Günümüz aile yapısı içerisinde anne ve babaların birlikte çalışması, ailenin ekonomik ve sosyal refah seviyesini artırmasına, kadınların ve erkeklerin iş yaşamındaki problemler ile ilgili birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlar. Genellikle yaşam koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan bu durumun olumlu yönleri gibi olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Ailenin en temel unsuru olan kadının ekonomik özgürlüğe kavuşmuş olması, erkek ile her konuda kendisini eşit görmesi aile içerisindeki rolünü gerçekleştirmede sorun yaşanmasına neden olmaktadır (Aytaç, 2001).

Ekonomik dalgalanmaların çok olduğu, enflasyonun ve işsizlik oranlarının yüksek olduğu durumlarda çalışan kişilerin mevcut işlerini kaybetmemek için daha çok çalışmak ve özveride bulunmak zorunda kalmaları, ailelerine ayıracakları zamanın ve ilginin azalmasına neden olabilecektir. Bunu yanı sıra işini kaybetmiş olan kişilerin içinde buldukları ruhsal çöküntü de yine aynı şekilde aile yaşantısını olumsuz etkileyecektir.

1.2.3. Aile İle İlgili Faktörler

Aile faktörünün iş-aile çatışması üzerindeki etkisinde kişilerin aile hayatında sahip oldukları rolün gereği olan sorumlulukların iş yaşantılarındaki rollerini olumsuz etkilemesi sonucu gelişmektedir. Buradaki temel esas ailede yaşanan durumların iş

yaşantısını olumsuz etkilemesidir. Çalışanların ailede yaşadıkları bireysel sorunlar, çocukların problemleri, eşler arasındaki uyumsuzluk, ailede bakıma muhtaç yaşlılar bulunması vb. gibi durumlar çatışma ortamı yaşanmasına neden olmaktadır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009).

İş hayatına katılan kadın oranında son yıllarda büyük bir artış yaşanmış olması, kadınların aileleri için ayırmış oldukları zamanın azalması neticesinde, geleneksel aile yapısı içerisinde evin asıl geçimini sağlayan kişi olarak görülen babaların da ev işlerindeki rollerinde büyük bir değişim yaşanmaya başlamış, başta çocukların bakımları olmak üzere diğer ev işlerinin yerine getirilmesinde kadınlar ile yarı yarıya sayılabilecek rol paylaşımları ortaya çıkmıştır. Tüm bu değişmelere karşın kadınların aile içerisindeki rolleri bir sorumluluktan öte anne olmalarının vermiş olduğu içgüdüsel bir yaklaşım ile çoğu zaman için aile yaşantısının iş hayatının önüne geçmesine sebep olmuştur. Bu nedendir ki kadın çalışanların aile faktörüne bağlı olarak yaşadıkları iş-aile çatışmaları erkeklere oranla daha fazladır.

Eşlerin ikisinin de çalıştığı durumlarda, ailedeki çocukların bakımı konusunda hem kişinin kendisine ait ebeveyn rolünü yerine getirmesi hem de fazladan bazı rollerin üstlenilmesinde paylaşım gösterilmesi önemli bir noktadır. Çocuğun yetiştirilmesinde ve ruhsal gelişimi için dengeli bir rol paylaşımı yapılması gerekmektedir. Bu şekilde aile içerisinde çocukların yetiştirilmesinde sorun yaşanmayacağı gibi, rollerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinin vermiş olduğu rahatlık ile iş hayatlarında daha az çatışma yaşanması beklenilir (Küçükusta, 2007).

Ailedeki sorumluluğu daha fazla olan kadınlar yaşamış oldukları rol çatışmalarından erkeklere göre daha fazla etkilemekte, örgüt kültürüne bağlılık, işe tatminleri, işe olan uyumları ve kariyer hedeflerinin seviyeleri daha düşük olmaktadır (Güldal, 2006). Aytaç'a göre (2001)erkek ve kadınların aile hayatında rollerin gerçekleştirmelerinde dikkat edilmesi gereken üç önemli nokta bulunmaktadır;

- 1- Geleneksel cinsiyet rollerini sorgularken, iş bölümü, hakkaniyet ve evlilikteki tatmin arasındaki bağlantı dikkate alınmalıdır.
- 2- İşi paylaşma yöntemleri ve iş bölümünü devamlı kılmakta gücün rolü önemlidir. Ev işlerinin paylaşımı, bazen tek başına gücün göstergesi olarak karşımıza

çıkabilmektedir. Gelirin yüksekliği ve ailenin devamı gibi öncelikleri dahil, kadını ev işi sorumluluklarından kurtaramaz.

3- Empati evlilikteki huzur ve tatminde işlerin paylaşımından daha önemlidir çünkü ancak bu şekilde taraflar birbirini anlar ve anlayışlı davranabilir.

Özellikle ailevi nedenlere bağlı olarak kadınların daha çok çatışma yaşıyor olması nedeniyle toplum tarafından iş hayatında daha çok kadınların yapabileceği işler olarak tanımlanan belirli zamanlı, yorucu olmayan, fiziksel ve zihinsel fazla aktivite gerektirmeyen işler ile ev işleri gibi daha dışıl iş alanlarına itilmektedirler. Kadınlar her ne kadar iş yaşamında erkekler kadar ekonomik özgürlüğe ve eşit çalışma ortamına kavuşmuş gibi gözüke de, gelenekselliğe bağlı toplumlardaki aile rollerinin yerine getirilmesindeki zorunluluk nedeniyle hemen hemen hiçbir zaman tam bir eşitlik söz konusu olmamıştır (Barnett, 1998). Ayrıca kadınların doğum öncesi ve sonrası belirli süre çalışmaması, özel nedenlere bağlı olarak çok sık izin kullanmaları gibi etkenler kadınların çalışma hayatında şirketler tarafından tercih edilmesini doğrudan etkileyen faktörlerdir.

Ailede yaşları küçük çocuk sayısının fazla olması, iş-aile çatışmasının ortaya çıkmasında ve şiddeti üzerinde ciddi oranda etkilidir. Kreş ve okul çağındaki çocukların gelişimi ve eğitimi için belirli bir zaman ayrılması gerekmektedir. Bu durum ise oldukça yorucu ve ruhsal olarak yıpratıcı bir durumdur. Yetişkin çocuklara sahip çalışanları aile faktörüne bağlı olarak yaşadıkları çatışmaların ise çocuğu bulunmayan çalışanlar ile aynı seviyededir (Duxbury ve Higgins, 2001).

Çocukların yanı sıra ailede yaşlı bireylerin bulunması da iş-aile çatışmasını etkileyen diğer bir faktördür. 2008 yılında Tufan tarafından yapılan bir araştırmada bakıma muhtaç yaşlı bulunan 543 aile ile ailesinde yaşlı bulunmayan 2 bin 957 aile üzerinde yapılan araştırmaya göre; bakıma muhtaç yaşlısı bulunan ailelerin, diğerlerine göre 5.7 kat fazla ruhsal sorunla karşı karşıya kaldığını ve sosyal çevreden 4 kat daha fazla soyutlandığını belirtmektedir. Bakıma muhtaç yaşlısına bakan bireylerde 4,2 kat fazla bedensel rahatsızlık bulunmakta ve diğer ailelere göre 2.4 kat daha fazla ekonomik baskıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Araştırma sonucuna göre iki gruptaki ailelerin gelecek beklentileri de birbirlerinden farklılıklar göstermektedir.

Bakıma muhtaç yaşlısı bulunan bireylerin %82'si geleceğe karamsar bakarken, diğer grupta geleceğe karamsar bakanların oranı %27'dir (www.ajansbir.com,2016). Ortaya çıkan bu duruma göre de bakıma muhtaç yaşlıların bulunduğu ailelerdeki çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla çatışma yaşaması kaçınılmazdır.

Gece geç saatlerde, tatillerde ve uygunsuz zamanlarda iş yerinden gelen telefonların çalışanları rahatsız etmesi gibi çalışanların evden sık sık aranması da kişi üzerinde bir baskıya neden olmaktadır. Yönetici ve iş arkadaşlarının bu durumdan rahatsız olduğunu düşünen kişi hem işteki rolüne konsantre olamamakta hem de aile bireyleri ile sorun yaşamaktadır. Aynı zamanda ailedeki eşlerden birinin çatışma yaşaması sonucunda diğer eşe de çatışmanın bulaşması söz konusudur (Akın, 2008).

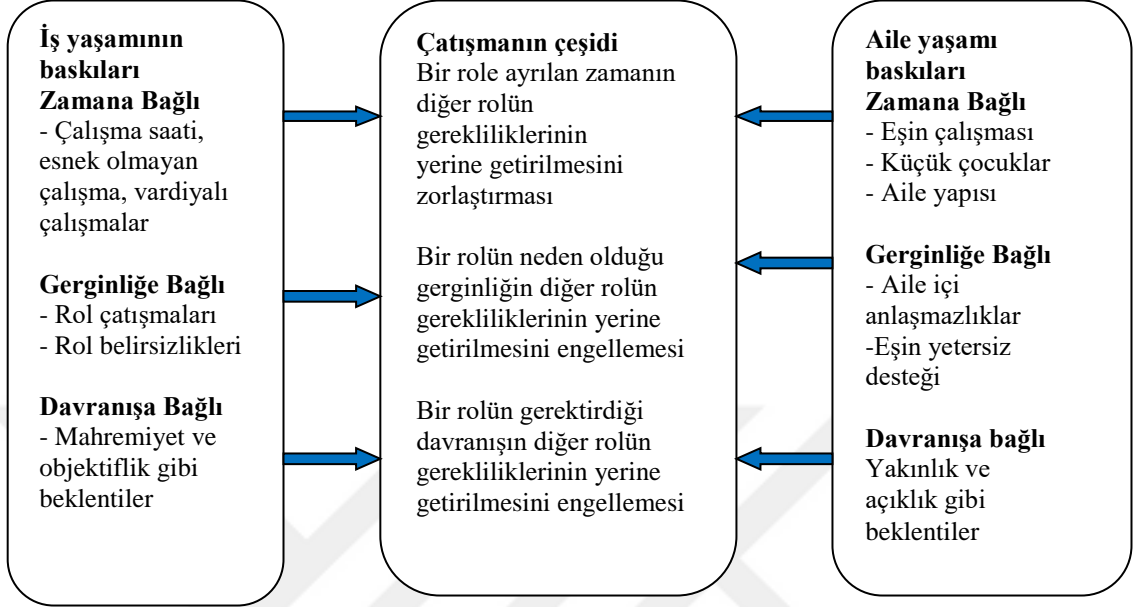
Son yıllarda yapılan araştırmalar, erkek çalışanlar ile kadın çalışanların yaşadıkları çatışmaların derecesinin aynı olduğunu göstermesi nedeniyle günümüzde çalışanların yaşamış oldukları iş-aile çatışmalarında kadınlar ve erkekler diye bir ayırım yapılması doğru olmayacaktır. Kadınların anne olarak üstlenmiş oldukları rollerin dışında ailede ve iş yaşamında diğer rollerin eşler arasında eşit olarak paylaşılmış olması bu durumun en temel sebebidir. Çatışma ortamının azalmasında diğer bir etkide çalışan kişilerine aileleri tarafından fiziksel ve maddi destek sağlanmasıdır. Eşlerden birinin anne veya akrabasının çocuklara ile ilgilenmesi kişi üzerindeki baskıyı azaltmakta olup çatışma ortamının gerilemesine neden olmaktadır (Çarıkçı, 2010).

1.3. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI TÜRLERİ

İş-aile çatışmasına yönelik olarak yapılan çalışmalarda çatışmayı ortaya çıkaran nedenler; zaman bağlı, gerginlik esaslı ve özellikle kişisel özelliklerden kaynaklanan davranış esaslı çatışmalar olarak üç kısımda incelenmektedir (Taslak, 2007).

Örgütlerdeki uzun, esnek olmayan ve kuralsız vardiyalı çalışma saatleri genellikle diğer rol için planlanan zamandan çalınmasına ve zamana bağlı olarak çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Çalışanların tanımlanmamış veya eksik tanımlanmış iş yerindeki rolleri, örgüt tarafından beklentilerin karşılanmaması, objektif olmayan yönetim kriterleri kişinin diğer çalışanlar ve yönetim ile zaman zaman çatışma

yaşamına neden olmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak yaşanan gerginlik kişinin diğer rollerini yerine getirmesini engellemektedir.



Şekil 1.1. İş ve Aile Yaşamı Çatışmasının Çeşitleri
Kaynak: Özmete ve Eker, 2012

1.3.1. Zaman Esaslı Çatışma

Zaman esaslı çatışma; kişinin üstlendiği rollerden birisine daha fazla zaman ayırması sonucunda diğer rol üzerindeki zaman baskısının artması sonucunda ortaya çıkan bir çatışma durumudur. Kısaca ifade etmek gerekirse bir rolün diğer role ait olan zamanı işgal etmesi nedeniyle problem yaşanmasıdır (Greenhaus ve Beutel, 1985).

Hem erkekler hem de kadınlar günlük yaşantılarında üstlenmiş oldukları rolleri en iyi şekilde yerine getirmekle yükümlüdürler. Rollerin icrasında ise dengeli bir zamanlama yapılmadığı takdirde ciddi çatışmaların yaşanılması kaçınılmaz olacaktır. Depresyon ve fiziksel yıpranmalar gibi sağlık sorunlarına neden olan çalışma şartlarındaki olumsuzluklar, kullanılan zaman ile yerine getirilecek rol arasında orantı kurulamamasına neden olabilmektedir (Turgut, 2011).

İş yaşantısındaki rol veya rollerde ortaya çıkacak zamana dayalı problemler genellikle; çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz olması, hafta sonları dâhil olmak üzere fazla mesai yapılması gibi nedenleri sayabiliriz. Aileye ait rollerin yerine

getirilmesinde ise; ebeveynlerin yoğun çalışıyor olması, bakıma muhtaç yaşlıların bulunması, çocuk sayısının çok olması, küçük çocukların bulunması zaman esaslı çatışmanın temelini oluşturmaktadır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009).

Cinsiyet açısından zaman esaslı çatışmaya baktığımızda; kadınların erkeklere oranla çatışmalardan daha fazla etkilendiklerini söyleyebiliriz. Bunu en temel sebebi kadınların aile hayatında yerine getirmesi gereken rollerin fazla olmasıdır (Çarıkçı, 2010, 56). Özellikle ketsel alanda yetişmiş kadınların kişisel olarak kendi bakımlarına daha çok zaman ayırma isteği içinde olmaları, iş ve ev yaşantılarında üstlenilmesi gereken roller için ayrılan zamanın daha da daralmasına yol açmaktadır (Yılmaz ve Şahin, 2008).

Zamana dayalı çatışmalar daha çok belli bir plan ve program dâhilinde yürütülmeyen iş yoğunluğunun yaşandığı durumlarda görülmektedir. Bazı sektörlerde mesai kavramının uzun olması, hafta sonu ve diğer tatil günlerinde çalışma zorunluluğu bulunması, belli bir kurala ve şekle bağlanmamış vardiyalı çalışma süreleri, yasal ve fiziki çalışma koşullarının yerine getirilmemesi ve çalışma saatleri ayarlanırken çalışanların bu konudaki taleplerinin göz önünde bulundurulmaması çatışmada etkili olmaktadır. Çatışmaların aile kısmında ise zaman yetersizliği daha çok dış etkenlerden değil kişinin kendi sorumluluklarından kaynaklanmaktadır. eşler arasındaki uyum ve bağlılık, eşin çalışıp çalışmadığı, ailenin sosyal yapısı ve çocukların durumu zaman açısından sıkıntı yaşayan çalışanları en fazla etkileyen konuların başında gelmektedir.

1.3.2. Gerginlik Esaslı Çatışma

Zaman ve davranışa bağlı olarak ortaya çıkan iş-aile çatışmalarının oluşturduğu stres, kişilerde gerginlik esaslı olarak yeni bir çatışmaya neden olmaktadır. Bireylerin aynı anda değişik roller üstlenmesi sonucunda ortaya çıkan stres genellikle kişide fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara sebep olması nedeniyle iş yaşantısını olumsuz yönde etkilemektedir. Stresin, işe devamsızlık oranlarının artmasına, kazalara, yaralanmalara ve hastalıklara yol açtığı bilinmektedir. Bu bağlamda stres, sadece çalışanları etkileyen bir sağlık problemi değil; aynı zamanda örgütün işleyişinde bozulmalara yol açan büyük bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Çelik ve Turunç, 2009). Hemen hemen her işletmede görülen bu temel problem konusunda çalışanlar

için daha rahat çalışmaları için düzenlemeler yapılması ve stresle mücadele konusunda işyerinde eğitim verilmesi önemli bir husustur (Sastry ve Pandey, 1999).

Gerginliğe dayalı çatışmalarda özellikle kişinin iş yaşantısında hissettiği stres ve gerilim, üstlenmiş olduğu diğer rolün gereklerinin yerine getirilmesini güçleştirmektedir. Hizmet sektörü gibi samimiyet gerektiren ve çok yoğun insan ilişkilerinin yaşandığı iş kollarında gerginlik esaslı çatışma kendisini daha çok belli etmektedir. Bu tür sektörlerde çalışan personellerin müşteri memnuniyeti için çok daha fazla özveride bulunmak zorunda kalmaları, kişi üzerindeki stersin boyutunu daha da arttırmaktadır (Küçükusta, 2007).

Gün boyunca iş yerinde farklı kişilerle birlikte olma zorunluluğu veya işin niteliğine bağlı olarak karşılaşılan olumsuzluklar kişide gerginliğe ve sinire neden olmaktadır. Stresli ve yorgun olarak eve dönen kişi, ailesine ait sorumlulukları sağlıklı olarak yerine getirmekte zorlanmakta ve gerginlik esaslı iş-aile çatışması yaşanmış olmaktadır. Bu çatışmanın tersi bir durum olarak da kişilerin ailelerinde yaşadıkları huzursuzluklar çalışma performanslarını düşürmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985). Genellikle evli olan çalışanların aile ortamlarından dolayı bekâr olanlara göre daha fazla iş yerinde gerginlik maruz kaldıkları söylenebilir. Aynı şekilde eşi çalışan ve çalışmayan evli çalışanlarında gerginlik esaslı çatışma yaşama oranları farklılık göstermektedir.

1.3.3. Davranış Esaslı Çatışma

Davranış esaslı çatışmaların temelinde de diğer çatışma türlerinde olduğu gibi kişinin sahip olduğu roller arasında uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. Ancak burada çatışmada asıl belirleyici etken kişilik özellikleridir. Rollerden birisinin gereği olarak yapılan davranışlar, kişilik özelliklerinin etkisiyle diğer rolün yerine getirilmesini engellemektedir.

Çalışanların iş ve aile hayatında aynı kişilik rolünden farklı olarak durum ve olaylara göre davranış sergilemeleri zorunludur. İş yerinde disiplinin sağlanması adına çok sert yönetim gösteren bir yöneticinin aynı tutumu evinde de sürdürmesi aile yaşantısını olumsuz etkileyecektir. Yine aynı şekilde aile hayatında çocuklarına ve

eşine karşı yumuşak davranan bir babanın veya annenin iş yerinde emrinde çalışanlara ve arkadaşlarına karşı aynı davranış içerisinde bulunması, iş yaşantısını olumsuz etkileyecektir. Kısaca ifade etmek gerekirse kişilerin üstlendikleri rollere uygun davranışlarda bulunmamaları, davranışsal esaslı iş-aile çatışması yaşanmasına neden olmaktadır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009).

1.4. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI KONUSUNDAKİ YAKLAŞIMLAR

İş-aile çatışması konusunda yapılan çalışmalarda, araştırmacılar bu konudaki sonuçların değerlendirilmesinde cinsiyete dayalı bir ayrımın yapılamayacağına ve üstlenilen rollerin birbirine yakınlığı nedeniyle ortaya çıkan durumların da aynı olduğunu belirtmektedirler (Çarıkçı, 2010). Ailede üstlenilen rolün ve iş hayatında üstlenilen rolün birbirlerini etkilemedikleri, her iki rol alanının da birbirlerine müdahalesi olmadığı sadece kişisel özelliklere bağlı olarak çatışmaların çıktığı yönünde varsayımlar bulunmasına rağmen, iş-aile çatışması alanında yapılan çalışmalar ışığında meydana çıkmış aşağıda belirtilen beş temel kuramın oluştuğu söylenebilir (Efeoğlu, 2006):

- Akılcı bakış açısı kuramı
- Telafi kuramı
- Katkı kuramı
- Taşma kuramı
- Çatışma kuramı

1.4.1. Akılcı Bakış Açısı Kuramı

Bu kurama göre iki rol arasında çatışma yaşanmasının asıl nedeni, iş ve aile yaşamındaki yoğunluk, zaman yetersizliği ve roller arasındaki uyumsuzluklara bağlı olarak meydana gelmektedir. Sosyal bir varlık olan insanın ne kadar yoğun bir tempoda çalışırsa çalışsın mutlak surette kendisine ve ailesine zaman ayırması gerekmektedir. Ancak özellikle günümüz koşullarında daha fazla para ve statü kazanmak amacıyla ailede geçirilecek zamanlar iş alanına kaymakta, roller arasında denge bozulmakta, sonuç olarak da şiddetli çatışmalar ortaya çıkmaktadır. (Efeoğlu, 2006) Ayrıca kişilerin kendi istekleri dışında ailelerinden uzak işlerde ve çok çalışmak zorunda kalmaları, hafta sonu izinlerinin bulunması gibi etkenlere hem iki

rol arasında dengenin bozulmasına hem de kişi üzerinde psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Greenhaus, Bedeian ve Mossholder, 1987).

1.4.2. Telafi Kuramı

“Telafi kuramı” iş hayatı ve özel hayat arasında zıt yönlü bir ilişkinin olduğu belirten bir teoridir. Bireyler yaşamlarını daha düzenli hale getirmek ve yapacakları eylemlerde tatmin seviyelerini yükseltmek amacıyla, gerek iş yaşamında gerekse aile yaşantısında diğerinde bulunmayan eksiklikleri telafi etme yoluna giderler. Kısaca durumu ifade etmek gerekirse kişiler, yaşam alanlarının herhangi birinde ortaya çıkan noksanlıkları gidermek için eksiklik görülen alana daha fazla ağırlık vermesi olarak tanımlayabiliriz. Dengeli bir yaşam kalitesi, kişilerin iş ve aile hayatı için ayırmış oldukları zamanın, fiziksel ve sosyolojik özelliklerinin yansıtılması oranında ortaya çıkmaktadır. Şayet kişi, iş hayatına vermesi gerekenden fazla zaman ve kaynak harcarsa, iş ve aile arasında çatışma kaçınılmaz duruma gelmektedir. aynı şekilde eğer kişi aile yaşantısına olması gerekenden fazla kaynaklarını ayırırsa, tersi bir durum olarak aile ve iş çatışması yaşanmaktadır (King, 2005).

Stres, fizyolojik ve psikolojik baskı ile işten atılma gibi olumsuz duygular, zevkle yapılan işten alınan tat, iş yeri ortamının vermiş olduğu huzur, öğrenme hevesi ve kişisel gelişim gibi negatif duygulardan fazlaysa bu durum direkt olarak özel hayatı etkilemektedir. Bu durumun ortaya çıktığı zamanlarda bireyin sosyal hayatı için gerekli olan pozitif enerjisi tükenmektedir. Ancak bireyin çalıştığı işin kişisel özellikleri ile uyumlu olması durumunda olumlu bir hava oluşmakta ve buna bağlı olarak da “pozitif tasma” meydana gelmektedir. Aksi bir durumda bireyin çalıştığı işin kişisel özellikleri ile uyumlu olması durumunda ise de “negatif tasma” meydana gelmektedir (Evans ve Bartolome, 1984).

1.4.3. Katkı Kuramı

Katkı kuramı hakkında yapılan araştırmalarda bireyin gerek iş gerekse de aile yaşantısında ortaya çıkan baskının kişi üzerinde yapmış olduğu fiziksel ve psikolojik etkiler üzerinde durulmaktadır. Duxbury ve Higgins'in (1991) yapmış oldukları

çalışmada, bireyin genel yaşamından belli bir seviyede tatmin yakalamasının iş hayatında ve aile hayatındaki yaşam kalitesi ile paralellik gösterdiği saptanmıştır. Cooke ve Roussea (1984) tarafından yapılan diğer bir araştırmada, kişinin iş hayatındaki rolü ile aile hayatındaki rolüne ait unsurların dengeli olması gerektiğinden bahsedilmiştir (Efeoğlu, 2006).

Duxbury ve Higgins, Cooke ve Roussea'nın çalışmaları ile benzeri diğer çalışmalar bize göstermektedir ki, katkı kuramının temelinde kişinin özel ve çalışma hayatına ait temel rollerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine yapmış oldukları etkinin, çalışan bireyin genel yaşam kalitesini doğrudan etkilediği varsayımı bulunmaktadır.

1.4.4. Taşma Kuramı

Bu kuram ilk defa, Staines (1980) tarafından ortaya atılmıştır. Taşma kuramı teorisinde, kişinin iş ve aile yaşantısındaki rolünde istenilen düzeyde tatmin oluşmaması sonucunda rollerden birindeki eksikliğini diğer rollerle gidermeye çalışılması sonucunda ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse çalışanın tatmin olmadığı rollerini diğer roller ile bastırması olarak ifade edebiliriz. Ancak tek taraflı olarak bu teori genellikle aile hayatı problemleri olan kişilerin iş hayatına neden daha çok bağlı olduklarını açıklamada kullanılmaktadır (Lambert,1990).

Taşma kuramı, iş veya aile hayatındaki rollerden herhangi birinde ortaya çıkan noksanlıkları gidermek amacıyla bir role ötekenden daha fazla ağırlık verilmesi sonucu ortaya çıkan çatışmadır. 1970'li yıllardan günümüze kadar iş - aile çatışmaları alanında yapılan çalışmalarda açıkça göstermektedir ki, iş hayatında meydana gelen olumlu veya olumsuz olayların kişinin özel hayatını, aynı şekilde özel hayatında meydana gelen olayların da iş hayatını doğrudan etkilediğini net bir şekilde ortaya koymuştur. Bu durum açık sistemler (open-systems) olarak adlandırılan yaklaşımı da beraberinde getirmiştir (Clark, 2000).

Bu yaklaşım; iş ve aile hayatında her ne kadar fiziksel ve psikolojik sınırlar bulunsada söz konusu hayatların aynı kişiye ait olması nedeniyle benzer duygu ve düşüncelerin diğer bir role aktarılabilceğini belirten ve spillover olarak adlandırılan

kuramıdır (Clark, 2000). Kişinin duygu ve düşüncelerindeki taşma pozitif veya negatif yönlü olabilir. Pozitif yönlü olan taşmada, iş ve ailedeki rollerden birindeki tatmin ve başarının diğer rolü de aynı şekilde etkileyeceği, tersi bir durum olarak negatif yönlü taşmada ise rollerden birinde yaşanacak olumsuzlukların diğer rolde de benzer olumsuzluklara yol açacağı belirtilmektedir.

1.4.5. Çatışma Kuramı

Çatışma kuramına göre iş ve aile hayatında kişinin üstlenmiş olduğu roller devamlı olarak çatışma halindedir ve kişiyi fizyolojik ve psikolojik olarak etkilediği için sürekli olarak yaşanmaktadır. Çalışan bireyin iş hayatında başarı elde edebilmesi için öncelikli olarak aile hayatındaki rollerinden bazılarında vazgeçmesi ile mümkün olabilmektedir. Ancak kişinin arzu ettiği seviyede bir aile hayatına sahip olması için, iş hayatındaki başarısı ile özel hayatının çakışmaması gerekmektedir. Rollerden birinde sağlanacak tatmin ya da başarı için diğer alandaki rolde fedakârlığı gerektirmekte olup, bu durumun bir sonucu olarak da roller arasında uyumsuzluk bulunduğu durumlarda çatışma ortaya çıkmaktadır (Zedeck ve Mosier, 1990).

Çatışma kuramına cinsiyet açısından bakacak olursak Frone ve Rice'nin 1987 yılında yaptıkları çalışmaya göre kadınların, erkeklere oranla özellikle fiziksel olarak daha zayıf bir yapıda olmaları nedeniyle çatışmayı daha fazla hissettikleri belirlenmiştir. Evans ve Bartolome'ye (1984) göre ise iş ve aile yaşantısıyla ilgili standart bir model üzerinde durmaktansa kişilerin iş ve özel hayatlarındaki ilişkilerin farklı sosyolojik ve psikolojik durumlarını anlamaya çalışmanın daha doğru olacağı belirtilmektedir (Önderoğlu, 2010).

1.5. İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ SONUÇLARI

Duxbury ve Higgins (1998) çalışmalarında iş-aile çatışmasının kişisel ve örgütsel açıdan sonuçlarının bulunduğu dikkat çekmişlerdir. Ailede üstlenilen rolün ve iş hayatında üstlenilen rolün birbirlerini etkilemedikleri, her iki rol alanının da birbirlerine müdahalesi olmadığı sadece kişisel özelliklere bağlı olarak çatışmaların çıktığı yönünde varsayımlar ortaya atılmıştır. Son zamanlarda iş ve aile çatışması konusunda yapılan araştırmalar psikoloji, sosyoloji ve sağlıkla ilgili alanlarda

çoğalmıştır. Yönetim ve organizasyon literatürü de bu ilgiden nasibini almıştır. Söz konusu çalışmalarda çatışmanın özellikle kadınların kişisel motivasyonu ve örgütsel bağlılığını etkilediği belirlenmiştir (Güldal, 2006).

Evans ve Bartolome'nin (1984) araştırmasında göze çarpan iki sonuç vardır. İlki, çoğunlukla iş, aileyi etkilemektedir. Yöneticilerin %45'i profesyonel ve özel yaşamlarına ayırdıkları zaman ve enerji dağılımından memnun değillerdir. Neredeyse hepsi işle ilgili etkinliklere fazlaca ilgi göstermektedirler. Yöneticilerin iş hayatları aile hayatına göre daha önemli görünmektedir. İkinci olarak, çalışanlar geçmişteki ve şimdiki ilişkilerini farklı tanımlamaktadırlar. Ayrıca bu alandaki ortaya konulan bazı araştırmalarda iş - aile çatışması konusunda çalışanların kişisel özellikleri açısından inceleme yapılmıştır. Özellikle ruhsal ve fiziksel açıdan zayıf ve yıpranmış olan bireylerde çatışma yaşanma olasılığının daha fazla olduğu ortaya konulmuştur.

Aile yaşamındaki rollerinin vermiş olduğu sorumluluk duygusu bazı çalışanların iş yaşantısını sorgulamasına neden olmaktadır. Özellikle hırslı ve tatmin düzeyi yüksek kişilerde aile yanında daha fazla zaman geçirmek yerine daha çok çalışarak kariyer hedeflerine ulaşmak veya daha fazla para kazanma hırsına kapılarak sorumlulukların bir kısmına zaman ayırmamak gibi eğilimler bulunmaktadır. Yine her iki rolü de en iyi şekilde yerine getirmeye çalışırken fizyolojik ve psikolojik olarak yıpranma yaşayan çalışanlar da bulunmaktadır. Rollerden hangisinin daha önemli olduğu konusunda genellikle çalışanın kişilik yapısı ön plana çıkmaktadır. Kariyer yapmak veya iyi bir eş olmak, daha çok para kazanmak veya çocuklarına uzun zaman ayırmak gibi, sonucunda suçluluk duygusuna yol açabilecek etkenler, büyük oranda kişilik özellikleri ile ilgilidir. Çalışma ve sosyal hayatın kompleks bir hale geldiği günümüzde, aile ve iş hayatı arasında karar verme zorluğu sadece çatışma yaşanmasına değil, sağlık sorunları gibi daha başka sorunlara da yol açmıştır. Tüm bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda iş-aile çatışmasının birçok nedene bağlı olarak her birey üzerinde farklı etkiler doğurduğu söylenebilir.

İş hayatı ve aile hayatında ortaya çıkan çatışmaların en çok belirgin yönlerinden birisinin de hiç şüphesiz cinsiyete dayalı çatışma olduğunu belirtmeliyiz. Cinsiyetin

iş-aile çatışması üzerindeki etkisini inceleyen pek çok çalışmada kadınların erkeklerden daha fazla çatışma yaşadığı ifade edilmektedir (Lo, 2003).

Kadınların doğum öncesi ve sonrası belirli süre çalışamaması, ailevi nedenlere bağlı olarak çok sık izin kullanmaları gibi etkenler kadınların çalışma hayatında şirketler tarafından tercih edilmesini doğrudan etkileyen faktörlerdir. Bireyin üzerine aldığı her bir rol, kendine zaman ayrılmasını ister. Zamanın yeterli olmadığı düşünüldüğünde kadının üzerindeki rol baskılarının artacağını ve bu durumda denge sağlanamayan alanda çatışma yaşanır. Vlez ve Gutek (1987) iş ve aile yaşamının birbirine olan bağının, kadınlarda üstlendikleri aile sorumluluklarının ve beraberinde getirdiği talebin daha fazla olmasından erkeklere kıyasla daha problematik bir durum teşkil ettiğini söylemiştir (Çarıkçı, Çiftçi ve Derya, 2010).

Ancak, iş-aile çatışması konusundaki bazı araştırmalarda ise, çatışma yaşanması konusunda kişilerin cinsiyetlerini ön plana çıkartacak şekilde bir ayrımın yapılamayacağı, iş ve aileye ilişkin rollerin özellikle günümüzde birbirine benzer olduğu bu nedenle de çok özel durumlar dışında çatışmaların aynı temel üzerinde ortaya çıktığı savunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik kavramının türlerinden biri olan iç girişimcilik; tarih boyunca insanların maddi ve manevi gelişimine etki eden önemli unsurlardan birisi olmuştur. Bu araştırmanın ikinci bölümünde girişimciliğin genel özellikleri üzerinde durularak, iç girişimciliğin kavramsal olarak ne olduğu, girişimci ile arasındaki farklar, iç girişimciliği etkileyen faktörler, iç girişimciliğin kişiler ve işletmeler açısından önemi detaylı olarak incelenmiştir.

2.1. GİRİŞİMCİLİĞİN TANIMI

İnsanoğlunun makineli üretime başladığı günden her türlü teknolojinin yoğun olarak kullanılmaya başlandığı günümüze kadar geçen her evrede girişimcilik, sık sık araştırmalara konu olmuş ve birçok farklı şekilde tanımlaması yapılmıştır. "En genel şekliyle girişimcilik, belirli fırsatlardan yararlanmak için bazı kaynakların ve süreçlerin araştırıldığı, değerlendirildiği ve bunlardan faydalanıldığı bir süreçtir." Yani girişimci, kazanç elde edebilmek için belirli çerçeveler içerisinde olan her türlü fırsatın analiz edilmesi ve bu fırsatların kazanılmasında amaca ulaşmak için gerekli olan kaynakların bir araya getirilmesi süreci olarak nitelendirilmektedir (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009).

Ekonomik bir değer ortaya koymaksızın, çeşitli yollardan, başkaları tarafından ortaya konulan ortak değerleri kendi tarafına aktarmanın adı girişimcilik değildir. Ayrıca girişimci, yönetici demek değildir. Girişimcilik için en temel üç faktör; yetenek, cesaret ve bilgidir (mebk12.meb.gov.tr, 2016).

Girişimcilik kavramı hakkında literatürde birçok araştırmacının farklı tanımları bulunmaktadır. Girişimcilik kavramı Top'a göre; girişimcinin ortaya koyduğu

eylemin, hareketin, organizasyonun ve yarattığı yeni sonuçların genel ismidir, Muzyka ve vd.; birey ve toplum için değer yaratan, ekonomik fırsatlara cevap verebilen veya ekonomik fırsatlar yaratan bireyler tarafından ortaya konulan, getirdiği yeniliklerle ekonomik sistemde değişikliklere neden olan bir süreç olarak, Coulter, gerekli olan zaman ve çabayı ayırarak, finansal, sosyal ve psikolojik riskleri bir araya getirerek, parasal ve kişisel tatmin ödülü olarak farklı olan bir şeyi yaratma süreci olarak, Naktiyok ise, girişimcilik sürecini açıklamanın ötesinde girişimcilik faaliyetlerinin yenilik ve teknolojiler de içerdiğini belirterek kavrama yeni bir boyut daha ilave etmiştir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010).

Girişimcilik kavramı konu olarak sadece belirli alanlarda değil, her türlü işletmecilik faaliyetinde, ekonomi yönetiminde, uluslararası ticarete, sanal alışveriş ve inovasyonun geçerli olabileceği her alanda gerçekleşmektedir. Bunu bir sonucu olarak çağımızda girişimcilik, ticari sektörlerde faaliyet gösteren büyük veya küçük tüm işletmelerde, farklı yapı ve şekillerde kullanılmaktadır. Yapılan araştırmaların birçoğunda girişimciliğe, girişimde bulunan kişi açısından ele alınarak yorum yapıldığını söyleyebiliriz. Ayrıca bu araştırmalar sonucunda araştırmacıların özellikle üzerinde mutabık kaldıkları konular; her türlü riski göğüsleyebilme ve cesaret, mevcut kaynakları yeni fırsatlara dönüştürecek düzenlemeleri yapmak ve başarısızlık durumunda özeleştirmedir (Ağca ve Yürük,2006).

Bahsedilen tanımlarından yola çıkarak girişimciliği sadece ekonomik bir durum olarak nitelendiremeyiz. Bunun çok daha ötesinde somut ve soyut kavramların bir arada bulunduğu, öznel ve genel durumları bünyesinde barındıran, teorik düşünce düşünsel ve uygulamadan oluşan eylemler bütünüdür. Yeni bir fikrin uygulamaya konulmasında, maddi veya maddi olmayan buluşların uygulanmasında, kısacası her türlü sosyo-ekonomik gelişmişlik girişimciliğin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Morrison, 2000).

Girişimcilik konusunu sadece ticari manada inceleyecek olursak, ekonomik değeri olan mal veya hizmet üretmek, pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren, kâr amacı güden ve girişimlerinin sonucunda doğabilecek tüm risklere katlanan kişi olarak tanımlayabiliriz. Konuya bilimsel açıdan yaklaşan iktisatçılar ise girişimciyi,

maddi ve manevi değerlerini artırmak için sahip olduğu kaynakları kullanma konusunda atılması gerekli adımları planlayan, çalışanların verimli bir şekilde iş görmesini sağlayan ve ortaya çıkan ürünü en verimli şekilde pazarlayan kişi olarak nitelendirmektedirler (<https://aofgirisimcilik.wordpress.com>, 2016).

TÜSİAD girişimci kavramını, “bilinenleri en iyi yapan ve hünelerine aklını da katan, olağan ve olağan dışı koőullarda işgücü ve sermaye kaynaklarını verimli bir biçimde kullanacak önlemleri düşünen, analiz eden, planlayan, yürürlüğe koyan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyebilen kişi” olarak tanımlarken; TÜGİAD ise girişimci kavramını, “fırsatlardan yararlanarak, yeni fırsatlar yaratabilmek için üretim faktörlerini örgütleme ve risk alma özelliklerine sahip olan kişi” olarak tanımlamaktadır (<http://www.iktisadi.org>, 2016).

Girişimcilik kavramı sadece iktisatçılar tarafından değil, sosyoloji ve psikoloji gibi farklı disiplinleri tarafından da incelenmiş ve girişimciliğin tanımına farklı yorumlar getirilmiştir. İktisatçılar girişimciliğe, mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini yeni bir şekil ve bakış açısı ile bir araya toplamak olarak görürken, sosyoloji bilimi girişimcilik faaliyetlerinin kişiye kazandıracak toplumsal saygı, statü ve diğer sosyal faydaları üzerinde durmuştur. Psikologlar ise girişimciyi daha çok diğer insanlar üstünlük kurma, otoriteyi ele geçirme ve kişisel tatmin aracı olarak görmüşlerdir. Tüm bu farklı tanımlamaların ana kaynağında, her bir disiplinin girişimciliği kendi konusu doğrultusunda ele alması yatmaktadır. Dolayısıyla hangi şekilde tanımlanmış olursa olsun girişimciliği oluşturan ana unsurların temelde değişmediği, yenilikler yapmak, fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek, ekonomik ve sosyal olarak fark yaratmak için riskleri göze almanın ortak noktaları oluşturduğu söylenebilir.

2.2. GİRİŞİMCİLİğİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Girişimci ve girişimcilik kavramının, insanlık tarihinde Paleolitik çağın sona erip üretimin başladığı cıllı taő devrine kadar uzandığı görülmektedir. Antik çağda yaşamış olan Fenikeliler, İspanyadan Asya'ya kadar uzanan koridorda kurmuş oldukları koloniler aracılığı ile ticaret ve ticarete girişimcilik üzerine bir çıkır açmışlardır. Bu gelişmelere paralel olarak eski Yunan devletlerinde ticaret ve girişimcilik çok önemli bir iş olarak görülmekteydi.

İyonya'lılar ise, Anadolu ile Akdeniz ve Karadeniz sahillerinde ticaret yaparak zengin olmuşlar hatta bu zenginlik onlara şehir devleti uygulaması ve dünyanın ilk demokrasisini hediye etmiştir. Lidyalılar parayla birlikte Mezopotamya'dan başlayıp Anadolu'yu geçip Akdeniz kıyılarına uzanan "Kral Yolu"nu yaparak ticarete önemli bir katkı sağlamışlardır. Çin'de kurulan girişimlerde üretilen ürünler, İpek yolu ile Asya'yı geçerek ön Asya'ya oradan da Akdeniz'e ulaşmıştır. Zaman içerisinde bu yol, dünyanın en önemli ticaret yollarından birisini oluşturmuştur. Baharat yolu ile birlikte iktisadi doktrinde yeni bir dönem olan merkantilizm görülmüştür (Ercan ve Gökdeniz, 2009).

Kavramsal olarak girişimci ve girişimcilikle ilgili ilk tanım, 18. Yüzyılda Richard Cantillon tarafından ortaya atılmıştır. Cantillon'un 1730 yılında yazıp, 1755 yılında yayınlanan "Genel Olarak Ticaretin Doğası Üzerine Deneme" isimli eseri ile ticari faaliyetler bir bütün olarak ele alınmış ve girişimcinin alması gereken riske vurgu yapılmıştır (Bozkurt vd., 2012). Bu temel tanımı daha da geliştiren Fransız ekonomist J. B. Say, (1800) girişimciyi "ekonomik kaynakları alt düzlemde bir üst düzleme kaydıran birey" olarak nitelendirmiştir. Say'a göre girişimciler, çevresindeki fırsatları en iyi şekilde değerlendirmesine yarayacak kaynakları bularak bir araya getiren ve bu kaynakları değer yaratmak üzere kullanan kişilerdir (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009).

Girişimcinin yenilikçi ve dinamik olma özelliğini ise, ekonomik kalkınmada insan kaynaklarının temel yapı taşlarından birisi olarak ilk kez vurgulayan Joseph A. Schumpeter gündeme getirmiştir. Schumpeter'in çalışmalarında girişimcilik, yenilik yaratma ve teknolojik buluşlar ile açıklanmaya çalışılmış ve yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni süreçler, yeni arz kaynakları ve yeni pazarlar yaratmak için yeni kaynakların yaratılması gibi konular üzerinde durulmuştur. Schumpeter'in bakış açısında girişimci, toplumda değişimi yaratacak kişi/kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Tosunoglu, 2003).

Richard Cantillon (1725); Özellikle girişimcinin risk üstelenen kişi ve sermaye tedarik eden kişi olmasına dikkat çekmiştir. Girişimcinin riskini malı satın alırken belirli bir fiyattan satın almasına karşın, satacağı fiyatın belli olmaması çerçevesinde

açıklamıştır. Beaudeau (1797); Girişimci risk alabilen, iş planı, organizasyonu ve yöneticiliğini yapabilen kişi olarak tanımlamıştır. 1803 Jean Baptiste Say; Sermaye kârı ve girişimci kârı arasındaki farkı ortaya koymuştur. 1876 Francis Walker; fon tedarikinden faiz kazananlarla, yönetim becerileri sebebiyle kâr elde edenleri ayırt etmiştir. 1921 Frank H. Knight; göze alınan risk kavramı ile belirsizlik kavramını birbirinden ayırmıştır. 1934 Joseph Schumpeter; girişimcinin denememiş ve daha önce ortaya çıkarılmamış teknolojileri geliştiren, yenilik (inovasyon) yapan kişi olarak ifade etmiştir. 1961 David McClelland; orta düzeyde risk alabilen aktif kişiye girişimci denir. 1964 Peter Drucker; girişimciyi fırsatlardan en üst düzeyde yararlanabilen kişi olarak tanımlamıştır. 1975 Albert Shapero; girişimci, birtakım sosyal ve ekonomik unsurları organize edebilen, iflas etme riskinin üstlenerek inisiyatif alabilen kişidir. 1980 Karl Vesper; girişimciler, toplumun farklı kesimleri tarafından (ekonomistler, psikologlar, iş adamları ve politikacılar) farklı değerlendirilmektedir. 1983 Giffort Pinchot; iç girişimcilik kavramının tanımını yapmıştır (intrapreneurship). İç girişimcilik, işletme içerisinde çalışan bireylerin girişimciliğidir. 1985 Robert Hisrich; girişimciliği bir süreç olarak tanımlamış ve bu süreci de finansal, sosyal, psikolojik risklerle birlikte parasal ve kişisel tatmin elde etme; bu amaçla, gerekli zaman ve çabayı harcayarak farklı bir değere sahip bir şey yaratma çabası olarak ifade etmiştir (Bayrakdar, 2011).

Tablo 2.1. Girişimcilik Teorisinin ve Girişimcilik Kavramının Gelişimi

DÖNEM	DÖNEM GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ KULLANIMI
Ortaçağ Dönemi-	Bu dönemde girişimcilik, büyük ölçekli üretim projelerini yöneten bir aktör ya da yönetici olarak benimsenmiştir. Bu türden büyük ölçekli üretim projelerinde girişimci, herhangi bir risk almayan, sadece tahsis edilen kaynakları kullanarak projeyi yöneten kişidir.
17. yüzyıl	Girişimcilik kavramı ile risk arasında ilk kez bu dönemde ilişki kurulmuştur. Girişimci kâr ya da zarar etme riskini üstlenerek, devletle anlaşma imzalamak suretiyle mal ya da hizmet tedarikinde bulunan kişidir.
1725 Richard Cantillon	Girişimci, sermayeyi tedarik eden kişiden farklı olarak risk üstlenen kişidir. Girişimci belirli bir fiyattan satın alan, ancak belirsiz bir fiyattan ürününü satan, bu nedenle de riskle faaliyetlerini sürdüren kişidir.
1797: Beaudeau	Girişimci, risk üstlenen, planlayan, idare eden, organize eden ve sahip olan kişidir.
1803: Jean Baptiste Say	Sermaye kârından, girişimcinin kârını ayırt etmiştir.
1876: Francis Walker	Fonları tedarik edip faiz alanlarla, yönetsel becerilerinden dolayı kâr elde edenleri ayırt etmiştir.
1921: Frank H. Knight	Amerikalı ekonomist Frank H. Knight, risk ile belirsizliği (uncertainty) birbirinden ayırmıştır.
1934: Joseph Schumpeter	Girişimci, inovasyon yapan ve denenmemiş teknolojileri geliştiren kişidir.
1961: David McClelland	Girişimci, faal, orta düzeyde risk alan kişidir.
1964: Peter Drucker	Girişimci fırsatları maksimize eden kişidir.
1975: Albert Shapero	Girişimci, teşebbüs eden, inisiyatif alan, bazı sosyal ve ekonomik mekanizmaları organize eden ve iflas riskini göze alan kişidir.
1980: Karl Vesper	Girişimciler, ekonomistler, psikologlar, iş adamları ve politikacılar tarafından farklı değerlendirilmektedir.
1983: Giffort Pinchot	İç girişimcilik (intrapreneurship): işletme içerisinde çalışan bireylerin girişimciliğidir.
1985: Robert Hisrich	Girişimcilik, finansal, sosyal, psikolojik risklerle birlikte parasal ve kişisel tatmin elde etme; Bu amaçla, gerekli zaman ve çabayı harcayarak farklı bir değere sahip bir şey yaratma sürecidir.

1995 Peter Drucker	Girişimci elindeki kaynakları düşük verimlilik alanlarından, yüksek verimlilik alanlarına aktaran ve orada tutmayı başarabilen kişidir
1999 Jeffrey Timmons	Girişimci çağdaş önderlikle dengelenmiş davranış ve düşünüş biçimine sahip, dürüstlük ve samimiyetle doğruların inşasını yapan kişidir.
2001 Philip A. Wickham	Girişimci belirli bir projeyi kendi girişimcilik anlayışı ile geliştiren kişidir.
2002 G. Brenkert	Girişimci piyasa ekonomisinin vazgeçilmez unsurudur.
2003 L. W. Busenitze	Ekonomik refahın oluşmasında başrol oynayan kişidir.
2005 İ. Stefanie Krauss,	Girişimciliğe “öğrenme yönlülük”, “başarı yönlülük” ve “kişisel inisiyatif” boyutlarını da eklemiştir.
2008 S. A. Zahra	Girişimciliği sosyal yönüne dikkat çekerek, sosyal refahı arttırmak adına keşfetmeyi, tanımlamayı ve fırsatları görmeyi üstlenen tüm aktivite ve süreçlerin bütünüdür olarak tanımlamıştır.
2011 Ö.Ç.Bozkurt	Günümüzün modern işletmecilik anlayışına göre hareket eden işletme yöneticileri girişimcilik kavramını, yenilik, esneklik, dinamiklik, risk alma, yaratıcılık ve gelişim odaklı olma gibi kavramlarla açıklamaktadırlar.
2015 D. Miller	Başarma güdüsünün girişimcilikle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Başarma güdüsü yüksek olan girişimcilerin para kazanma arzusundan çok, başarılı olma arzusu içinde oldukları ifade edilmektedir.

Kaynak: (Çelik, 2006; Bozkurt, 2011; Aslan, Araza ve Bulut, 2012; Marangoz ve Erboy, 2013; Akkan ve Süygün, 2016)

2.3. GİRİŞİMCİNİN ÖZELLİKLERİ

Girişimcilikte asıl amaç, mevcut durumun içerisindeki fırsatları ortaya çıkartarak onları gerektiği gibi değerlendirmek ve yenilikler ortaya koyma yeteneğidir. Bu yeteneğin ortaya çıkmasında girişimciyi etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte, temel olarak başarılı girişimcilerin ortak özelliğini yedi temel başlıkta açıklayabiliriz.

Bir girişimci için ileriye görebilmek oldukça önemlidir. Ortaya çıkabilecek mevcut fırsatları sezme, ileride doğabilecek ihtiyaçlar hakkında öngörüle bulunabilmek ve bu konuda projeler sunabilmek için girişimci doğru şekilde konum almayı bilmelidir. Burada en önemli unsurlardan biriside motivasyondur. Motivasyon girişimciliğin itici gücünü oluşturmaktadır. Girişimciye dış kaynaklar tarafından sağlanacak ekstra motivasyon kaynakları yoksa, girişimcinin kendi kendine motivasyonunu sağlaması gerekecektir. Yine girişimcilikte temel koşullardan birisi de risk almayı bilmektir. Kişinin kendine olan güveninde eksiklik veya zedelenme varsa risk alınması gereken

tüm durumlarda tereddüt yaşanmasına ve fırsatların kaçmasına neden olur. İyi bir girişimcinin hem esnek, yani bulunduğu ortamın kurallarına göre davranan, hem iyi bir taktisyen hem de kararlı bir kişiliğe sahip olması gerekir. Girişimcilik için önemli olan bir diğer konuda zaman kavramıdır. Zamanı iyi planlayamayan ve gerektiği şekilde yönetemeyen, yeni fikirler için zamanlamayı tutturamayan girişimcilik hareketlerinin ömrü kısa olmaktadır.

2.3.1. Risk Alma

Girişimcilik faaliyetinde bulunan kişi, faaliyetin temel yöneticisi, yenilikleri gerçekleştirmede diğer kişilere önder ve sosyoekonomik düzen içerisinde toplumun birer ferdidirler. Risk insan hayatının bütün evresinde olduğu gibi kişinin yürüttüğü ticari faaliyetlere engel teşkil eden en büyük etkenlerden birisidir. Girişimcilik özelliği bulunanlar ise çeşitli risklerle karşılaşmasına rağmen konuya farklı bir bakış açısı katarak, belirsiz durumları fırsatlara çevirebilmektedirler. Hofstede'ye göre risk; bir olayın meydana gelme olasılığının oranı iken, belirsizlik ise, bir olasılığa bağlı kalmadan, herhangi bir şeyin olabileceğine yönelik beklentidir ve kaygı yaratır. Eğer belirsizlik, risk olarak açıklanabiliyorsa bir kaygı kaynağı olmaktan çıkar. Ayrıca risk faktörünün işletmelerde ortaya çıkmasında dış faktörlerin büyük bir payı olduğu gibi kişisel ya da örgütsel kusurlar da bulunmaktadır. Burada girişimci mantığa uygun ve kontrollü cesaretini ortaya koyarak risklerin üstesinden kolayca gelebilmekte ve yeni fırsatlar ortaya koymaktadır (Ören ve Biçkes, 2011).

Temelde girişimcilik risk eylemi üzerine bina edilmiş bir faaliyettir. Girişimcilikle ilgili ilk tanımlamalardan itibaren genellikle risk alma faktörünün önemi vurgulanmış ve girişimciyi cezbeden asıl durumun risk olduğu üzerinde durulmuştur. Diğer taraftan işletmelerdeki üst yöneticiler ile girişimcileri ayırırken vurgu yapılan en temel özelliklerden birisi de girişimcinin kar ve zararı üstlenmesi olarak gösterilmiştir. Yani girişimciliğin özünde risk faktörü yatmaktadır. Aslında insanın hayatı boyunca yaptığı şeylerin birçoğu azda olsa risk içermektedir. Bu risklerin en başında ise kişinin sosyal ve ekonomik yapısını risk ederek yeni fikirler ortaya koyması veya mevcut sistemde köklü değişiklikler yapması bulunmaktadır. Yeni bir iş kavramı birçok insan için macera olarak görülmekte ve bilinmezlerle dolu olduğu için ürkütücü olabilmektedir. Ancak girişimci kişiliğe sahip kimseler genellikle bu

risk faktörlerini akılcı bir şekilde fırsata dönüştürmektedirler. Burada unutulmaması gereken girişimcinin aldığı risk bir şans oyunu veya kumar değil, aksine planlanmış ve ileriye görebilen bir öngörünün eseridir. Doğal olarak girişimci üstleneceği işin tüm boyutlarını en ince ayrıntısına kadar etüt etmiş kişidir.

Mevcut sistemde değişiklik yapmak yerine sadece ortaya atılan bir fikirle girişimciliğe başlamak riskin en üst seviyede olduğu bir durumdur. Girişimci bulunacağı faaliyette her ne kadar konuyu enine boyuna etüt etmiş olsa da, iş fiiliyata geçtiği zaman ortaya çıkacak durumun en olacağı hala belirsizliğini korumaktadır. Bazen normal işleyişe ek bir hamle yapılması veya tıkanan sisteme köklü değişiklikler getirilmesi de risk alınan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuçta her ne şekilde karşımıza çıkarsa çıksın sorunlara çözüm getirmek ve ileriye dönük ihtiyaçların giderilmesi için girişimcilikte risk almak kaçınılmaz bir durumdur.

2.3.2. Yenilikçilik

Yenilik yapmak özellikle ilk defa gerçekleştirilecek olan ekonomik faaliyetler üzerinde kullanılan etkili bir faktördür. Bu nedenle faaliyetlerde yenilik yapmak girişimciliğin en temel taşlarından birisidir. Yenilikçilikte hedef işletmenin sahip olduğu kaynakları çoğaltmak, çeşitlendirmek ve farklı şekillerde piyasaya arz etmektir. Wonglimpiyarat'e (2005) göre yenilikçilik, fırsatları değerlendirmek, mevcut teknolojiyi geliştirmek ve pratik bir şekilde kullanmayı sağlayan yoldur. Yenilikçilikte sadece yeni fikirler ve metotların ortaya konmasında değil mevcut faaliyetler üzerinde de değişiklikler yapılarak uygulanmaktadır. Girişimci, yenilik yaparken o konuda şimdiye kadar uygulanmamış yeni yöntemler kullanmaktadır. Yenilikçi girişimcilerde risk üstlenme kapasitesinin en üst seviyede bulunması gerekmektedir. Girişimcilerin yenilikçi faaliyetleri sonucunda, büyüme ve gelişme sağlamakta, bu şekilde toplumsal refahın ve yaşam kalitesi artması ile istihdamın artırılmasında yenilikçilik önemli bir rol oynamaktadır (İrmiş ve Özdemir, 2011).

Girişimcilik faaliyetleri sadece yeni kurulmuş işletmelerce değil, aynı zamanda yeni atılım ve gelişim için mevcut işletmelerin pek çoğu tarafından da benimsenmektedir. Bu şekilde girişimcilik, işletmelerin fiziki yapısı, büyüklüğü, yaşı ve ekonomik

yapısı ile ilgili değil, herhangi bir işletmedeki faaliyetlerin bütününe kapsamaktadır. Söz konusu faaliyetlerin temelinde ise yenilikçilik düşüncesi yatmaktadır. Girişimcilik için yenilikçilik, pazara daha yeni ürünler sunmak demektir. Yenilikçiliği kısaca tanımlayacak olursak, hem teknolojik yeni gelişmeler ortaya koymak hem de ürün yenileme, süreçlerde değişim, yeni pazarlar ve dağıtım kanallarını genişleterek mevcut sistemi daha ileri götüren yeni metotlar veya yollar bulmak olarak tarif edilebilir.

Özellikle yenilikçi yapıya sahip olan girişimcilerin, diğer girişimcilere oranla söz konusu süreçlerde daha başarılı oldukları görülmektedir. Girişimciliğin temel hedeflerinden birisi olan istihdam ve yoksulluk sorunlarına çözüm bulmak, doğrudan ulusal ekonomiye katkı sunmak yine girişimcilikte yenilikçiliğin önemini ortaya koymaktadır.

2.3.3. Yaratıcılık

Girişimcilikte yenilik hareketine gerçekleştirebilmek için öncelikle kişinin yaratıcılık yetisine sahip olması gerekmektedir. Ticari olarak bir değer ifade eden ve uygulanabilir olan yeni kurulacak olan iş alanlarında girişimcilik faaliyetlerinin ana unsurunu oluşturan yenilikçilik faktörünün temelinde yaratıcılık yatmaktadır. Yaratıcılık kavramını; mevcut durum içerisinde farklı bir fikir öne sürmek veya ilk defa ortaya konulacak düşünceler üretmek şeklinde ifade edilebilir.

Özellikle son yıllarda örgütler yaratıcılık konusuna çok önem vermektedirler. Yakın zamana kadar birçok kişi ya da örgüt yaratıcılık konusunda yanlış inanışlara sahiptiler. Yaratıcılığın sanatçılar, bilim adamları gibi üstün yetenekli kişilerde var olduğu düşüncesi hâkimdi ve yaratıcılığın her alanda yapılamayacağı düşünülüyordu ortaya çıkan fikirlerin nasıl kullanılacağı bilinmiyordu ve bu fikirlerin uçuk, hayalci, olağan dışı olduğu zannediliyordu. Yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için bazı faktörlerin bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu faktörler motivasyon, tutum, davranış ve ortamdır. Her şeyden önce bir kişi ya da örgüt yaratıcılık süreci başlamadan önce bu konuda motive olarak yaratıcılık için gerekli tutum ve davranışlara sahip olmalıdır (<https://aofgirisimcilik.wordpress.com>, 2016).

Yaratıcı kişilerin belirgin özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Arslantaş, 2001):

- Meraklıdırlar.
- Bağımsız ve özerktirler.
- Kendilerini işlerine kaptırırlar.
- Bilgileri geniş, çeşitli ilgileri olan çok yönlü kişilerdir.
- Risk almaya eğilimlidirler.
- Motivasyonları sürekli ve aynı zamanda iş yapmayı seven ve bu konuda kapasite sahibi olan, kendilerini disipline edebilen, sabırlı, dinamik ve bir işi tamamına erdiren kişilerdir.
- Hayal güçleri oldukça yüksektir.
- İleri düzeyde kavrama yeteneğine sahiptirler. Çeşitli görüşleri kolaylıkla yaratırlar.
- Özgün düşünürler ve ilginç görüşler getirirler.
- Farklı görüşleri, kaynakları açısından değil örgütsel yararları açısından değerlendirirler. Onları çalışmaya özendirilen sorunun kendisidir ve ele aldıkları sorunu çözünceye kadar uğraşırlar. Çabaları tartışılmazdır.
- Yargılama ve değerlendirme konusunda çabuk karar vermekten kaçınırlar. Analiz ve açıklamalar için geniş zaman harcarlar.
- Daha az otoriterdirler. Daha esnektirler. Sezgilerine önem verirler. Buluşları düzensizdir.
- Yargılamada bağımsızdırlar. Her fikre hemen katılmazlar. Genel kabul görmüş fikirlerden sık sık ayrılabilirler ve baskıyı reddederler.
- Renkli ve özgün bir yaşantıları vardır. Gerçeklerle yakından ilgilenirler.

Yaratıcılık, aslında insanın doğasında bulunan ve sanat, bilim, felsefe gibi birçok şekilde ortaya çıkabilen bir durumdur. Aynı şekilde girişimcilikte tamamen yeni bir eser ortaya koymakta yaratıcılıkla ilgilidir. Bu konuda birçok görüş yaratıcılık fikirlerinin genellikle ticari amaç ve değer taşıdığını, bu nedenle de yaratıcılığın işletme alanında daha çok kullanıldığı öne sürmektedir. Girişimciliğe önem veren kişiler ve işletmeler yaratıcılıklarını nasıl daha fazla arttırabilecekleri konusunda sürekli arayış içerisindedirler. Hemen hemen tüm dünyada ticari sınırların kalktığı günümüzdeki yoğun rekabet ortamında geliştirilecek her türlü yaratıcı fikir işletmeleri rakiplerine oranla avantajlı konuma geçirme konusunda en etkili yöntemlerden birisi olmuştur.

2.3.4. Duygusal Denge □

Nevrotiklik olarak ifade edilen bu durum, kişinin karşılaştığı sorunların üstesinden gelebilme ve ortaya çıkacak strese karşı koyabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Hayatın tüm alanında olduğu gibi iş hayatında da duygusal olarak sağlam, dengeli ve kararlı olan kişilerin kendilerine güveni tamken, bunu tam tersi bir durumda bulunan bireyler ise güvensiz bir tutum sergilemektedirler. Costa ve McCrae (1995) nevrotilikliğin temelinde; kaygı, öfke ve kızgınlık, karamsarlık, depresyon ve hassaslık gibi sıfatların bulunduğu işaret etmişlerdir (Sığırı ve Gürbüz, 2011).

Yukarıdaki ifadeden de anlaşılacağı üzere, girişimci kişiler öfkelerini ve kaygılarını kolayca kontrol altına alabilen, sıkıntılı ve stresli zamanlarda sakin ve akılcı davranabilen bireylerdir. Kısacası girişimci, her türlü olumsuz duygu ve ortamın üstesinden kolayca gelebilmekte ve bu sayede olumsuz durumları da fırsatlara çevirme becerisini gösterebilmektedirler (Ören ve Biçkes, 2011).

2.3.5. Motivasyon

Motivasyon girişimcilikte kontrolü kaybetmemek için kişide bulunması gereken önemli bir güdüleme kaynağıdır. Girişimcinin kendisi tarafından belirlenmiş olan hedeflerin gerçekleştirilmesi için başarıya odaklanma, arzu ve isteklerin ön plana çıkarılması sürecidir. Motivasyon sadece kişilerde değil örgütsel açıdan da önemli bir kavramdır. Örgütte çalışan kişilerin iş tatmininin sağlanmasında motivasyon artırmak için ihtiyaçlar doğrultusunda tedbirler alınması gerekmektedir. Motivasyonun kişilerde ortaya çıkmasında bireysel özelliklere göre farklılık göstermektedir. Örgütler kişi davranışlarının gözlemlenmesi yolu ile çalışanlarının motivasyonlarını yorumlamalı ve girişimciliği teşvik edici modeller ortaya koyarak örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışmalıdırlar (Cin ve Günay, 2013).

Motivasyon aynı zamanda başarıya ulaşmak için duyulan normalin üzerinde güçlü bir arzudur. Zor zamanlardan sonra yeniden kendini toplama becerisini içerir. 9 kere bir sonuç alamasa da, girişimciyi 10. telefon aramasını yapmak için ikna eden

de budur. Gerçek bir girişimci için para motivasyon kaynağı değildir. Başarı, motive eden temel faktördür, para ise bunun ödülüdür (Ürper, Başar ve Tosunoğlu, 2013).

Motivasyon, hayatın her alanında olduğu gibi, işimizde ve girişimcilik faaliyetlerinde de gerekli başarıyı elde edebilmek için oldukça önemlidir. İnsanların bazıları, işlerinden şikâyet etmekte ve kendileri tarafından kurulacak veya yönetilecek bir işletme ile daha yüksek iş tatmini sağlayabileceklerini düşünmekteyken bazıları ise mevcut pozisyonundan daha da üst sınıflara çıkarak amaçlarına ulaşabileceklerini düşünmektedirler. Bu istek ise girişimcilikte motivasyon kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunu yanı sıra kişileri girişimci olmaya yönelten ve motivasyon kaynağı olan birçok neden bulunmaktadır. Kendi geleceğine karar verebilmek, başkalarından emir almadan kendi işinin patronu olmak, ekonomik olarak rahat hareket edebilmek, esnek çalışma saatlerine sahip olmak, yeni ve farklı buluşlar ortaya koyabilmek. Kişinin kendi işi ve kendi kararları başarı için aldığı kararları gerçekleştirerek isteklerine ulaşmasına motivasyon sağlayıcı bir güç olmaktadır.

2.3.6. Liderlik

Liderlik kavramını kısaca tanımlamak gerekirse, önceden belirlenmiş işletme hedeflerini gerçekleştirebilmek için ve iş görenlerin veriminin artırılması amacıyla yöneticinin çalışanları yönlendirmesi ve onların motivasyonunu sağlaması olarak ifade edilebilir. Liderler, yüksek eğitim ve deneyime sahip, üretken, ekip ruhunu çalışanlarına oturtabilen kişilerdir. Liderlik ve girişimcilik özellikleri itibarıyla birbirine çok yakın iki kavramdır. Girişimcilik ruhuna sahip liderler, var olan liderlik vasıflarını girişimcilik gibi bir özellik ekleyerek yöneticiliklerini daha da geliştirmektedirler.

Girişimci kişiler, kendilerinde bulunan özelliklerin yanı sıra liderlik gibi önemli rolleri de yerine getirmeleri gerekmektedir. Ortaya çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendiren, fırsatlarla ilgili her türlü organizasyonu yönetme becerisi gösteren girişimci aynı zamanda iyi bir liderlik özelliği de sergilemektedir. Liderlik vasıflarına sahip girişimcileri, sahip olduğu yetkilerini örgütte görev yapanlar ile paylaşabilen demokratik liderler, karar alma mekanizması olarak sadece kendisini gören ve

kararlarını sorgulatmayan Otokratik liderler, yönetimde tutucu olmayan, çalışanları rahat bırakan ve örgüt hedefleri doğrultusunda her çalışanın kendisini geliştirmesine olanak sağlayan serbest- bırakıcı liderler, çalışanlarını her konuda destekleyen ve onlar üzerinde güven, itimat ve inanç oluşturabilen karizmatik liderlik ile kuralcı geleneklere bağlı ve yeniliklere uzak olan yönetsel liderler olmak üzere beş farklı şekilde gruplandırılabilir (Aykan, 2004).

Aslında girişimci liderlik modeli bilinen girişimcilik tanımındaki ile aynı kavram değil, girişimciliğe farklı bir bakış açısı olarak görülebilir. Girişimci liderler diğer girişimcilerin aksine öncelikli olarak sadece ekonomik kazanç sağlama peşinde olan kişiler değildir. Girişimcilik faaliyeti sonunda ortaya çıkacak sosyal ve politik sonuçları varlığı da onlar için oldukça önemlidir. Çünkü söz konusu girişimci lider olma özelliklerinden dolayı kendilerini işletme çalışanlarına ve topluma karşı sorumlu hissetmektedirler. Girişimcilik için koşulların yeterince uygun olmaması onlar için sorun teşkil etmediği gibi, tam tersi şekilde isteklerine ulaşmak için becerilerini ortaya koyarak ve çözümü zor gözükken sorunlarla mücadele ederek isteklerini gerçekleştirmeye çalışırlar.

Başarılı bir girişimci liderlik için vazgeçilmez ön koşul vizyondur. Lider etrafındaki insanları isteklerine inandırabilmek ve onları peşinden sürükleyebilmek için iyi bir vizyona sahip olmalıdır. İyi bir lider iletişim kurma ve mallarını satmada ika edici bir yeteneğe sahiptir. Yani pazarlama konusunda uzmandırlar. Girişimcilikte esnek olabilmek önemli konulardan birisidir. İş yapma konusunda saplantılı olmamak ve durumun gidişatına göre yeni akılcı kararlar alabilmek oldukça önemlidir. Girişimci lider yapacağı işe iyi odaklanan kişidir. Normal hayatımızda birçok sorun karşımıza çıkmakta ve bu sorunlar nedeniyle iş veya aile hayatımız etkilenmektedir. İyi bir lider ise bu durumları işine yansıtmadan görevini layıkıyla yerine getirebilmektedir. Yine bir girişimci liderin çalışanlarına ve çevresine karşı daima alçak gönüllü olması gerekir. Girişimci liderler iş yapmada kararlılığı en yüksek kişilerdir. Başlamış oldukları işleri sonuna kadar takip edip sonuçlandırırılar. Kararlılık sadece düşünülen işi sonuna kadar aynı planla götürmek değil duruma göre yapılan yanlışlardan ders çıkartılmasını da kapsamaktadır.

2.3.7. Kendine Güven

Her şeyden önce girişimcinin ortaya koymuş olduğu hedefleri yakalayabilmesi için kendine güveni olmalıdır. Bu ise girişimcinin öncelikle kendisine inanması, yeteneklerinin farkında olması ile mümkündür. Kendisine güvenen girişimci, planlı ve programlı çalışarak önündeki belirsizlikleri ortadan kaldırmış olur (Bozkurt, 2011). Ancak girişimcinin kendisine güven duymasında sadece kişilik özellikleri tek başına etkili olmayıp, kişinin iş hayatında edinmiş olduğu tecrübelerden oluşan uzmanlığın da kendine güvenin oluşmasında önemli bir rolü vardır.

Özgüveni tam olan girişimciler, sınırlı sermaye ve kıt kaynaklarla çevrili mevcut imkânları fırsatlara dönüştürmeye çalışarak, zorlu işlerin üstesinden başarılı bir şekilde gelebilirler. Bunu gerçekleştirebilmenin en önemli yolu, girişimci kişinin kendisine olan inancını ve güven duygusunu faaliyete geçirmesidir. Girişimcinin iyi motive olmasını sağlayan kendine güven, performansı da büyük oranda etkiler. Girişimciler, işlerinde sayısız zorluklar ve belirsizliklerle karşı karşıya, dolayısıyla kendilerine olan güvenleri, bu koşullarla başa çıkmak için girişimcinin yeteneklerini etkiler. Bu da, girişimcilerin belirledikleri hedefleri doğrultusunda işlerini kurarak başarılı olmalarına yardımcı olur (Bozkurt ve Erdurur, 2013).

Başarıya inanmanın ilk koşulu kendine güvenmekten geçer. Kendine güvenmenin temelinde ise inanç yatmaktadır. Kendine güveni yüksek olan insanlar her ortamda kolayca fark edilebilirler. Tavırları, hitabet şekilleri ve beden dilleri, güçlü ve kararlı bir kişiliğe sahip olduklarını gösterir. Aynı şekilde başarılı bir girişimci de kendine olan inancıyla çevresinde itibar sağlayan ve iş konusunda güvenilen bir durum sergilerler. İster küçük ister büyük yatırımcı olsun sermaye sahipleri yapacakları yatırımlarda özgüveni yüksek ve iş yapma becerisine sahip girişimcileri tercih etmektedirler. Çünkü kendine güvenen insanlar yeni iş kurmada doğal yeteneklere sahiptirler ve öz güvenleri nedeniyle yeni bir girişimde bulunurken diğer insanların risk çekincelerini daha az hissetmektedirler. Ancak şunun da unutulmaması gerekir ki kendine aşırı güveni olmak, tedbirli ve öngörülü olmanın önüne geçmemelidir. Aksi takdirde girişimcilikteki risk faktöründeki belirsizlik girişimsel faaliyetlerin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olacaktır.

Tablo 2.2. Girişimcilerin Özellikleri

Yazar	Özellikler	Normatif	Ampirik
Mill	Riske katlanabilen	X	
Weber	Resmi otoritenin kaynağı	X	
Schumpeter	Yenilik, inisiyatif	X	
Sutton	Sorumluluk arzusu	X	
Hartmann	Resmi otoritenin kaynağı	X	
McClelland	Riske katlanabilen, başarı ihtiyacı		X
Dauids	Hırs; bağımsızlık arzusu; sorumluluk; özgüven		X
Pickle	Mental; beşeri ilişkiler; iletişim yeteneği; teknik bilgi.		X
Palmer	Risk ölçümü		X
Hornaday&Aboud	Başarı ihtiyacı; özerklik; saldırı; güç, tanınma; yenilikçi/bağımsız		X
Winter	Güç ihtiyacı	X	
Borland	İçsel kontrol odağı		X
Liles	Başarı ihtiyacı		X
Gasse	Kişisel değer eğilimi		X
Timmons	Özgüven; hedef odaklı ölçülü risk alan; içsel kontrol odağı; yaratıcılık/yenilik.	X	X
Sexton	Enerjik/hırslı; tersliklere pozitif reaksiyon		X
Welsh&White	Kontrol ihtiyacı; sorumluluk arayan; özgüven; zorlu ve fırsatlarla dolu (meydan okuma) iş alan; ölçülü risk alan		X
Dunkelberg&Cooper	Büyüme odaklı; bağımsızlık odaklı		X

Kaynak: Doğan, 2013

2.4. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ

Herkes tarafından bilinen ve kabul edilen ortak tanıma göre ekonomik ve sosyal değerlerden yeni fırsatlar ortaya çıkartma çabasında olan kişiler girişimci olarak nitelendirilmektedir. Girişimcilik ruhuna sahip kişiler buldukları çevredeki fırsatları en iyi şekilde analiz eder ve gerekli kaynakları bir araya getirerek ortaya yeni bir ürün koymak için uğraşırlar (Thompson, 1999). Girişimcilik çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Okulda, iş yerinde, evde, toplumda, çeşitli sanat alanlarında, askerî alanda, kamu sektöründe ve sanal ortamda girişimcilikten söz edilebilir. Girişimcilik özelliklerine sahip bireyler her yerde ve her zaman bu özellikleri ile ön plana çıkarak girişimci bir kimlik kazanabilirler (MEB, 2013).

Geçmişten günümüze sosyal ve ekonomik yapıda çok hızlı değişimler yaşanması, girişimci ve girişimcilik kavramları üzerinde de değişimleri beraberinde getirmiş, buna bağlı olarak da birçok girişimcilik türü ortaya atılmıştır. Örneğin bu konuyla ilgili önemli çalışmaları olan Schumpeter (1934) girişimciyi statik ve dinamik olmak üzere iki kategoride ele almıştır. Ancak temel olarak girişimcileri kamu ve serbest piyasada girişimcisi olarak sınıflandırılabilir.

Kamu yapısı itibarıyla bürokratik ve siyasi unsurların kontrolünde olup, kamuda bulunan girişimciler, fırsatları değerlendirmede genellikle dış müdahalelere maruz kalmaktadırlar. Bu nedenle literatürde genellikle serbest piyasada faaliyet gösteren girişimciler üzerinden birçok sınıflandırma yapılmaktadır. Girişimcilik alanında yapılan çalışmalara göre, girişimcilik türlerini genel olarak; fırsat girişimciliği, sosyal girişimcilik, ticari girişimcilik ve iç girişimcilik olarak dört grupta toplarır.

2.4.1. Fırsat Girişimciliği

Fırsat girişimciliği temelde, pazardaki mevcut fırsatları görerek ya da potansiyel fırsatları sezinleyerek, mevcut olan bir mal veya hizmeti pazara sunmaktır. Girişimci; geleceğe ait öngörülerde bulunur. Doğabilecek fırsatları kollar ve karlı olabilecek alanlara yatırım yapar. Pazardaki fırsatları değerlendirebilecek görüş açısına ve kar edebilecek biçimde kaynakları organize ederek, organizasyon

yeteneğini gerektirir. Pazardaki potansiyel fırsatların kollanması ve buna göre yatırımlara girilmesi önemlidir (<https://www.linkedin.com>, 2016).

Diğer bir ifadeyle fırsat girişimciliğini işletmenin kar potansiyelini artırmak amacıyla işletmenin mevcut yapısında köklü değişiklikler yaparak bir girişimin önemli bir biçimde iyileştirilmesi veya yeni bir ticari yapı ortaya çıkartılması, kurulması olarak tanımlanmaktadır. Fırsatların tanımlanması ve değerlemesinin yapılması çok zor bir iştir. Fırsatlar aniden ortaya çıkmazlar. Girişimci bu fırsatları yaratmalı ya da yakalamalıdır. Hangi kaynaktan gelirse gelsin her fırsatın mutlaka değerlendirilmesi gerekmektedir.

Fırsat girişimcilerinin amacı, pazarda ortaya çıkacak değişimler, pazarın genişlemesi, kriz gibi çeşitli nedenlerle pazara mal sunulmaması veya piyasada fiyat ve kalite konusunda açıklık bulunduğu noktalardaki fırsatları değerlendirmektir. Ancak girişimcinin söz konusu fırsatlardan en iyi şekilde yararlanabilmesi ve bu yararın kâra dönüştürülebilmesi için girişimciliğin temel hususları olan gerekli bilgi birikimi ve yeteneğe sahip olmalıdır. Hisse senedi yatırımcıları gibi fırsat girişimcileri yatırımlarının ileride hangi düzeye geleceğini önceden hissedebilen kişilerdir. Yine fırsat girişimcileri ön görüleri yüksek kişilerdir. Pazarda hangi ürünün veya hizmetin daha iyi bir çıkış yakalayacağı rakiplerinden önce sezer.

2.4.2. Sosyal Girişimcilik

Diğer girişimcilik türlerinde olduğu gibi, oldukça geniş bir perspektife sahip olan bir kavramdır. Sosyal girişimcilikle ilgili farklı sektörlere göre birçok tanımlama yapılmıştır. Özel sektörün yanı sıra özellikle son yıllarda kamuda ve ticari amaç gütmeyen yardımlaşma ve dayanışma kurumlarında da Sosyal girişimcilik ilgi görmekte, yeni tanımlamalar ve bakış açıları ile karşımıza çıkmaktadır.

Geleneksel ticari amaçlı girişimciler, kar elde etmek için faaliyette bulunan ve bu şekilde her türlü ihtiyacını gidermek için girişimcilik yapan kişilerdir. Bu nedenle girişimcinin asıl amacı öncelikli olarak kâr elde etmektir. Sosyal girişimciler ise, sadece kar elde ederek ihtiyaçların karşılanmasını amaç edinen değil, aynı zamanda

paydaşlarının da ihtiyaçlarını karşılamak için girişimcilik faaliyetinde bulunan kişilerdir.

Tablo 2.3. Girişimci ile Sosyal Girişimci Arasındaki Farklılıklar

GİRİŞİMCİ	SOSYAL GİRİŞİMCİ
Yeni ihtiyaçlara odaklanma eğilimindedirler.	Yeni yaklaşımlar aracılığı ile uzun dönemli amaçlara daha etkili bir şekilde hizmet etmeye odaklanırlar.
Pay sahipleri veya kendi adlarına risk alırlar	Paydaşlar adına risk alırlar.
İş/işletme yaratmaya çalışırlar.	Değişim yaratmaya çalışırlar.
Girişimciyi motive eden temel faktör yeni bir iş kurma, kendi işine başlama ve finansal kazanç elde etme düşüncesidir.	Temel amaçları kârı takip etmekten ziyade sosyal değişim ve kendi müşteri grubunun gelişimidir.
Girişimcilerin risk tercihi para ve saygınlık kazanmaya dönüktür.	Sosyal girişimciler sivil toplum ihtiyaçları için sorumluluk ve risk alan kişilerdir.
Temel amacı kârdır.	Kâr-amaçlı aktivitelere de katılabilirler ancak, kârı kendilerini amaçlarına ulaştırarak bir araç olarak görürler.

Kaynak: Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009

Sosyal girişimcilerin hedeflerinden birisi de toplumsal sorunlara kalıcı çözümler üretmektir. Bu açıdan bakıldığında normal girişimci sadece kendi adına risk alırken sosyal girişimciler sorumlulukları kapsamında paydaşları adına da risk almaktadırlar. Girişimciler pazarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirerek yeni bir iş, işletme veya ürün ortaya koyarak ilk olma hedefindeyken, kar amacı bulunsa da toplumsal problemlere çözüm olacak değişimleri gerçekleştirmek sosyal girişimciliğin ana hedefini oluşturmaktadır.

Yeni bakış açıları ve tanımlamalar nedeniyle sosyal girişimcilik ortaya yeni konmuş bir girişimcilik türü olarak gözükebilir. Fakat gerek sosyal gerekse ticari faaliyetlerin insanlık tarihi boyunca her zaman var olduğu düşünülürse, sosyal girişimciliğin oldukça eski bir kavram olduğundan bahsedilebilir. Sosyal girişimcilik sosyal problemlerin çözümünde ihtiyaç duyulan faaliyetlerin her devrin kendi yapısı içerisinde ve sürekli kendisini geliştiren farklı yaklaşımlar olarak ortaya çıkmaktadır. Dar bir tanımlamayla sosyal girişimcilik, kâr-amacı gütmeyen organizasyonların

gelir elde etmek için yenilik üretmelerdir. Bu noktadan bakıldığında, kâr amaçsız kuruluşların kendilerine gelir sağlayabilmek için yaptığı fırsatları bulma, bu fırsatlardan yararlanmak için gerekli kaynakları bir araya getirme ve bu fırsatları somut bir takım çıktılara dönüştürebilme kapsamında yapılan çeşitli faaliyetler sosyal girişimcilik olarak değerlendirilebilir (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009).

Sosyal girişimciliğin uygulanmasında ortaya çıkan en büyük problem, işletmelerin ticari ve sosyal girişimlerini ayırt etmeden tek bir faaliyet olarak yürütmeye çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle kamuoyunda birçok sosyal girişimin ticari amaçla yapıldığı kanısı oluşmaktadır. Sosyal girişimcilikle ilgili literatürü incelediğimizde de genel olarak araştırmacıların sosyal ve ticari girişimciliğin birbirlerinden kesin olarak ayrılması gerektiği yönünde fikirlerine rastlamaktayız. Ancak işletmelerin asıl amacının kar olduğu düşünülürse sosyal ve ticari girişimlerin birbirinden ayrılması oldukça güç olduğu gibi, her iki girişimciliği de bir bütünü tamamlayan parçalar olarak düşünmek daha doğru olacaktır (Korosec ve Berman, 2006).

Sadece özel sektörde değil aynı zamanda kamuda da sosyal girişimcilik sosyal devlet ilkesi kapsamında oldukça önemli bir kavramdır. Ancak günümüzde Kamu yatırımlarının belirlenmesinde sosyal faaliyetlere kaynak aktarımı azalmakta ve sosyal girişimcilik faaliyetlerinin ticari getiri sağlaması nedeniyle özel sektör tarafından üstlenildiği ve öneminin de gittikçe arttığı görülmektedir (Koorsgaad, 2011).

Sosyal girişimcilik örgütleri beş temel bileşene sahiptir (Smith ve Hunter, 2008):

- Bir ya da birkaç yoldan sosyal değer yaratmayı amaçlamak ve bu amaca ulaşmaya çabalamak,
- Değer yaratacak fırsatları fark etmek ve değerlendirmek,
- İnovatif teknikler kullanmak,
- Riske katlanmak,
- Eldeki kaynakların limitlerini kabul etmemek.

2.4.3. Ticari Girişimcilik

Ticarî girişimciler genellikle, geçmişinde çevresi ve ailesinin ticarî işlerle uğraşması nedeniyle her türlü deneyimi kazanmış, bağımsız iş yapma yeteneğine sahip olan kişilerdir. Ticarî girişimciliğin hedefi, kâr elde etmek ve bu sayede nihai sonuç olan kişisel çıkarlara ulaşmaktır. Ticarî girişimci bulunduğu rekabet ortamından dolayı daha yenilikçi olmak ve daha çok risk almak zorundadır. Ticarî girişimciliğin odak noktasında işletmenin büyümesine en büyük katkı yapan ekonomik yatırımlar bulunmaktadır. Ekonomik yatırımlar ise ciddi Şekilde yönlendirilmesi ve yönetilmesi gereken konulardır. Ticarî girişimcileri motive eden en önemli faktörleri, kişinin kendini gerçekleştirme isteği, başarı açlığı ve mesleki bağımsızlık olarak sıralanabilir (Reyhanoğlu ve Akın, 2012).

Özellikle 1990'lı yıllardan sonra bilişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda e-ticaret olarak adlandırılan internet temelli girişimcilik türü ortaya çıkmıştır. Bu Şekilde erişim kolaylığının ortaya çıkması ile girişimci hem yeni pazarlara açılma hem de faaliyetleri daha uygun finansman imkânlarıyla gerçekleştirme imkânına kavuşmuştur. Dolayısıyla, internet ve bilgisayar teknolojisinin hayatımıza çok hızlı girmesinin ticari girişimciler üzerinde çok yönlü olumlu etkiler ortaya çıkardığını söylenebilir (Marangoz, 2011).

İnternette yapılan herhangi bir işin internet girişimciliği olarak nitelenip nitelenemeyeceğini belirlemek için işi yapan gerçek ya da tüzel kişinin yeni bir organizasyon kurup kurmadığına bakılacaktır. Eğer internet üzerinden yapılan iş yeni bir organizasyon yapılanmasıyla meydana gelmişse, o bir internet girişimi olarak nitelenir. Eğer internet üzerinden yapılan iş mevcut bir organizasyon tarafından yapılmışsa, internet girişimi olarak sayılabilmesi için o kuruluşun asıl iş alanının dışında bir alan olması gerekliliği söz konusu olabilir. Bu durumda, internetten ürün satmak için kurulan yeni bir Şirket internet girişimi olarak nitelenirken, zaten perakende ürün satışı yapan bir Őirketin internet üzerinden satışa başlaması bir internet girişimi olarak nitelenmemektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2013).

Ticari girişimcilik, girişimciliğe ekonomik kazanç penceresinden bakan bir yaklaşım olarak, girişimcilik türleri olarak nitelendirilen fırsat girişimciliği, yaratıcı

girişimcilik, i girişimcilik ve diğer girişimcilik turlerini de içerisinde barındırmaktadır. Ticari girişimcilikte girişimciler iki temel unsura ayrılır. Bunlar, amacı kamu yararı olan kamu girişimciliği ve piyasa ekonomisi odaklı özel sektör girişimciliğidir. Kamu girişimciliği, devletin kendi mevzuatı içerisinde uygulamayı planladığı girişimsel faaliyetlerini yine kendisi tarafından atanmış kamu görevlileri ile gerçekleştirmesi durumudur. Kamu girişimcileri, mevzuat ile bütçe uygulamalarının kısıtları doğrultusunda ve siyasi otoritenin kararları doğrultusunda şekillenmektedir.

Genellikle katı bütçe kısıtlamaları ile ve siyası otoritenin kararlarına bağlı olarak çalışırlar. Yani kamu girişimcileri kendi başına karar alma yetkisine sahip olmayan hazır kaynakları kullanan kişidir. Bu durumun girişimciliğin ruhuna aykırı olması nedeniyle günümüzdeki gelişen ekonomilerde kamu girişimciliği giderek azalmaktadır. Özel sektör girişimciliğinde ise girişimci kendi başına risk kararı alabilen, ekonomik veya sosyal olarak yenilik yapma düşüncesi içerisinde olan kişidir. Amacı kar olan özel sektör girişimcisi, bütün kaynakların kendisi temin etmek, bir araya getirmek ve maddiyata geçiş durumundadır.

2.5. İ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Kavramsal olarak i girişimciliğin ilk kez tanımlayan kişi Pinchot'tur (1985). Pinchot'un tanımına göre i girişimcilik; örgütün mevcut sistemi içerisinde yürütülen girişimcilik faaliyetlerinin geniş bir perspektifle yeniden şekillendirilmesi olarak ifade edilmiştir (Ağca ve Kurt, 2007). Pinchot tarafından ortaya konulan bu tanım, i girişimcilik konusunda yapılan diğer tanımların özünü oluşturmaktadır. İ girişimcilik kavramında yönetimsel yenilikten ilk defa Pinchot bahsetmiş olsa da aslında yeni ürünler ve pazarlar bulmak anlamında girişimciliğin yenilik yapma boyutu hakkındaki düşüncelerin kaynağı Schumpeter'e (1883-1950) dayanmaktadır. Schumpeter'e göre girişimci yeni bir örgüte ihtiyaç duymaksızın yeni metotlar ile girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirebilir (Er, 2013).

Daha sonraki çalışmalarda ise farklı araştırmacılar tarafından i girişimcilik; örgütsel karlılığı iyileştirmek ve firmanın rekabet gücünü artırmak için kurulu bir örgüt içinde yeni işlerin yaratıldığı, mevcut bir örgüt içinde yenilik ihtiyaının tanımlandığı ve teşvik edildiği, birey veya bireyler vasıtasıyla mevcut bir organizasyon içinde

yeniliklerin yapıldığı, örgütsel yenilenmenin ve yeni bir örgüt yaratmanın teşvik edildiği, örgüt içindeki bireylerin kendi kontrolleri altındaki kaynakları dikkate almaksızın yeni fırsatları takip ettikleri, var olan bir örgütteki girişimcilik ruhunun teşvik edildiği ve mevcut bir örgütte yeni işlerin yaratıldığı bir süreç gibi farklı şekillerde de tanımlanmıştır (Akdoğan ve Cingöz, 2006).

Yine iç girişimcilik konusunda literatüre bakıldığında farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlamaların ve modellerin ortaya konduğunu görülmektedir. Guth ve Ginsberg tarafından (1990); işletmenin içinde bulunduğu sosyal, politik, teknolojik ve rekabet çevresi, işletmedeki stratejik liderlik, organizasyon yapısı, organizasyonel performans ve iç girişimcilik performansında oluşan bir model ortaya konmuştur. Covin ve Slevin (1991), iç girişimciliğin dış değişkenler, iç değişkenler ve stratejik değişkenlerden oluştuğu ve iç girişimcilik kavramının kişiliğe bağlı, yönetsel özelliklerine vurgu yapılmıştır. Covin ve Slevin tarafından ortaya konulan model, dış çevreyi; dinamizm, rekabet, cömertlik, stratejik değişkenleri; misyon, rekabet taktikleri ve iç değişkenleri; yönetsel değerler, geçmiş deneyimlere dair değerler, yapı, süreçler ve kültür olarak 1993 yılında Zahra tarafından yeniden geliştirilmiştir (Kozak ve Yılmaz, 2010).

Yukarıda bahsedilen tanımlara ve modellere bakarak iç girişimcilik kısaca, “örgütün sürekliliği ve kişisel tatmin için yeni fırsatların ortaya çıkartılması, düşüncedeki fikirlerin hayata geçirilmesi” olarak tanımlanabilir. İç girişimcilik konusunda yapılan tanımlamaların birleştiği en temel ortak nokta girişimcilikte yenilikte kişisel becerilerin ön planda olduğu yönündedir. Tanımların diğer bir ortak nokta ise örgüt performansının artırılması ve örgüt içi rekabetin daha kaliteli olması için iç girişimcilik önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Başka bir ifadeyle, iç girişimcilik, hâlihazırda çalışan büyük bir örgüt içerisinde klasik bir girişimci gibi davranma veya böyle davranmaya özendirilme işidir. Şirket girişimciliği olarak da ifade edilen iç girişimcilik; var olan bir örgütü, risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışları yoluyla harekete geçirmeyi ve yeniden canlandırmayı var olan örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratmaya yol açan

girişimsel faaliyetleri, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi amaçlar (Naktiyok ve Kök, 2006).

İç girişimciliğin, mevcut örgüt içinde yürütülen bir faaliyet olduğunu belirtmiştik. Bu nedenle iç girişimcilik kişilerin ve örgütün yapısında gelişme sağladığı gibi örgütün ekonomisi açısından da önemli sayılabilecek bir unsur olarak görülebilir. İç girişimciliğin örgütler tarafından desteklenmesindeki ana hedef girişimcilik faaliyetinin örgütün tüm kademelerine yayılmasının sağlanması ve bu şekilde ekonomik destek verecek yeniliklerin ortaya çıkartılmasıdır. Teknolojik ve sosyolojik gelişmeler ışığında örgütlerde yürütülen iç girişimcilik faaliyetlerinin yönetsel anlamda birçok değişikliğin yaşanmasına da neden olmaktadır (Kızıloğlu ve İbrahimoglu, 2013).

İç girişimcilik faaliyetleri, özellikle de büyük çaplı organizasyona sahip örgütler olmak üzere kurumların yaşadığı ekonomik durgunluklar ile yapısal yıpranmaların önüne geçilmesi için önemli bir etkidir. Örgütlerde büyüme gerçekleştikçe yapısal olarak daha komplike bir yönetim ve işleyiş tarzı ortaya çıkmaktadır. Bu karmaşık yapı içerisinde organizasyonun işleyişinde birçok sorunun ortaya çıkması kaçınılmaz olup, iç girişimcilikle başlatılacak olan yenilenme operasyonlarıyla ciddi anlamda rahatlama yaşanmaktadır (Thornberry, 2001).

İç girişimciler için işletmenin büyüklüğü fark etmemektedir. Küçük, orta ya da büyük ölçekli organizasyonlarda örgüt kültürü ve desteğine bağlı olarak girişimcilik faaliyetlerini uygulamaya koyabilmektedirler. İç girişimciler işletmenin her alandaki faaliyetlerinin tüm süreçlerine yönelik değişik yöntemler tasarlayabilmektedirler. Bu durum en çok mevcut düzendeki köklü organizasyonlar tarafından vizyonlarını yükseltmek için kullanılmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde iç girişimcilik faaliyetlerinin başarısı için kendi kararlarını alabilme ve uygulamaya koyabilme yetkisine sahip olması gerekir. Bu şekilde iç girişimci, teorideki düşünciyi uygulamaya koyarken zorluklarla karşılaşmayacaktır. İşletmelerin varoluş ve devam kaynağı olan finansman, üretim ve pazarlama faaliyetleri, katı kurallarla yönetilen veya aşırı büyüklük nedeniyle karmaşık bürokratik yapıları olan işletmelerde yenilik yapma girişimlerini engellemektedir. Ancak, günümüzde bu şekilde olan işletmelerin

iç girişimciliğin artan öneminin farkına varmaları sonucunda kurdukları proje geliştirme birimlerinde personellerine gerekli eğitim, zaman ve imkânları sunarak gelişme yoluna gitmektedirler.

2.6. GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Girişimciliğin, belirli fırsatlardan yararlanmak için bazı kaynakların ve süreçlerin araştırıldığı, değerlendirildiği ve bunlardan faydalanıldığı bir süreçtir olduğunu, iç girişimcilerin ise, örgüt içerisinde girişimci özelliklerini ortaya koyarak diğer personellerden farklı olan, örgütün mevcut durum ve düzeni içerisindeki fırsatları en iyi şekilde süzerek yeni fikirler üretebilen, geliştirdiği modelleri bireysel veya örgüt çıkarları için faaliyete dönüştürebilen yetenekteki bireyler olduğundan daha önce bahsedilmişti (Kuratko ve Hodgetts, 1998).

Girişimciliğin ve iç girişimciliğin yapılan tanımlarından yola çıkarak, her iki kavramında birbirine çok yakın özellikler içerdiği görülmektedir. Öncelikle girişim faaliyetinin temelinde girişimci örgütün sahibi veya üst yöneticisi, iç girişimci ise örgüt çalışanı olarak görülmektedir. İç girişimci sadece örgüt içerisinde ve ona bağlı çevrede kendini gösterme fırsatı bulurken, girişimcinin oyun alanı daha geniştir. Kavramsal olarak girişimciliği ve iç girişimciliği birbirinden ayıran en temel özelliğin ortaya konulan yeniliklerin faaliyete dönüştürülmesinde üstlenilen sorumluluk ve karar verme mekanizmasındaki konum olduğu söylenebilir. Ayrıca her iki kavramında gerçekleştirmiş oldukları eylemler neticesinde kazanımları ve kayıpları birbirinden çok farklıdır.

Girişimci ve İç Girişimcinin Benzer Özellikleri:

- Her ikisi de öncü ve yenilikçiye odaklıdır. Yeni ürünler, yeni süreçler ve yönetim teknikleri konusunda farklılığı yakalamaya çalışırlar.
- Her ikisi de fırsatları kovalar ve katma değeri yüksek ürünler yaratmaya odaklıdır.
- Her ikisi de risk alırlar.
- Kaynakları etkili ve verimli kullanabilirler.

Girişimci ve İç Girişimcinin Farkları:

- Girişimci geliştirici iken iç girişimci güçlendiricidir.
- Girişimcinin savaşı pazara yönelik iken iç girişimcinin savaşı şirket kültürüne yöneliktir. Girişimci pazardaki engellerin üstesinden gelmeye çalışırken, iç girişimci daha iyiye yönelik şirket içi engellerin üstesinden gelmeye çalışır.
- Girişimcinin çoğu zaman kaynakları sınırlıdır, kendisi fon yaratmak zorunda kalır. İç girişimci ise var olan fonları kullanır.
- Girişimcinin katlandığı risk işletmeyi ilgilendirirken, iç girişimcinin katlandığı risk kariyeri ile ilgilidir (<https://aofgirisimcilik.wordpress.com>, 2016).

Bağımsız girişimcilik olarak da nitelendirilebilen girişimcilik kavramı, genellikle sermaye sahiplerinin girişimcilik faaliyetlerini ifade etmek için kullanılmakta olup, işletme içerisinde organizasyon yapısına bağlı ve kişiye dönük olarak ortaya çıkan bireysel girişimcilik faaliyetleri ise iç girişimcilik olarak nitelendirilmektedir. Yapılan tanımlamaya bakarak normal girişimcilik faaliyetleri ile iç girişimcilik faaliyetlerini birbirinden ayıran en temel noktanın girişimciliğin ortaya çıktığı yer olduğu söylenebilir. Ayrıca bu konuda araştırma yapan Luchsinger ve Bagby; girişimcilik ve iç girişimciliğin ortaya çıkartmak istedikleri yenilikler ve katma değer etkisi düşünüldüğünde her ne kadar bir birine yakın kavramlar olsalar dahi faaliyetin çıkış noktası ve etki alanı gibi ince hatları ile birbirlerinden ayrıldıklarına vurgu yapmışlardır (Ağca ve Yörük, 2006).

Tablo 2.4. Girişimci ve İç Girişimci Profillerinin Karşılaştırılması

	Girişimci	İç Girişimci
Temel Güdüler	Bağımsızlık, fırsat yaratma ve para kazanma	Bağımsızlık ve kurumsal ödül sağlayabilme
Zamanı Yönlendirme	Orta ve uzun dönemde ayakta kalma ve başarıma 5-10 yıllık bir dönemde işletmenin büyümesi ile ilgilidir.	Girişimci ile geleneksel yönetici arasındadır. İşletmenin zaman tablosuna ve durumun ciddiyetine bağlı olarak kendini kabul ettirme daha önemlidir
Faaliyet	Direkt katılım söz konusudur.	Temsilci olmaktan çok direkt katılım söz konusudur
Risk Durumu	Kabul edilebilir riskleri üstlenen	Kabul edilebilir riskleri üstlenen
Statü	Statü sembolleri ile ilgisi yok	Geleneksel kurum statü sembollerini önemsemeyen bağımsızlık arzusunda
Başarısızlık ve Hatalar	Hata ve başarısızlıkların kabul etme ve üzerine gitme	Hazır olana kadar riskli projelerin üzerine gitme
Kararlar	Karar almada hayalleri izleme	Hayalleri başarmada başkalarını ikna edebilme
Kimler İçin	Kendini ve müşterileri memnun eder	Kendini müşterilerini ve sponsorları memnun eder
Aile Geçmişi	Girişimci küçük işletme sahibi mesleki veya çiftçilik geçmişine sahip aile bireyleri	Girişimci, küçük işletme sahibi, mesleki veya çiftçilik geçmişine sahip aile bireyleri
Başkaları İle İlişki	Temelde karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı	Hiyerarşi içerisinde karşılıklı ilişkiye dayalı

Kaynak: Hisrich ve Peters, 2002

Tablo 2.4' e göre, girişimcilik ve iç girişimcilik faaliyetlerini ortaya çıkartan temel güdüler, girişimsel başarının zaman içerisindeki durumu, faaliyetlere katılım, risk alma durumu, faaliyetin sağlayacağı statü, başarısızlık sonucunda ortaya çıkacak sonuçlar, karar almada etkili olan faktörler ve girişimcilik faaliyetlerinde diğer kişilerin etkileri bakımından girişimci ve iç girişimci birbirinden ayrılmaktadır.

Tablo 2.5. Girişimci ve İç girişimci Arasındaki Farklar

Girişimci	İç Girişimci
Girişimciler iç girişimcilere oranla daha fazla risk alırlar.	İç girişimciler görece olarak daha az risk almayı tercih ederler.
Girişimciler kendileri için yenilik yaparlar.	İç girişimciler var olan bir örgütte başkaları adına yenilik yaparlar.
Girişimciler kendi istekleriyle girişimsel bir faaliyette bulunurlar.	İç girişimciler örgüt içinde başkaları tarafından seçilirler ve örgüte kendilerini kabul ettirirler.
Girişimciler kendi, sermayelerini riske ederler.	İç girişimciler çalıştığı firmanın sermayesini riske ederler
Girişimcinin risk tercihi para ve saygınlık kazanmaya dönüktür.	İç girişimcinin risk tercihi kariyer ve işe yöneliktir
Girişimciyi motive eden temel faktör yeni bir iş kurma, kendi işine başlama ve finansal kazanç elde etme düşüncesidir	İç girişimciler terfi, prim, yüksek ücret ve gelir artışı gibi faktörlerle motive olurlar.

Kaynak: Akdoğan ve Cingöz, 2006

Girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki diğer farkların belirtildiği tablo 2.5'e göre ise, her iki faaliyet arasındaki en temel fark risk alma durumudur. Girişimciler doğrudan kendi sermayelerini riske atarlarken, iç girişimciler mevcut örgüt içerisinde işletme sermayesini risk etmektedirler.

2.7. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI

Girişimcilik ruhuna sahip organizasyonlar genellikle, bir işletme için oldukça riskli sayılabilecek yeni ürün geliştirme, pazarlama ve kurumsal kimliğin yenilenmesi gibi alanlarda mevcut rekabet ortamındaki çevresel şartları iyi analiz edebilen ve rakiplerine göre daha önde olan işletmelerdir. Bu şekilde gerek işletmenin, gerekse çalışanların performansını artırılması amaçlanır ve işletme organizasyonunda ortaya çıkan girişimci kurum kültürüyle çalışanlarını kişisel veya toplu olarak risk alma konusunda cesaretlendirmek, yeni atılımlarda bulunmalarını sağlamak, farklı buluşlar için kaynak ve ortam hazırlamak, teşvik araçları kullanmak ve çalışanların kişisel gelişimini desteklemek amaçlanmaktadır.

İç girişimcilik faaliyetleri, işletmenin büyüklüğü ve çalışma alanı ne olursa olsun bütün organizasyonlar için geçerli olan bir süreçtir. Mevcut işletme düzeni içerisinde yeni riskler alınması, teknolojik gelişmelere hızlı erişimin sağlanması ve yönetimde yeni tekniklerin uygulanmasını ifade etmektedir. İç girişimcilik konusunda yapılan birçok araştırmada araştırmacılar, organizasyonlarda iç girişimcilik seviyesinin belirlenmesinde temel etkenin iç girişimciliğin boyutları olduğu belirtilmektedir (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011).

İç girişimcilikle ilgili yazın dikkate alındığında, iç girişimcilik boyutlarının iki yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki “girişimcilik eğilimi” yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu akımın öncüleri ve ortaya koydukları iç girişimcilik boyutları: yeni ürünler geliştirme, risk alma ve proaktif davranma olarak sıralanabilir. İç girişimcilik boyutlarının yer aldığı ikinci yaklaşımın öncüleri, iç girişimciliği “kurum içi girişimcilik (internal corporate entrepreneurship)” olarak adlandırmışlardır ve boyutlarını da; stratejik yenilenme, kendini yenileme, içsel iş girişimleri başlatma ve yenilikçilik olarak ortaya koymuşlardır. Zahra (1991,1993 ve 1995) şirket girişimciliğinin tahmin edilen finansal çıktıları ile finansal performans arasındaki ilişkiyi, Guth ve Ginsberg (1990) şirket girişimciliği ile ilişkili faktörleri ve son olarak da Stopford ve Baden-Fuller (1994) şirket girişimciliğinin ne şekilde yaratılacağına dair araştırmalarda bulunarak “iç girişimciliğin boyutlarını” açıklamaya çalışmışlardır. Son olarak Antoncic (2000) ve Antoncic ve Hisrich (2003) yaptıkları çalışmalarda iç girişimciliği yedi boyutlu kavramsal bir bütün olarak sınıflandırmaktadır. Yapılan bu sınıflandırmaya göre iç girişimcilik boyutlarının yeni iş girişimi başlatma, yenilik yapma, risk alma, proaktiflik ve kendini yenileme olarak sıralanabilir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010).

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz iç girişimciliğin boyutlarının her ne kadar birbirinden farklı yönleri bulunsa da girişimcilik faaliyetlerinin temel unsurları gereği örtüşükleri birçok nokta da bulunmaktadır (Morris ve Kuratko, 2002)

Tablo 2.6. İç Girişimcilik Boyutlarının Sınıflandırılması

Yenilik Yapma/ inovasyon (Innovativeness/innovation)	Yeni ürünler, hizmetler, süreçler, teknolojiler ve metotlar yaratma süreci	Covin ve Slevin(1991); Lumpkin ve Dess(1996); Knight(1997); Antoncic ve Hisrich(2001); Morris ve Kuratko(2002)
Risk Alma (Risk Taking)	Kaybetme olasılığına rağmen yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamında yatırım kararları alma ve stratejik eylemlerde bulunma	Miller ve Friesen(1983) Covin ve Slevin(1991) Lumpkin ve Dess(1996-2001) Hornsby vd.(2002) Morris ve Kuratko(2002) Antoncic ve Hisrich(2003)
Proaktiflik (Proactiveness)	Özellikle üst yönetimin basta olmak üzere, organizasyonun öncü davranma ve ilk girişim başlatma eğilimi	Miller ve Friesen(1983) Covin ve Slevin(1991) Lumpkin ve Dess(1996-2001) Knight(1997) Morris ve Kuratko(2002) Antoncic ve Hisrich(2003)
Yeni İş Girişimi Başlatma (New Business Venturing)	Mevcut organizasyonlarda yeni ürünler, yeni işler ve yeni özerk birimler veya yarı özerk firmalar yaratma	Zahra(1991, 1993a, 1995) Stopford ve Baden-Fuller(1994) Zahra ve Covin(1995) Antoncic(2000) Antoncic ve Hisrich(2001)
Kendini yenileme/ Stratejik Yenilenme (Self-renewal/Strategic Renewal)	Amaç ve stratejinin yeniden formüle edilmesi, iş konseptinin yeniden tanımlanması, re organizasyon ve organizasyonel değişim	Guth ve Ginsberg(1990) Zahra(1991, 1993a) Stopford ve Baden-Fuller(1994) Antoncic(2000) Antoncic ve Hisrich(2001, 2003)

Kaynak: Ağca ve Kurt, 2007

İç girişimciler, piyasaya yeni ürünler sunarak, hizmet kalitesini artırarak, üretim süreçlerinde değişiklikler ortaya koyarak ve teknolojik imkânlardan en iyi şekilde faydalanarak bu konuda yenilik yapma yoluna giden, ekonomik ve sosyal olarak birçok değerini kaybetme olasılığına ve belirsizlik ortamına rağmen risk almaktan çekinmeyen kişilerdir. Girişimci ilk olma özelliğini en iyi şekilde kullanan özellikle üst yönetimi başta olmak üzere, organizasyonda öncü davranan ve ilk girişim başlatma eğilimi içerisinde. Yeni bir iş kurma fikri ile veya mevcut organizasyonda yeni ürün fikirleriyle hareket eden girişimci, yeni pazarlar ve açılımlar ile yeni iş girişimi başlatarak, girişimsel amaçlarını ve stratejilerini tekrar gözden geçiren, onları yeniden tanımlayarak stratejik yenilenmeyi gerçekleştirmektedir.

2.7.1. Yeni İş Girişimi Boyutu

Literatürde iç girişimciliğin boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik, stratejik yenilenme, rekabetçi girişkenlik, risk alma boyutlarıyla birlikte Antoncic (2000) ve Antoncic ve Hisrich (2003) tarafından ele alındığı görülmektedir. Diğer tüm boyutların iç girişimciliğin en temel boyutu olan yeni iş girişimlerinin başlatılmasında devamlı olarak gündemde bulunma zorunluluğu vardır. Ayrıca yeni iş girişimleri başlatmanın asıl amaçlarından birinin de işletmenin “stratejik yenilenme” ve “rekabetçi üstünlük” elde etme amacı unutulmamalıdır. Ürünlerin tekrardan dizayn edilmesi ve yeni pazarların bulunması için organizasyonda yeni görevlerin ortaya çıkmasını sağlayan yeni iş girişimi, iç girişimciliğin en aktif boyutudur. Mevcut bir firma içerisinde veya ona bağlı ortaklık şeklinde oluşturulan bu girişimler literatürde, içsel girişimcilik, özerk iş birimi yaratma, firma düzeyli girişimcilik, yeni içsel eğilimler ve kurum girişimciliği adlarıyla ifade edilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007).

Kısacası, işletmelerin her alanda kendilerinin yenileme isteklerinin yerine gelmesi; mevcut ürün, hizmet ve ilişkilerin teknolojik destek yoluyla yeni iş tanımlanması ile mümkün olacaktır (Zahra, 1991). Yeni iş kurma fikri, kişilerin özellikleri, uygulamadaki davranışları, düşünceleri, yeni işin ihtiyaçları karşılama durumu, motivasyonu gibi sebeplerden ortaya çıkmış olsa da, kişiyi kendisini, ailesi ile etrafındaki insanlara ispat etme duygusu ve toplumda daha fazla itibar edinmek için para kazanma arzusu gibi yeni iş kurma fikrine zorlayan toplumsal baskılarda bulunmaktadır. Yeni iş girişiminde bulunan girişimci, pazardaki mevcut ürünlere benzer şekilde bir malı piyasaya sürmek hedefinde değil, pazara daha önce keşfedilmemiş yeni bir ürün sürmek hedefindedir. Bu durum ise bütün işletmeler tarafından arzulanan ve pazarda her zaman için tercih edilen bir yöntemdir.

Öte yandan iç girişimciliğin diğer unsurlarından farklı olarak yeni iş fikirlerinin ortaya konulması ve uygulanması hem iç girişimciler hem de işletmeler açısından oldukça zorlu süreçlerdir. Her türlü riski alarak ortaya konulan ürünün piyasada rağbet görüp görmeyeceği belli değildir. Bu belirsizlik durumu arttıkça alınan risk artacağından yeni iş girişimlerinin çok iyi etüt edilmiş ve planlanmış girişimsel faaliyetler olması gerekmektedir.

2.7.2. Yenilik Yapma Boyutu

Yenilik yapmak hem normal girişimcilik faaliyetlerinin hem de diğer girişimcilik türlerinde olduğu gibi iç girişimcilik faaliyetlerinin de ana unsurunu oluşturmaktadır. İç girişimciliğin yenilik yapma boyutu genellikle; ortaya yeni ürünlerin çıkartılması, mevcut ürünlerin daha iyi hale getirilmesi, üretim ve pazarlama için yeni tekniklerin geliştirilmesi ile örgütün fiziksel yapısına yönelik yeni yapılanmaların belirlenmesini içerir. İç girişimcilikte yenilik yapma boyutu ihtiyaca göre planlı olarak veya ani bir şekilde gelişebilmektedir. Ancak yenilik ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın buradaki en temel nokta, kişisel vizyon ve örgütsel desteğin varlığıdır. İşletmelerce destek görmeyen iç girişimcilik faaliyetlerinin başarılı olmasından bahsedilemez (Müftüoğlu vd. 2005).

Yapıla araştırmalarda, yenilik yapmak birçok araştırmacı tarafından iç girişimciliği oluşturan temel nokta olarak nitelendirilmektedir. Ortaya konulan yenilikler; genellikle işletmenin ürünlerinden, sahip olduğu pazarlara ve dağıtım sürecine kadar etkili olmaktadır. Bu anlamda iç girişimcilik “yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci” olarak görülmektedir. Yenilikçilik girişimciliğin temel unsuru olduğu gibi, asıl amacı yapılması gereken görevlerin en iyi şekilde yerine getirilebilmesi için özgün ve uygun yeni yöntemlerin bulunmasıdır. Bu şekilde maliyetlerin düşürülmesi, üretimin daha verimli hale getirilmesi, dağıtım kanallarının etkili kullanılması ve müşteri memnuniyetinde en üst seviyeye ulaşılması hedeflenmektedir. Dess ve Lumpkin (1997) iç girişimcilikte yeniliğin; üretimde yapısal değişiklikler, yeni pazarlama teknikleri ve teknolojik yenilikler üzerinde etkili olduğundan bahsetmektedir. Sonuç olarak bu konuda yapılan araştırmalar ortaya koymaktadır ki, iç girişimcilikte yenilik yapmanın birçok biçimi ve geniş bir yelpazesi bulunmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007).

2.7.3. Proakiflik Boyutu

Girişimci terimini ilk defa geliştiren ve girişimciyi “kâr- zarar riskine katlanan kişi” olarak tanımlayan Fransız Cantillon’dan bu yana risk alma, girişimci ve girişimciliğin en önemli unsuru olarak değerlendirilmektedir. Girişimci olmak, yeni

pazar ve faaliyet alanlarına girmek rekabet ortamının Şiddeti ve belirsizliğinin de etkisiyle kaçınılmaz olarak hataları, belirli bir ya da makul olarak nitelenebilecek dereceye kadar riski ve spekülasyonu içerdiğinden, risk almak süreç sonunda oluşacak kayıplara karşın girişimden geri durmamayı, başka bir deyişle elde edilecek üstünlük için önceden belirlenmiş kayıplara katlanabilmeyi gerektirir. Özetle risk alma davranışı, belirsizliğin ve orijinal eylemin özündeki riskin kabulü ve belirsiz çıktı ve eylemlere kaynak aktarımı ile karakterize edilebilir (Antoncic ve Hisrich 2003).

Teknolojik gelişmeler, sosyolojik değişiklikler, kamusal düzenlemeler ve pazar payı konusunda tüm dünyada yaşanan yoğun rekabet ortamı nedeniyle, gerek mevcut durumu korumak, gerekse ileriye dönük yeni projeler geliştirmek için günümüzde işletmelerin risk alması kaçınılmaz bir durum olmuştur. Risk kavramını kısaca tanımlamak gerekirse; girişim sonucunda ortaya çıkacak olumsuz durumları göz önünde bulundurarak faaliyete devam edilmesi ve kayıpların göğüslenmesidir. Genel itibariyle iç girişimcilik ve risk kavramları birbirinin ayrılmaz parçası durumundadırlar. Çünkü yapılacak her girişimcilik faaliyeti mutlak surette risk ihtiva etmekte olup, Cantillon'a (1755) göre de girişimciler kâr amacıyla risk alan kişilerdir. Ancak aralarındaki bu sıkı bağa rağmen girişimcilik ve iç girişimciliğin temelinde sade kâr elde etmek amacı bulunmayıp, yeni bir değer elde etmekte en büyük hedef olarak nitelendirilebilir (Bulut vd., 2008).

Girişimci işletmeler tarafından yeni ürün geliştirme ve yeni pazarlar bulma konusunda gerçekleştireceği faaliyetlerin hemen hemen bütününde risk faktörü bulunmaktadır. Bağımsız girişimcilerde olduğu gibi iç girişimci için de risk almanın birçok olumsuz sonuçları bulunmaktadır. İşletmede ortaya çıkacak kayıpların karşılanması, örgüt içerisinde itibar kaybı, kişisel gelişimde duraksama iç girişimcilikte en önemli risk faktörleridir. Bunu yanı sıra örgüt kuralları dışında gerçekleştirilecek girişimsel faaliyetler sonucunda ortaya çıkacak olumsuzluklar için, İç girişimcilere örgüt yönetimi tarafından yaptırım uygulanması da söz konusu olabilmektedir. Bu yüzden girişimcilerin örgüt kültürü ve örgütsel ilkeleri doğrultusunda hareket etmeleri gerektiği söylenebilir (Kozak ve Yılmaz, 2010).

Girişimcilikte risk alma boyutunu, girişimcinin risk almadaki üstlendiği role göre belirsizlik anlarında uygun kararları alabilmek ve riskleri fırsatlara dönüştürebilme yönelimi olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda risk alma faktörü girişimciyi yöneticiden ayıran en önemli özelliklerden birisidir (Kaya, 2001). Girişimcilik genel olarak kurumsal bir temele dayansa da, risk almak tamamen bireysel özelliklere dayanmaktadır. Cesurca düşünün ve davranan girişimcilerin üstlenmiş oldukları risk faktörünün fazlalığı, girişim sonucunda elde edilecek kazancın düzeyini de belirlemektedir (Erdem, 2001).

Cesaret olmadan kişilerin iç girişimcilik faaliyetinde bulunması düşünülemez bile. Çalışma hayatında karşılaşılabilecek her türlü fırsatın değerlendirilmesinde, yeniliklerin ortaya konulmasında ve ortaya çıkacak risklerin başarıya dönüştürülmesi için öncelikli olarak kişisel cesaret gerekmektedir. Kısacası örgütsel ve bireysel olarak risk almak; yeni ürün ortaya koymaktan, pazar fırsatlarını daha iyi değerlendirilmesine, kaynak israfının önlenmesinden, zamanın daha etkili kullanılmasına varıncaya kadar her türlü yeniliğin temelini oluşturmaktadır.

İç girişimcilik boyutlarından proaktiflik; örgütte sorunlar ve değişim ihtiyacı ortaya çıkmadan özellikle üst yönetim tarafından gerekli tedbirlerin alınması ve çözüm önerilerinde öncü davranma olarak tanımlanabilir. Proaktiflik boyutuyla, işletmenin iç ve dış çevresinde ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlerin iyi analiz etmek, piyasada rakiplerin önüne geçmek ve pazar payının artırılması için ileriye dönük hamleler yapabilmek amaçlanmaktadır. Zaten iç girişimciliğin temelinde yatan felsefede yeni fırsatların yakalanması ve proaktiflik duygusu vardır (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011).

Proaktiflikte, asıl önemi olan nokta yeniliklerde öncü olmaktan ziyade öncülüklerle lider olmak, yol göstermek ve hedeflenen başarının yakalanmasında gerekli olan her türlü imkânın sağlanmasıdır. Bu şekilde ortaya çıkacak her türlü olumsuzluğa karşı tedbirli ve dirençli olmak hedeflenmektedir (Doğaner, 2006).

Ekonomi, girişimcilik ve iç girişimcilik alanında bugüne kadar yapılan araştırmalarda genellikle yeniliklere öncülük etme, ekonomide ilk olanı gerçekleştirmenin önemi üzerinde durulmuştur. Bu nedenle işletmenin faaliyet

çevresinde özellikle yeni pazarlara açılma konusunda rakiplere göre ilk olanı bulma ve öncülük etmenin örgütte iç girişimciliği desteklediği yine yapılan araştırmalarda vurgulanan bir diğer noktadır. Teknolojik gelişmeler ışığında her gün yeni bir boyut kazanarak zorlaşan rekabet ortamında, başarıların devamı için işletmelerin yeniliklere liderlik etmesinin gerekliliği giderek artmaktadır (Knight, 1997).

İşletmelerin fırsatları değerlendirme, ürün, hizmet, teknoloji, yönetim stratejileri, örgütsel yeniden yapılanma konularında pazarda öncülük yaparak çevresini değiştirme yeteneği proaktiflik boyutu kapsamında bulunmaktadır. İşletmelerde proaktif faaliyetler fırsatların araştırılmasını, rekabet düzenini ve çevresini şekillendirmeyi, değişen talepleri karşılamak amacıyla uygun stratejiler geliştirmeyi, pazar değişiminde aktif rol oynayabilmeyi, yeni ürün ve hizmetleri pazara ilk olarak sokabilmeyi kapsamaktadır (Kozak ve Yılmaz, 2010).

2.7.4. Kendini Yenileme Boyutu

Kendini yenileme boyutu bazı araştırmacılar tarafından stratejik yenilenme veya organizasyon yenilenmesi olarak nitelendirilmiştir. Bu şekilde işletmenin sahip olduğu mevcut örgüt yapısı ile temel hedeflerinin yeniden gözden geçirilmesi, güncel koşullara göre gerekli değişikliklerin yapılması ve iç girişimcilik için uygun ortamın sağlanması öngörülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001).

Kavramsal olarak kendini yenileme (stratejik yenilenme) boyutu literatürde girişimciliğin ve iç girişimciliğin değişimci yapısından farklı olarak değerlendirilmektedir. Bu konudaki araştırmalarda kendini yenileme boyutu, işletmelerin temelini oluşturan ana hedeflerin yeniden revize edilmesi veya tamamen değiştirilmesi şeklinde ele alınarak incelenmiştir. Günün koşullarına göre oluşan bu revizyon ve yenilenmeler aslında aniden değil zaman içerisinde gelişen ve olgunlaşan şartlara göre gelişmektedir. Bu gelişmelerin temelinde işletmenin iç ve dış yapısında meydana gelen değişimlere ayak uydurma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007).

Örgüt stratejilerinin yeniden gözden geçirilmesi sonucunda oluşacak değişimler ve yenilenmeler işletmenin misyonunun da tekrardan gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca stratejik olara yenilenme için gerekli olan şartlarda biriside

çalışanların eğitilmesi ve örgütteki bölümlerinin görevlerinin gözden geçirilerek değişikliklere göre yeniden düzenlenmesidir. Kendini yenileme boyutu girişimciliğin ve iç girişimciliğin diğer boyutları ile yakından ilişki içerisinde olup, bu ilişkiye bağlı olarak çalışanlar tarafından gerçekleştirilecek olan iç girişimcilik faaliyetlerini de doğrudan etkilemektedir. Kısacası dış piyasaların zorlu koşullarını ve rakipleri yenebilmek, pazardaki değişimlere ayak uydurabilmek, fırsat ve tehditlerin en iyi şekilde analiz edilebilmesi için örgütlerin sürekli olarak kendilerini yenilemeleri gerekmektedir (Göçmen, 2007).

2.8. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Girişimcilik ekonomik ve sosyal fırsatların tespit edilerek, risk alınıp refah artırma sürecidir. Girişimcilik faaliyetleri, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ilerlemesi sürecinde en etkili faktörlerden birisi olmuştur. Uluslararası birleşmeler ve ticarete artan rekabet, pazarda yeni fırsatların ve riskler ortaya çıkmasına neden olmuştur. Girişimcilik ile bu durumu en iyi değerlendiren şirketler rakiplerine göre büyük avantaj yakalamışlardır. Girişimcinin kaynakları belirleyen etkenleri; ailesi, işletmesi, bankalar ve finans kuruluşları, devlet, sermaye piyasaları, ortaklar ve doğa koşullarıdır. Kişinin üyesi olduğu ailenin girişimciliğe desteği, işletmeyi doğrudan veya dolaylı etkileyen her türlü ticari ve hukuki altyapı, banka ve finansal kuruluşların sağlamış oldukları imkânlar, devlet tarafından sağlanan destekler, ulusal ve uluslararası piyasaların durumu ve işletmenin fiziki yapısının doğrudan bağlı olduğu doğal koşullar girişimciliği etkileyen temel unsurlardır. Bunun yanı sıra uluslararası girişimcilik faaliyetlerini politik faktörler, uluslararası antlaşmalar ve ülkelerin kültürel yapısı da doğrudan etkilemektedir.

İç girişimciliğin, yeni ürün, hizmet ve teknoloji geliştirme, işletme çevresinde günün koşullarına göre mevcut kaynak ve süreçlerde değişiklikler, gelişmeler ortaya koymak, yeni iş kollarına girmek, örgütün kendini yenilemesi, risk alma, öngörücü ve lider olma gibi çeşitli faaliyetlerde olduğundan bahsetmiştik. Bir işletmede iç girişimcilik faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesi ve girişimcilik faaliyetinden beklenen faydaların gerçekleşebilmesi için örgüt içi ve dış çevre koşullarının bu çalışmalarını desteklemesi gerekmektedir. İç girişimcilik sürecini etkileyen örgütsel ve çevresel faktörler aşağıda açıklanmıştır (Cingöz, 2011).

2.8.1. Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi

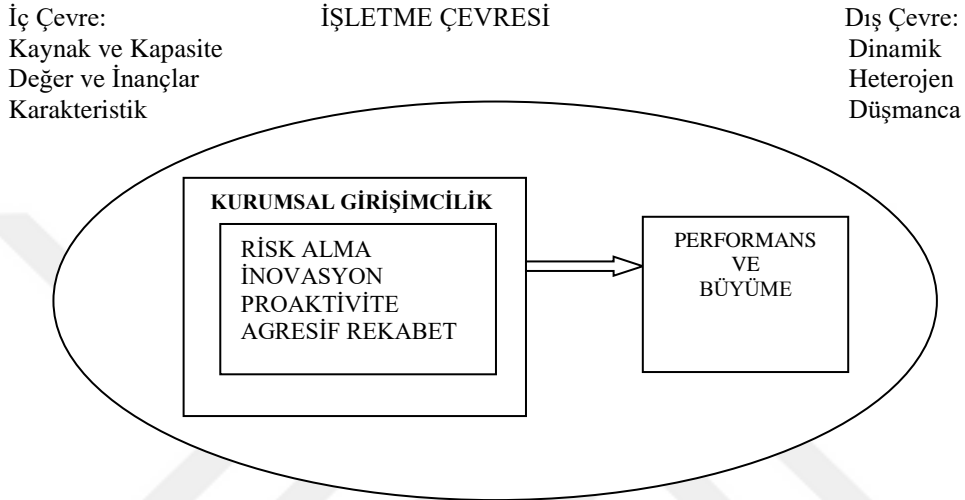
İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin özelliklerinin girişimcilik faaliyetlerinin en önemli belirleyicisi olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle iç girişimcilik örgütlerin dış çevrede gördükleri açıkları, zafiyetleri ve fırsatları değerlendirme hedefi ile başlamaktadır. İşletmenin çevreden etkilenerek girişimcilik faaliyetlerine başlaması diğer taraftan proaktiflik yaklaşımı ile rakipler ve piyasalar üzerinde etki sağlanması hedefine dönüşmektedir. Bu şekilde işletmeler çevrenin değişken koşullarına göre girişimcilik hedeflerine yön vermektedirler (Onay ve Çavuşoğlu, 2010).

Genel olarak işletmelerin kâr hedeflerine ulaşmak için girdileri mamule dönüştürmesi, ortaya çıkan mamullerin yeni ürün, pazar ve teknolojiler olarak rakiplere üstünlük sağlanması için işletmelerin, bu dönüşümü gerçekleştirirken çevre ile uyumu sağlaması ve olumsuzluklara karşı her türlü tedbirin alınması kaçınılmaz bir durumdur. Çünkü özellikle dış çevrede gelişen olaylardan soyutlanmış olarak örgütlerin hayatlarını sürdürmeleri mümkün olmadığı gibi girişimcilik faaliyetlerinin de başarılı olması söz konusu olamayacaktır (Naktiyok ve Kök, 2006).

İşletme ve çevre bağı sıkı bir ilişki içerisinde yürümektedir. İç ve dış çevresel uygunluk, örgütlerin faaliyette buldukları alanlara yönelik iç girişimcilik hareketlerinin fazlalığı ve başarısı ile doğrudan orantılıdır. Çok geniş bir perspektife sahip olan çevresel etkiler; pazardaki arz ve talep hareketliliği, ortaya çıkartılan yeni ürün ve hizmetleri, sektörde meydana gelecek teknolojik değişme ve gelişmeleri ile örgütsel yapının durumundan oluşmaktadır. Saymış olduğumuz çevresel etkiler, işletmeleri girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaya iten güçlerdir. Diğer taraftan çevresel etkilerdeki olumsuzluk ve belirsizlik işletmelerin içinde bulunduğu güç koşullardan kurtulmaları için iç girişimcilik faaliyetlerine yönelmesine sebep olabilmektedir (Zahra, 1993).

Firmalarının faaliyet gösterdikleri çevrenin özellikleri iç girişimciliğin gelişmesinde ve yerleşmesinde belirleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Çevresel elverişlilikler olarak, çevrenin dinamiklik derecesi, teknolojik fırsatların bolluğu, sektördeki büyüme algılaması ve yeni ürünlere olan talep firmaları girişimcilik

davranışları sergilemeye çekerken; çevredeki elverişsiz radikal değişimler ve yoğun rekabet gibi elverişsiz çevresel özellikler de firmaları adeta girişimci olmaya itmektedir. Diğer bir ifadeyle, organizasyonların içerisinde faaliyet gösterdikleri çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehditler, firmaları çeşitli girişimsel stratejiler geliştirmeye ve sergilemeye zorlamaktadır (Ağca ve Kandemir, 2008).



Şekil 2.1. İç Girişimciliğin Bütünleşik Kavramsal Yapısı
Kaynak: Bulut vd, 2008

İç girişimcilik (kurumsal girişimcilik) faaliyetlerini yürütüldüğü işletmeler, genellikle hedeflenen performans ve başarıyı yakalamak amacıyla dış çevredeki yoğun rekabete rağmen fırsatları en iyi şekilde değerlendiren, risk almayı destekleyen, yenilikçi ve proaktif tutum izleyen örgütlerdir.

2.8.2. Örgütsel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi

İşletmelerde iç girişimciliğin etkili bir şekilde yürütülebilmesi ve amaçlanan başarıya ulaşması için örgütün sahip olduğu kriterler oldukça önemli olup, yapılan araştırmalarda da iç girişimcilik faaliyetinin başarısının örgütsel yapı ile doğrudan ilişkili olduğuna vurgu yapılmıştır. Örgüt yapısının esnekliği, yenilikler açık olup olmadığı, teknolojik değişimlerin hedef amaçlı kullanılması, çalışanlar için ödül ve teşvik sisteminin bulunması gibi birçok etken, örgüt içerisinde çalışanların girişimcilik faaliyetlerinin başarısını belirlemektedir. Ayrıca örgütsel destek olmadan yapılacak iç girişimcilik faaliyetleri, girişimcinin bireysel gücünün belirli bir noktaya kadar ulaşacak olması nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Zahra, 1991).

Literatürde örgüt yapıları genellikle bürokratik ve organik örgüt yapısı olmak üzere iki sınıfta gruplandırılmıştır. Örgütlerin büyüklüğüne bağlı olarak yönetimde çeşitli kademeler ortaya çıkmakta olup, bu duruma bağlı olarak personellerin sayısındaki artış, çalışanların kontrolü ve çalışma standartları tepe yönetim tarafından kesinleşmiş biçimsel kurallar ile yönetilmeye başlanmasına neden olur. Bu tür örgüt yapılarındaki yönetim sistemi nedeniyle esnekliğin düşüklüğü, iç girişimcilik faaliyetinde bulunacak girişimcilerin yeni fikirler ortaya koyma ve risk alma eğilimlerini engellemektedir. Kısacası bürokratik yapıya sahip örgütlerde iç girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleşmesi için gerekli ortam bulunmamaktadır. Bunun tam tersi bir durum olarak ise organik örgüt yapılarında esnek yapılı, pazar ihtiyaçlarına cevap verebilen yönetsel anlayışın, girişimcilik faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği söylenebilir (Cingöz, 2011).

Çalışanların başarılı bir şekilde iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilmesi için örgütsel faktörlerin önemi işletmeler tarafından da çok iyi bilmektedir. İç girişimcilik faaliyetlerinin temelini; yeni ürün, hizmet ve teknoloji geliştirme, yeni işlere girme, sistem içinde radikal değişiklikler yapma, sonucu tam olarak belli olmayan işlere girme ve fırsatları takip ederek ilk olma gibi çabalar oluşturmaktadır. İç girişimcilik faaliyetlerinde sürekli çevre ile etkileşim halinde bulunulan bir süreç söz konusudur. Bir işletmede iç girişimcilikten beklenen faydanın sağlanması ve faaliyetlerin başarıyla uygulanması iç ve dış çevre koşullarının bu çalışmalarını desteklemesine bağlıdır. Dolayısıyla iç ve dış çevrenin iç girişimciliğin başarısı üzerinde önemli bir role sahiptir denilebilir (Büte, 2008).

Yukarıda da belirtmiş olduğumuz üzere dış çevre, işletmenin faaliyet konusunu oluşturan tüm unsurlar üzerinde doğrudan etkili olduğu gibi, işletmenin ömrünü devam ettirebilmesi için zorlayıcı rolü de bulunmaktadır. Ancak, işletmelerde iç girişimcilik faaliyeti için sadece dış çevre tek başına yeterli değildir. Örgütün iç çevresi içerisindeki yenilikçiliği destekleyen örgüt kültürü, çalışanları risk almaya teşvik eden esnek yapı, teknolojik imkânlarını sonuna kadar kullanılması ve personel ödüllendirilme sistemi başarılı bir iç girişimcilik faaliyeti için gerekli olan

unsurlardır. Örgütlerde iç girişimciliği etkileyen iç çevre faktörler kısaca altı başlıkta toplanacak olursa (Akdoğan ve Cingöz, 2006):

- Örgütün Yapısı: Bürokratik örgüt yapısına sahip işletmelerde iç girişimcilik faaliyetlerinin olumsuz, organik örgüt yapısına sahip işletmelerde ise olumlu yönde etkilediği söylenebilir.
- Yönetim Desteği: Örgüt yönetimi tarafından yenilik yapma konusunda çalışanların motivasyonunun sağlanması ve desteklenmesi.
- Örgüt Kültürü: Girişimciliğe destek veren bir örgüt kültürü geleneksel bürokratik kültürden farklı olarak geleceğe yönelik olmayı, yeni düşünceleri, yaratıcılığı, risk almayı, fırsat ve olanakları belirlemeyi vurgulamaktadır.
- Örgüt içi kaynak kullanımı ve gerekli kaynakların sağlanması.
- İletişim: Bilgilerin kolayca paylaşıldığı, çalışanların güçlendirildiği, katılımcı, doğrudan ve açık bir iletişim sistemi iç girişimcilik açısından kritik öneme sahiptir.
- Çalışanların Ödüllendirilmesi: Kontrol edilebilen ödüllerin iç girişimcilik açısından çalışanları motive ettiği düşünülür.
- Çalışanların güçlendirilmesi ve çalışanlara karar verme inisiyatifi tanıma.
- İş- aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve kişisel gelişimi azaltması nedeniyle çalışanların çatışma yaşamaması için önleyici tedbirlerin alınması.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, iş-aile çatışmasının çalışanların iç girişimciliği üzerindeki etkisini, tespit etmeye yönelik olarak, Nevşehir Bölgesindeki turizm işletmelerinde çalışan işgörenler üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya ilişkin gerekli literatür taraması yapılarak hipotezler oluşturulmuş, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak hipotezler değerlendirilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Özellikle konaklama işletmeleri gibi yoğun müşteri ilişkilerinin yaşandığı hizmet sektörlerinde çalışanların iş performansındaki eksiklik diğer sektör çalışanlarına göre daha fazla önem arz etmektedir. Çeşitli sebeplerden dolayı işe bağlılığı düşük olan çalışanların başta müşteriler olmak üzere gerek işyeri, gerekse kendi tatminlerini yerine getirmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için hizmet kalitesinin istenilen düzeye çıkartılması, çalışanların karşılaştıkları olumsuzlukların giderilmesine iş-aile çatışmasını önlemeye yönelik adımların atılması işletme hayatı açısından oldukça önemlidir (Özmen, 2001).

Yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüzde çalışanlar ve işletmeler açısından ortaya çıkan en büyük sorunlardan biriside iş-aile çatışmasıdır. Çatışmaların hem çalışanlar hem de işletme açısından birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu olumsuz etkilerinden biri de örgüt içerisindeki girişimcilik faaliyetleri üzerinedir. İşletme çıkarları için örgüt yapısının canlı tutulması ve yenilenmesi, çalışanların motivasyonun artırılması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık için hayati önem taşıyan iç girişimcilik faaliyetleri, çalışanın yaratıcılığı ve yenilikçiliği yaşanan iş-aile çatışmaları sonucunda ciddi biçimde etkilenmektedir.

Kısacası, turizm sektörü gibi tamamen insan ilişkilerine dayanan emek yoğun sektörde çalışan personelin iş-aile çatışması yaşamaması için çalışma koşullarının ve aile ilişkilerinin incelenmesi ve çatışmalara ilişkin çözüm önerileri ortaya konulması araştırmanın önemini göstermektedir. Bu kapsamda, yapılan bu araştırmanın amacı iş-aile çatışmasının iç girişimcilik üzerindeki etkilerini incelemek ve bu konuda çözüm önerileri sunmaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Her araştırmada olduğu gibi yapılan tez araştırmasının da bazı sınırları ve kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlar şu şekilde sıralanabilir:

- Öncelikle, sosyal konular üzerinde gerçekleştirilen hizmet sektörü odaklı çalışmaların hemen hemen tamamına yakını personellerinin çokluğu nedeniyle turizm işletmelerinde gerçekleştirildiği için, söz konusu işletmelerde görev yapan personellerde anketlerin doldurulması konusunda ciddi bir isteksizlik söz konusudur. Araştırma için kullanılan anket sorularının çokluğu ve soruların uzun olması, yoğun ve düzensiz iş trafiği nedeniyle yeteri kadar zamanı olmayan veya işletme tarafından izin verilmeyen personellerce doldurulmasını güçleştirmiştir.
- Genellikle iş devamlılığı olduğu için hedef kitle olarak belirlenen yönetim kademesi çalışanlarının sayısal olarak az olması, araştırmaya katılımın düşük olmasına neden olmuştur.
- Çalışma Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren sadece konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiş, turizm sektöründeki diğer işletmeler ile farklı hizmet sektörleri araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu nedenle araştırma mekânsal ve sektör olarak kısıtlı kalmıştır.
- Ayrıca, çalışanların girişimcilik faaliyetlerini etkileyen birçok değişik faktör bulunmasına rağmen, konusu gereği araştırmada sadece iş-aile çatışmasının iç girişimcilik üzerindeki etkileri ve sonuçları araştırılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.3.1. Örnek Kütlenin Belirlenmesi

Araştırmanın örnek kütlesini, Kapadokya'nın başkenti olarak bilinen Nevşehir Bölgesinde faaliyet gösteren 25 adet 3,4 ve 5 yıldızlı otelin farklı departmanlarında

görev yapan birim müdür ve şefleri oluşturmaktadır. Örnek kütlenin belirlenmesinde otellerin büyüklüğü, oda ve yatak sayılarından ziyade, işletmelerin kurumsallığı dikkate alınmıştır. Buradaki asıl amaç farklı türde ve büyüklükteki turizm işletmelerinde çalışan personellerin yaşamış oldukları aynı sorunlar karşısında iş-aile çatışması ve iç girişimcilik düzeylerinin aynı olup olmadığının test edilmesidir.

Bu amaçla Nevşehir Bölgesindeki 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama tesislerine 250 adet anket farklı departmanlarında görev yapan birim müdür ve şefleri dağıtılmış olup araştırmanın kısıtlarında belirtilmiş olan nedenlerden ötürü 96 geçerli anket üzerinden SPSS 23.0 programı ile çalışma yapılmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı, iş-aile çatışması ve iç girişimcilik üzerindeki etkilerini incelemektir. Konu ile ilgili yapılan literatür çalışmasında, iş-aile çatışmasının tanımı olarak pek çok araştırmacının temel aldığı, Greenhaus ve Beutell (1985) tarafından yapılan tanım esas alınmıştır. Buna göre, esas itibariyle bir roller arası çatışma olan iş- aile çatışması “iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumsuz olması durumu” olarak tanımlanabilir (Greenhaus ve Beutell, 1985; Linehan ve Walsh, 2000; Cinamon ve Rich, 2005; Hammer vd., 2003; Cinamon ve Rich, 2002; Aycan ve Eskin, 2005; Lingard ve Francis, 2006; Rotondo vd. 2003; Kinnunen vd., 2003; Voydanoff, 2004). Bir başka çalışmada ise iş-aile çatışması terimi, iş ve aile yaşamları arasındaki çatışmayı ifade etmekte kullanılırken, bir rol çatışması türü olarak “iş ve aile taleplerinin çatışmasıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009).

Goh ve diğerleri (2015), 135 çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmada, günlük iş-aile çatışmalarına dair algılarının hayat tatminlerini negatif yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Kossek ve Ozseki (1998) yaptıkları çalışmada iş- aile çatışmasının hayat tatmini üzerindeki etkilerini incelerken iş-hayat tatmini ve iş- aile çatışmasında sonuçların kadınlar için daha güçlü etkiler yarattığını saptamışlardır. Diğer bir çalışma, Çin'deki otel yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmada, iş –aile çatışmasının hem iş hem de hayat tatmin üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.

Bulgular, iş – aile çatışmasının hayat tatmini üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı negatif etkisini ortaya koymuştur (Karabay, 2015).

Konu ile ilgili araştırmalarda da görüldüğü gibi, iş-aile çatışması, haftalık çalışma saatlerinin sayısı ile doğru orantılı olarak değişmektedir. Turizm işletmelerinde yapılan araştırmalarda, iş-aile çatışmasının iş tatmini ve mesleki performansı olumsuz yönde (Karatepe ve Kılıç, 2005; Karatepe ve Sökmen, 2006; Mulvaney, 2006; Namasivayam ve Zhao, 2006; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007; Yurtseven, 2008; Zhao vd. 2011), işten ayrılma niyetini ise olumlu yönde (Karatepe ve Sökmen, 2006; Yurtseven, 2008) etkilediği tespit edilmiştir. Mulvaney (2006)'in de belirttiği gibi, turizm sektöründe çalışanlar, iş ve aile yaşamlarından birini tercih etmek zorunda kalmaktadırlar. Turizm işletmelerinde yapılan araştırmalarda, iş-aile çatışmasının iş tatmini ve mesleki performansı olumsuz yönde (Karatepe ve Kılıç, 2005; Karatepe ve Sökmen, 2006; Mulvaney, 2006; Namasivayam ve Zhao, 2006; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007; Yurtseven, 2008; Zhao vd. 2011), işten ayrılma niyetini ise olumlu yönde (Karatepe ve Sökmen, 2006; Yurtseven, 2008) etkilediği tespit edilmiştir (Çakır, 2011). Yapılan araştırma ile konaklama işletmelerinde çalışan personellerin yaşamış oldukları iş-aile çatışma düzeylerinin iç girişimcilikleri üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

İş-aile çatışması konusunda bu güne kadar yapılan araştırmalarda, çatışması yaşayan kişinin ruh hali nedeniyle genellikle işinden aldığı hazzın ve çalışma arzusunun azaldığı ortaya konulmuştur. Yoğun iş temposu nedeniyle ailesine ve özel hayatına gerektiği kadar zaman ayırmayan özellikle de kadın çalışanlar, aile sorumluluklarını yeterince yerine getirememenin vermiş olduğu sıkıntılar nedeniyle çalışma hayatlarında ciddi sorunlar yaşaya bilmektedirler. İş-aile çatışmasının ailevi boyutu olduğu kadar iş yerinde kendisini geliştirmesi beklenen personelin gelişimin etkileyecek boyutları da bulunmaktadır. Özellikle çalışanların iç girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerinde bulunmalarının önündeki en büyük engellerden birisi kişinin iş ve aile yaşantısı arasındaki dengesizliktir. Herhangi bir nedenle çatışma yaşayan bireyin yaratıcılığı ve yenilikçiliği azalmaktadır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009). Bu bağlamda yapılan çalışmanın hipotezleri aşağdaki şekilde oluşturulmuştur.

Hipotez 1: İş-aile çatışması, yeni iş girişimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: İş-çatışması, yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3: İş-aile çatışması, kendini yenileme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4: İş-aile çatışması, proaktiflik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 5: İş-aile çatışması, iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Öncelikle likert olarak hazırlanmış olan anket sorularının güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeklerin standart sapmaları ortalamaları ile frekans dağılımları hesaplanmıştır. Ayrıca yapılan çalışmada araştırmaya konu olan işletmelerin çalışan sayıları, görev yapan personellerin eğitim durumları, pozisyonları ve çalıştıkları departmanların özelliklerine göre frekansları ile yüzde dağılımları tablo şeklinde gösterilmiştir. Son olarak belirlenen hipotezler doğrultusunda değişkenler arasında ilişki bulunup bulunmadığı test etmek amacıyla korelasyon analizi ve basit regresyon analizleri yapılmıştır.

3.4.1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma için veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Nevşehir ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller tespit edilmiş ve işletmelerde görev yapan departman müdür ve şeflerine 250 adet anket dağıtılmıştır. Anket formunun birinci kısmında Carlson, D.S., Kacmar, K.M., & Williams, L.J. (2000) tarafından geliştirilen 18 soruluk iş-aile çatışması ölçeği; Anket formunun ikinci kısmında ise iç girişimcilik performansı ölçeği yer almaktadır. Antoncic and Hisrich (2001) tarafından geliştirilen iç girişimcilik ölçeği, yeni iş girişimi, yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktiflik olmak üzere dört boyut ve toplam 34 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunda 5'li likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Araştırmada, iş-aile çatışması ölçeği, iç girişimciliği niteleyen yeni iş girişimi, yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktiflik ölçeklerinin iç tutarlılık analizleri Cronbach Alpha katsayısı ile incelenmektedir. Güvenilirlik analizi yapılmasındaki

amaç ankette yer alan soruların üzerinde çalışılan konuyu ne derece yansıttığının anlaşılmasına çalışılmasıdır. Kısacası güvenilirlik kullanılan ölçeğin doğruluk düzeyinin tespitidir (Ural ve Kılıç, 2006). Cronbach Alpha katsayısı 0,40'a kadar olan ölçekler güvenli olmayan, 0,40-0,60 arası güvenilirliği düşük, 0,60-0,80 arası güvenilir ve 0,80-1,00 arası ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2008).

Yapılan güvenilirlik katsayıları hesaplamalarından, çalışmada kullanılan ölçeğin doğru olduğu ve verilerin analizi açısından uygun görülmektedir. Araştırmada kullanılan iş-aile çatışması anketinin güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak ölçülmüştür. İç girişimciliğin unsurları olan yeni iş girişimi anketinin güvenilirlik katsayısı 0,71, yenilikçilik anketinin güvenilirlik katsayısı 0,90, kendini yenileme anketinin güvenilirlik katsayısı 0,85 ve proaktiflik anketinin güvenilirlik katsayısı 0,88 olarak ölçülmüştür. Ölçeklerin güvenilirlik dereceleri tablo şeklinde aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayılarına İlişkin Analiz Sonuçları

Ölçek		Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
İş-Aile Çatışması		0,924	18
İç Girişimcilik	Yeni İş Girişimi	0,718	5
	Yenilikçilik	0,908	10
	Kendini Yenileme	0,859	12
	Proaktiflik	0,888	7

3.4.2. Ankete Katılan Çalışanlara İlişkin Verilerin Analizi

Tablo 3.2. Anket Yapılan Otellerin Çalışan Sayılarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Toplam çalışan sayısı	f	%
10-30 çalışan	8	34
31-99 çalışan	15	60
100 ve üzeri çalışan	2	6
Toplam	25	100

Anket yapılan 25 otelin 8'inde 10-30 çalışan, 15'inde 31-99 çalışan ve 2'sinde ise 100 ve üzeri çalışan bulunmaktadır.

Tablo 3.3. Anket Yapılan Otellerdeki Departmanların Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonucu

Departman	f	%
Ön büro	56	59
Muhasebe	6	6,7
Halkla İlişkiler	10	9
Kat Hizmetleri	7	7,2
Diğer Departman	17	18,1
Toplam	96	100

Anketi cevaplayan çalışanların %59'u önbüro departmanında, %6,7 si muhasebe departmanında, %9'u halkla ilişkiler departmanında, %7,2'si kat hizmetleri departmanında ve %18,1'i diğer departmanlarda (Güvenlik, Mutfak ve Servis, Teknik hizmetler) görev yapmaktadırlar.

Tablo 3.4. Ankete Katılan Çalışanların Unvan Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonucu

Ünvanı	f	%
Müdür	55	58
Şef	41	42
Toplam	96	100

Ankete katılan çalışanların %58'i müdür, %42'si ise şef pozisyonunda çalışmaktadır

Tablo 3.5. Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Seviyelerine İlişkin Frekans Analizi Sonucu

Tahsil Durumu	f	%
Lise	29	30,2
Meslek Yüksek Okulu	38	39,7
Lisans	27	28,3
Yüksek lisan ve doktora	2	1,8
Toplam	96	100

Ankete katılan çalışanların %30,2'si lise mezunu, %39,7'si meslek yüksek okulu mezunu, %28,3'i lisans mezunu ve %1,8'i yüksek lisans ve doktora mezunudur.

Tablo 3.6. Ankete Katılan Çalışanların Mezun Oldukları Alanlara İlişkin Frekans Analizi Sonucu

Mezun Olduğu Bölüm	f	%
Turizm	49	50,6
Diğer	47	49,4
Toplam	96	100

Ankete katılan çalışanların %50,6'sı turizm okulu, %49,4'ü ise diğer bölümlerden mezun olmuşlardır.

3.4.3. Çalışanların İş-Aile Çatışmasına Yönelik Algılamalarına İlişkin Bulgular

Konaklama işletmelerinde çalışanlara, iş-aile çatışmaları yaşamalarına neden olan etkenleri tespit etmek amacıyla 18 sorudan oluşan 5'li likert ölçeğe göre hazırlanmış bir anket uygulanmıştır. Ankete ilişkin bulgular tablo 3,7'de verilmiştir.

Tablo 3.7. İş-Aile Çatışması Ölçesi Frekans Dağılımı, Ortalama ve Standart Sapmaları

İFADELER	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	ORT.	SS.
İşim, beni ailemle yapmak istediğim faaliyetlerden uzak tutuyor.	12,0	21,7	20,5	22,3	23,5	3,234	1,348
İşe ayırmam gereken zaman, aynı şekilde ailevi sorumluluk ve faaliyetlerime ayırmam gereken zamandan alıyor.	12,7	25,3	16,3	28,2	17,5	3,126	1,317
İşimden kaynaklanan sorumluluklara ayırmam gereken zaman yüzünden, ailece yapacağım faaliyetlerden ödün vermek zorundayım.	12,7	19,3	21,1	28,9	18,0	3,204	1,295
Çoğunlukla, ailevi sorumluluklarıma ayırdığım zaman ile işime ayırdığım zaman çatışıyor.	10,8	22,9	22,9	30,7	12,7	3,114	1,213
Ailemle geçirdiğim zaman, çoğunlukla kariyerime yardımcı olabilecek iş aktivitelerime zaman ayırmama engel oluyor.	19,9	39,2	16,9	18,7	5,3	2,506	1,163
Aileme ayırmam gereken zaman yüzünden, işimle ilgili aktivitelerden ödün vermek zorundayım.	21,1	38,5	15,7	20,5	4,2	2,481	1,158
İşten eve döndüğümde, çoğunlukla ailemle zaman geçiremeyecek kadar yorgun oluyorum.	9,6	18,7	19,3	30,7	21,7	3,361	1,275
İşten eve geldiğimde duygusal olarak o kadar bitkin oluyorum ki bu benim ailemle birlikte	11,4	24,7	24,1	22,9	16,9	3,090	1,268

zaman geçirmemi engelliyor.							
İş ortamındaki tüm baskılardan dolayı eve döndüğümde hoşlandığım şeyleri dahi yapamayacak kadar stresli oluyorum.	10,2	28,9	25,9	19,9	15,1	3,006	1,228
Ev ortamındaki stresten dolayı çoğunlukla işimde ailevi sorunlarımla meşgul oluyorum.	24,7	36,1	24,2	9,6	5,4	2,349	1,116
Ailevi sorumluluklarım yüzünden genellikle stresli olduğum için, işime konsantre olma konusunda zorluk çekiyorum.	25,3	41,6	18,1	7,8	7,2	2,301	1,146
Aile ortamındaki gerginlik ve stres, genellikle işimi yapma becerimi zayıflatıyor	26,5	38,0	19,3	9,6	6,6	2,319	1,160
İşimde kullandığım problem çözüme becerilerim, evdeki problemleri çözmemde etkili olmamaktadır.	13,9	23,5	28,9	24,7	9,0	2,915	1,182
İş ortamında benim için gerekli ve etkili olan bir davranış, ev ortamında ters etki yaratmaktadır.	14,5	37,3	27,1	13,3	7,8	2,626	1,125
İş ortamında beni etkili kılan davranışlarım, ev ortamında iyi bir eş ya da ebeveyn olmam konusunda bana yardımcı olmuyor.	20,5	20,5	35,5	16,3	7,2	2,692	1,178
Evde bana yardımcı olan davranışlar iş ortamında etkili olmuyor.	13,9	22,9	28,9	26,5	7,8	2,915	1,167
Benim için evde gerekli ve etkili olan davranışlar iş ortamında ters etki yaratmaktadır.	18,7	34,9	29,5	7,9	9,0	2,536	1,152
Evde problem çözmemde yardımcı olan davranış, işte aynı şekilde etkili olmuyor.	11,4	23,5	30,7	25,3	9,1	2,969	1,146

Araştırmaya katılan konaklama işletmesi çalışanlarının, anketlerde vermiş oldukları kararsız cevaplar yorumlamada olumsuz olarak nitelendirilmiştir. Bu duruma sebep olarak, işyeri baskısı çekincesi ve benzeri düşünceler nedeniyle olumsuz fikir belirtmek istemeyen çalışanların anketlerin doldurulma sürecinde gözlemlenmesidir. Tablo 3.7' de çalışanların iş-aile çatışması yaşamalarındaki sebeplere bakıldığı zaman, çalışanların % 53'ü iş yoğunluğunun ailesi ile arasında problem doğurduğunu, %54'ü ailesine ayırmak istediği zamanı işi tarafından engellendiğini, yine % 53'ü iş ve aile zamanlarının çatıştığını belirtmişlerdir. Anketin ilk dört sorusuna verilen cevaplara göre çalışanlar iş ve aile zamanlarını dengeleme konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar. Ayrıca çalışanların % 52'si iş yerindeki yoğunluktan dolayı oluşan yorgunluk nedeniyle ailesine gerekli ilgiyi gösteremediğini düşünmektedirler.

Ancak bunun tersi bir durum olarak çalışanlar, aile içerisindeki görevlerinin iş yaşantısını direkt olarak etkilemediklerini belirtmişlerdir. Çalışanların %76'sı ailelerinin iş aktivitelerini engellemediğini, %75'i aile yaşantısının kariyer hedeflerinde sapmaya yol açmayacağını ve % 84'ü aile hayatında işini etkileyecek herhangi bir stres yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Yine araştırmamıza katılanların % 73'ü iş yerindeki becerilerinin günlük hayatındaki başarıları da olumlu yönde direkt etkilediklerini belirtmişlerdir.

Ev hayatında başarılı ve becerikli olan çalışanların %71'inin iş hayatları da pozitif yönde etkilenmektedir. İş-aile çatışması konusunda verilen cevaplar genel olarak değerlendirilirse; çalışanların büyük bir kısmı, iş hayatındaki yoğun ve düzensiz çalışma ile stresten dolayı aile yaşantısını doğrudan ve olumsuz etkilediğini, buna karşın aile yaşantısındaki rollerinin iş yaşantısındaki rolleri üzerinde fazla etkiye sahip olmadığını düşünmektedirler.

3.4.4. İç Girişimcilik Boyutlarının Algılanmasına İlişkin Bulgular

Çalışanların, iç girişimcilik algılamaların tespit etmek amacıyla yeni işi girişimi için 5, yenilikçilik 10, kendini yenileme ve proaktiflik için ise 12 sorudan oluşan 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 3.8. Yeni İş Girişimi Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama ve Standart Sapmaları

İFADELER	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	O.	SS.
Çalıştığım otelde var olan ürünler için yeni reklamcılık ve pazarlama yolları bulmaya teşvik edirim.	9,0	19,3	23,5	35,5	12,7	3,239	1,169
Çalıştığım endüstrideki iş kolları hakkında sürekli kendimi geliştiririm.	11,5	21,1	22,3	36,7	8,4	3,096	1,171
Çalıştığım otel sayesinde turizm endüstrisindeki yeni gelişmeleri takip ederim.	10,8	17,5	24,8	36,7	10,2	3,180	1,166
Çalıştığım otel için mevcut ürünler için yeni pazar boşlukları ararım.	9,0	14,5	32,5	31,9	12,1	3,234	1,122
Çalıştığım otelde yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek için fırsatları değerlendiririm.	10,2	15,7	32,5	25,3	16,3	3,216	1,196

Tablo 3.4'e bakıldığı zaman, ankete katılan çalışanların %51'i çalıştıkları otelin reklamcılık ve yeni pazarlama yöntemlerine katkı sağlamadıklarını, %54'ü konaklama sektöründe kendisini geliştiremediğini, %53'ü iş yoğunluğu ve farklı sebeplerden hizmet ve konaklama sektöründeki yenilikleri takip etmediklerini, %56'sı çalıştıkları otellerin yeni pazarları araştırmadıkları ve bu konuda çalışmalarının olmadığını, %58'i ise çalıştıkları otellerde ürün geliştirme çalışmalarına katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Ortaya çıkan sonucu genel olarak yorumlanırsa, ankete katılan çalışanların %54,4'ü konaklama sektöründe çalışan personellerin kendilerini geliştirmek için herhangi bir çaba içerisinde olmadıklarını ve iş konusunda örgüte katkı yapacak gelişme ve değişme yaşamadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 3.9. Yenilikçilik ölçeği frekans dağılımı, ortalama ve standart sapmaları

İFADELER	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	O.	SS.
Çalıştığım otelde üretim süreç ve sistemlerine dahil edilirim.	6,6	22,9	29,5	27,7	13,3	3,180	1,129
Çalıştığım otelde yeni ürünler geliştirmek için teşvik edilirim.	9,6	19,9	22,9	34,3	13,3	3,216	1,191
Çalıştığım otelde yeni ürünler artırılması için farklı metotlar denerim .	9,0	14,5	27,1	33,7	15,7	3,325	1,171
Çalıştığım otelde yeni ürünlerin tanıtımını yaparım.	10,2	17,5	25,3	33,1	13,9	3,228	1,194
Çalıştığım otelde teknolojiyi geliştirmeye çalışırım.	12,0	16,9	27,1	31,4	12,6	3,130	1,200
Çalıştığım otelde diğer otel ya da endüstri tarafından geliştirilen teknolojileri benimserim.	9,6	12,7	28,9	29,5	19,3	3,361	1,206
Çalıştığım otelde endüstrideki teknolojik yeniliklere önem verir ve gelişmeleri takip ederim.	10,2	12,7	29,5	34,3	13,3	3,227	1,157
Çalıştığım otelde gerçekleştirdiğim yeni faaliyetler ile gelire katkı sağlarım.	7,8	29,6	31,3	19,9	11,4	2,975	1,127
Çalıştığım otelin ürün hattında değişiklikler yapmaya çalışırım.	9,1	22,9	34,9	24,7	8,4	3,006	1,087
Çalıştığım otelin araştırma ve geliştirmede lider olması için uğraşırım.	17,5	22,9	31,9	17,5	10,2	2,801	1,217

Yenilikçilik konusunda tablo 3.5 'e bakıldığında; çalışanların %55'i işletmelerin üretim süreçlerine ve sistemlerine herhangi bir katkılarının bulunmadığını, ancak %50 si bu konuda yeni yeni personellerin teşvik edilmeye başladığını, %50'si otellerinde yeni ürünlerin çoğaltılmasında ve bu ürünlerin tanıtımının yapılmasında katkısı bulunduğunu, %52'si yenilikçi çalışmalar için teknolojiyi gerektiği kadar kullandığını belirtmişlerdir.

Anketi cevaplayanların %77'si çalışmalarında diğer işletmeler tarafında geliştirilen teknolojileri kullandıklarını ve bu konudaki gelişmeleri takip ettiklerini, % 68'i otellerin gelirlerinin alışılmış standart ürünlerinden olduğunu ve % 72'si ise araştırma geliştirme konusunda otellerinin sektörde lider olmadığını ve bu konuda herhangi bir girişimlerinin bulunmadığını belirtmişlerdir.

Yenilikçilik konusunda verilen cevaplara baktığımızda cevaplama oranları yarı yarıya olup, çalışanların işletmelerin üretim süreçlerine katılma, işletmedeki değişimler ve gelişmeleri etkileme konusunda herhangi bir rollerinin bulunmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.10. Kendini Yenileme Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama ve Standart Sapmaları

İFADELER	1	2	3	4	5	O.	SS.
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
Çalıştığım otelde amaç, hedef ve iş tanımlamalarımı sık sık gözden geçiririm.	7,8	17,5	33,1	31,4	10,2	3,186	1,087
Çalıştığım otelde rekabet edilecek endüstriler sık sık yeniden tanımlarım.	6,6	18,7	35,5	30,1	9,1	3,162	1,046
Çalıştığım otelde birim ve bölümler yeniden organize edilmesinde fikrim alınır.	8,4	28,3	26,6	25,3	12,4	3,030	1,156
Çalıştığım otelin yenilik yapma kapasitesini arttırmak için departmanlar arası aktiviteler koordine edilmesine katkı sağlarım.	7,2	27,1	27,1	33,5	15,1	3,130	1,179
Çalıştığım otelde yenilikleri arttırmak için inisiyatif kullanma hakkı verilir.	10,2	21,7	31,3	23,5	13,3	3,078	1,180
Çalıştığım otelde yeniliğin gelişmesi için esnek örgüt yapısını benimserim.	8,4	24,1	36,7	21,4	8,4	3,150	2,562
Çalıştığım otelde yaratıcılık ve yenilik yapabilme konusunda sürekli eğitilirim.	12,0	30,1	29,0	20,5	8,4	2,831	1,142
Çalıştığım otelde yaratıcılık ve yenilik yapabilmem için ödüllendirilirim.	18,1	28,9	28,9	15,7	8,4	2,674	1,186
Çalıştığım otel tarafından yeni fikirler yaratmak için teşvik edilirim.	18,1	28,3	26,5	19,9	7,2	2,698	1,188
Çalıştığım otel tarafından yeni yaratıcı fikirleri değerlendirecek prosedürlere tabi tutulurum.	14,5	29,5	27,7	18,7	9,6	2,795	1,188
Çalıştığım otelde (proje veya girişim açısından) fikir üretmemden övgüyle söz edilir.	16,9	19,9	29,5	21,1	12,6	2,927	1,262
Çalıştığım otelden yenileme projeleri için ilave kaynak alırım.	6,0	19,3	34,3	27,1	13,3	3,222	1,091

Tablo 3.6 ile iç girişimciliğin en önemli boyutlarından biri olan kendini yenileme konusunda 12 soruda çalışanların fikirleri ölçülmeye çalışılmıştır. Ankete katılanların % 60'ı otellerinde iş tanımlamasına yeterince önem verilmediği ve başarıya ulaştıracak hedeflerin önemsenmediğini, %61'i departmanlar arasında çalışma uyumunun bulunmadığını ve çalışanlara alanlarında gerekli inisiyatifin tanınmadığını, % 72'si otellerin kendini geliştirme anlamında esnek örgütler olmadığını ve çalışanların gelişimleri için işletme tarafından herhangi bir eğitim programının düzenlenmediğini belirtmişlerdir.

Ayrıca, çalışanların %72'si işletmeleri tarafından kendilerini geliştirmelerini destekleyici tedbirler alınması, yenilik yapmaları, yeni fikirler ortaya koymaları ve bu konuda övgüyle söz edilmediğini, % 60'ının cevabına göre ise otellerin yenileme projeleri için herhangi bir kaynak ayırmadığını görüyoruz. Verilen cevaplara bakarak konaklama sektöründe çalışanların %65'i kendini geliştirme konusunda otelleri uygun görmemektedir. Bu konudaki en büyük etkenin yoğun çalışma saatleri ve her departmanda kesin iş tanımının bulunmamasını gösterebiliriz.

Tablo 3.11. Proaktiflik Ölçeği Frekans Dağılımı, Ortalama ve Standart Sapmaları

İFADELER	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	O.	SS.
Çalıştığım otelin, pazara yeni ürün, hizmet, yönetim tekniği ve teknoloji sunarak ilk olması için çalışırım.	15,7	25,3	30,7	17,5	10,8	2,825	1,210
Çalıştığım otelin rakiplerle yarışmasına yardımcı olurum.	5,4	22,3	31,9	26,5	13,9	3,210	1,105
Çalıştığım otel için yüksek risk taşıyan projeler geliştiririm.	16,3	33,7	31,9	9,0	9,1	2,608	1,137
Çalıştığım otelde amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade geniş çaplı stratejik faaliyetleri tercih ederim.	12,7	25,9	42,2	9,0	10,2	2,783	1,106
Çalıştığım otelde karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda cesur kararlar alırım.	12,7	25,9	33,1	21,1	7,2	2,843	1,117
Çalıştığım otelde amaç, hedef ve iş tanımlarımı sık sık gözden geçiririm.	10,8	25,9	29,5	22,8	11,0	2,969	1,167
Çalıştığım otelde rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden değerlendiririm.	11,4	26,6	30,7	20,5	10,8	2,927	1,168

Proaktiflik konusunda verilen cevaplarda; çalışanların % 65'i sektörde teknoloji kullanma ve yenilik yapma gibi bir gayret içerisinde bulunmadıklarını, işletmenin gelişimi ve yenilik alanında ilk olması için herhangi bir kaygısının olmadığını ve işletmenin sadece kendi durumuna göre hareket edildiğini, % 81'i otellerinde az veya çok riskli herhangi bir proje çalışmasına katılmadıklarını, stratejik amaç ve hedeflere önem vermediklerini, kritik durumlarda cesur kararlar alınacak bir çalışma mekanizmasının bulunmadığını ve %70'i hizmet sektöründeki rekabet ortamına etki edecek bir durumunun olmadığını belirtmişlerdir.

3.4.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi yapılmasındaki amaç birden fazla değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini, varsa yönünü ve gücünü test etmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Kalaycı, 2009;115).

Tablo 3.12. İş-Aile Çatışması ve İç girişimcilik kavramları arasındaki Korelasyon Değerleri

DEĞİŞKENLER	\bar{X}	ss	1	2	3	4	5
1- İş-Aile Çatışması	2,820	0,796					
2- Yeni İş Girişimi	3,190	0,969	-0,157**				
3- Yenilikçilik	3,150	0,927	-0,314**	0,673**			
4- Kendini Yenileme	2,990	0,910	-0,126**	0,468**	0,532**		
5- Proaktiflik	2,880	0,880	-0,263**	0,516**	0,619**	0,694**	
6- İç Girişimcilik	2,975	0,692	-0,259**	0,818**	0,860**	0,800**	0,836**

**anlam düzeyi $p < 0,01$

Yapılan korelasyon analizi sonucunda Pearson katsayılarına baktığımızda; iş-aile çatışması ile iç girişimciliği oluşturan unsurlar arasında düşük seviyede, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Tablo 3,7’de iş-aile çatışması ile yenilikçilik arasında düşük düzeyli ($r = -0,157$) negatif yönlü ilişki, iş-aile çatışması ile yeni iş girişimi arasında düşük düzeyde ($r = -0,314$) negatif yönlü ilişki, iş-aile çatışması ile kendini yenileme arasında düşük düzeyde ($r = -0,126$) negatif yönlü ilişki, iş-aile çatışması ile proaktiflik arasında düşük düzeyde ($r = -0,263$) negatif yönlü ilişki ve son genel olarak iş-aile çatışması ile iç girişimcilik arasında düşük düzeyde ($r = -0,259$) negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle iş-aile çatışması arttıkça iç girişimcilik eğilimi ve boyutları azalmaktadır.

3.4.6. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi doğrusal (linear) regresyon analizi, Değişkenler arasındaki ilişkilerde, neden durumunda olan değişkenler bağımsız değişken, sonuç durumunda olan değişkenler ise bağımlı

değişken olarak adlandırılmaktadır. Regresyon analizi gerçekleştirilirken tek bir bağımsız değişkenle ilgileniliyorsa basit doğrusal regresyon, birden çok bağımsız değişkenle bağımlı değişken açıklanmaya çalışılıyorsa çoklu doğrusal regresyon söz konusu olacaktır (Gürsakar, 2002).

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Hipotez 1: İş-aile çatışması, yeni iş girişimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.13. İş-Aile Çatışmasının Yeni İş Girişimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Yeni İş Girişimi								
Bağımsız Değişken	β	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	t	F	Anlam Düzeyi
İş-Aile Çatışması	,-226	,157	,025	,014	,91288	1,541	2,373	0,127

İş-aile çatışmasının yeni iş girişimi üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi sonucunda; R² değeri, 0,025 olarak bulunmuştur (R²=0,025; F=2,373; p>0.01). Buna göre yeni iş girişimindeki etkilenmenin % 2,5'i iş-aile çatışmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu sonuç anlamlı değildir (β =-0,226; p> 0.01) dolayısıyla, İş-aile çatışmasının, yeni iş girişimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu düşünülerek geliştirilen 1. araştırma hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez 2: İş-çatışması, yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.14. İş-Aile Çatışmasının Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Yenilikçilik								
Bağımsız Değişken	β	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası	t	F	Anlam Düzeyi
İş-Aile Çatışması	,-427	,314	,099	,089	,82862	3,207	10,288	0,002

İş-aile çatışmasının yenilikçilik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi sonucunda; R² değeri, 0,099 olarak bulunmuştur (R²=0,099; F=10,288; p<0.01). Buna göre yenilikçilikteki olumsuz etkilenmenin % 9,9'u iş-aile çatışmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre iş-aile çatışması yeni iş girişimi üzerinde düşük düzeyde negatif bir etkiye sahiptir ve anlamlı bir etkiye sahiptir($\beta=-0,427$; p< 0.01). Bu noktada 2. araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 3: İş-aile çatışması, kendini yenileme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.15. İş-Aile Çatışmasının Kendini Yenileme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Kendini yenileme								
Bağımsız Değişken	β	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası	t	F	Anlam Düzeyi
İş-Aile Çatışması	,-156	,126	,016	,005	,78951	1,233	1,520	0,221

İş-aile çatışmasının kendini yenileme üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi sonucunda; R² değeri, 0,016 olarak bulunmuştur (R²=0,016; F=1,520; p>0.01). Buna göre kendini yenilemedeki olumsuz etkilenmenin % 1,6 sı

iş-aile çatışmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre iş-aile çatışması yeni iş girişimi üzerinde düşük düzeyde negatif bir etkiye sahip ($\beta=-0,156$; $p > 0,01$) olup, anlam ilişkisi yönünden bağlantı olmaması nedeniyle hipotez reddedilmiştir.

Hipotez 4: İş-aile çatışması, proaktiflik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.16. İş-Aile Çatışmasının proaktiflik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: proaktiflik								
Bağımsız Değişken	β	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	t	F	Anlam Düzeyi
İş-Aile Çatışması	,-314	,263	,069	,059	,82862	2,646	7,000	0,010

İş-aile çatışmasının proaktiflik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi sonucunda; R² değeri, 0,069 olarak bulunmuştur (R²=0,069; F=7,000; $p < 0,01$). Buna göre proaktiflikteki olumsuz etkilenmenin % 6,9'u iş-aile çatışmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre iş-aile çatışması yeni iş girişimi üzerinde düşük düzeyde negatif bir etkiye sahiptir ($\beta=-0,314$; $p < 0,01$) ve hipotez kabul edilmiştir.

Hipotez 5: İş-aile çatışması, üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.17. İş-Aile Çatışmasının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: iç girişimcilik								
Bağımsız Değişken	β	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	t	F	Anlam Düzeyi
İş-Aile Çatışması	,-281	,259	,067	,057	,82862	2,646	6,754	0,011

İş-aile çatışmasının iç girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi sonucunda; R² değeri, 0,067 olarak bulunmuştur (R²=0,067; F=6,754; $p < 0,01$). Buna göre iç girişimcilikteki değişimin % 6,7'si iş-aile

atışmasıyla açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre iş-aile atışması yeni iş girişimi üzerinde düşük düzeyde negatif bir etkiye sahiptir ($\beta=-0,281$; $p< 0.01$) ve hipotez kabul edilmiştir.



SONUÇ

Endüstri devriminden önceki uzun periyotta, insanlar kendi aile bireyleriyle birlikte sadece kendi tüketimleri için çalışmakta ve büyük aile olarak birlikte yaşamaktaydılar. Artan nüfus nedeniyle yerel üretimin yetmemesi ve daha fazla kaynak ihtiyacı gibi sebeplerden ortaya çıkan endüstri devrimiyle birlikte çeşitlenen iş kolları insanları yaşadıkları yerlerden farklı bölgelere de göç etmeye veya iş için uzun yolculuklar yapmaya mecbur bırakmıştır. Bunlara ek olarak günümüzde bir rekabet halini alan kişisel gelişim ve kariyer istekleri ile ekonomik olarak daha fazla kazanma arzusu insanları daha çok çalışmaya itmiştir.

Çalışanların yaşantılarını oluşturan en temel unsurlardan birisi aile diğeri ise iş hayatıdır. Bu konuda bazı insanlar aile yaşantısına daha çok önem verirken bazıları da iş yaşantısına önem vermektedirler. Bu durumda ortaya çıkacak olan en temel sorun her iki yaşantıdan birisinde veya ikisinde birden çatışmalar yaşanmasıdır. Yaşanan bu çatışmaların çalışanlar ve örgütleri açısından ciddi sonuçları olmaktadır. Şüphesiz işletmeler açısından ve kişisel olarak en tercih edilen durum ise her ikisinin bir dengede tutulmasıdır. Ancak özellikle günümüz koşullarında dengeli yaşamak giderek zorlaşmakta ve literatürde iş-aile çatışması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Genel olarak iş-aile çatışmasının aşağıdaki sebeplerden kaynaklandığını söylenebilir:

- Yaşantı süresince üstlenilen rollerden birisine ayrılacak zamanın fazlalığı diğeri rol üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
- Rollerden birinde yaşanacak olan stres ve zorluklar, diğeri rolü direkt etkilemekte ve o rolü yerine getirmede başarısızlığa neden olmaktadır.
- Çalışanların kişilikleri gereği geliştirdikleri davranışların bazen rollerden bir tanesi için etkili ve uygun olabilmekteyken, söz konusu davranış diğeri rol için uygun olmamakta ya da rolde sorunlar çıkartmaktadır.

Bu konuda yapılan tüm çalışmalara bakarak çatışma yaşanmasında; aşırı yoğun olan veya düzensiz ya da esnek olmayan çalışma saatleri, zamansız seyahatler, iş yükünde belirsizlik, mesai arkadaşları ile olan anlaşmazlıklar, kariyer olanaklarındaki güçlükler, yöneticilerin tutumları, örgüt yapısı ve çevresel etkenleri, çalışanın medeni durumu, aile ortamındaki birey sayısı, çocukların bakım sorunu ve ebeveynlerin sorumluluklarının direkt etkisi söz konusudur.

İş-aile çatışması konusunda günümüze kadar birçok sektör ve meslek gurupları üzerinde çalışma yapılmıştır. Ancak insan odaklı ve en yoğun hizmet sektörlerinden birisi olmasına rağmen turizm çalışanlarının iş-aile çatışmasına ilişkin araştırmalar sınırlıdır (Karatepe ve Kılıç, 2005; Karatepe ve Sökmen, 2006; Mulvaney, 2006; Namasivayam ve Zhao, 2006; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007; Yurtseven, 2008; Zhao vd. 2011). Nitekim bu araştırmalarda, doğrudan turizm sektörünün kendine has özelliklerinden kaynaklanan sorunlar, iş-aile çatışması kapsamında değerlendirilmemiştir.

Otel işletmelerinde en önemli unsurun müşteri memnuniyeti olduğu düşünüldüğünde, iş-aile çatışmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalara göre (Rusbult vd., 1988; Frone, 1997:163; Kossek ve Özeki, 1999; Carlson, 2000; Powell ve Greenhaus, 2006; Namasivayam ve Zhao, 2006; Efeoğlu ve Özgen, 2007), iş-aile çatışması iş tatminini, kariyer tatminini, örgütsel bağlılığı ve mesleki performansı azaltıcı; tükenmişliği ve işten ayrılma niyetini ise artırıcı yönde etkilemektedir. Otel işletmelerinin hizmet kalitesini yüksek standartta tutabilmesi için, çalışanların mutlu bireyler olmaları oldukça önemlidir (Coverman, 1989; Duxburry ve Higgins, 1991; Guven, 2005; Torun ve Ercan, 2006; Toraman, 2009) . Dolayısıyla, otel işletmelerinin ağır çalışma şartlarına getirilecek olan düzenlemeler hem örgütün kaliteli hizmet sunumunu doğrudan etkileyecek hem de bireyin aile ile yaşadığı (iş nedeni ile yaşanan) sorunları giderilmesinde büyük bir rol oynayacaktır.

İş- aile çatışmalarının çalışanlar açısından fiziksel, sosyal, ekonomik ve ruhsal birçok olumsuz etkisi bulunmakta olup, söz konusu olumsuz etkilerden birisi de çalışanların iç girişimcilik faaliyetleri üzerinedir. Girişimcilik devletler, işletmeler ve çalışanlar için oldukça önemli bir konu olarak ekonomik olarak büyümek, kalkınmak ve

rekabet ortamında canlı kalmak için zorunlu olan bir hamledir. Girişimcilikle gelir kaynaklarının dağıtımının doğru bir şekilde yapılması, yeni iş olanakları sağlanarak işsizlik ve istihdam sorunlarının en aza indirilmesi ve toplumdaki refah seviyesinin artırılması mümkündür. Bu nedenle dünyanın en gelişmiş ülkelerinin genellikle girişimciliği en çok destekleyen ülkeler olduğu görülmektedir.

Literatürde iç girişimcilik olarak nitelendirilen personel girişimciliği, Antoncic (2007) tarafından "mevcut bir organizasyon içindeki girişimcilik ruhu" olarak tarif edilmiştir. İç girişimcilik kavramını daha geniş olarak açılacak olursak; mevcut örgüt içindeki çalışanların, normal girişimciymiş gibi bir fikri, risk alıp yenilik yaparak kârlı bir mal veya hizmete dönüştürmek çabası olarak nitelendirebiliriz. İç girişimciliğin işletmeler açısından önemi örgütün sahip olduğu fikirlerin ve vizyonun daha öteye taşınması, çalışan açısından ise kişisel gelişim, ekonomik kazanç ve kariyer olanakları olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde iç girişimcilik faaliyetlerinde erkek çalışanlar kadın çalışanlar oranla daha fazla öne çıktıkları söylenebilir. Bunu en önemli nedeni olarak toplumsal olarak kadınlara gerekli değerin verilmemesi, kadınların çalışma ve aile hayatlarında kısıtların daha fazla olması, işverenler tarafından yeterince desteklenmemeleri, çalışma hayatında kadınlara yönelik düzenlemelerin yetersizliği ve Kadın çalışanların genel olarak riskten kaçınma davranışı içinde bulunmaları nedeniyle işletmelerce tercih edilmemesini sayabiliriz.

Özellikle konaklama işletmeleri gibi yoğun müşteri ilişkilerinin yaşandığı hizmet sektöründe, çalışanların uzun çalışma saatlerine maruz kalmaları nedeniyle iş-aile çatışmasının çalışanların iç girişimciliği üzerindeki etkisini, tespit etmeye yönelik olarak Nevşehir Bölgesindeki turizm işletmelerinde çalışan personel üzerinde yapılan araştırmada, anketi cevaplayan çalışanların %58'i müdür, %42'si ise şef pozisyonundadır. Söz konusu kişilerin %59'u önbüro departmanında çalışmakta olup, bu duruma bakarak önbüro departmanında görev yapanların turizm konusunda daha duyarlı oldukları belirtilebilir. Yine ankete katılanların %39,7'sinin meslek yüksek okulu mezunu olmasının nedeni olarak, eleman temininde kolaylık ve ücret politikasının olduğu söylenebilir. Ayrıca anket sonuçlarında konaklama

işletmelerinde görev yapan personelin mezun oldukları alanlarda, turizm ve diğer bölüm mezunlarının oranının yarı yarıya olması, turizm mezunlarının alanlarında yeteri kadar istihdam edilmediğinin de bir göstergesidir.

İş-aile çatışması konusundaki anket cevaplarına bakıldığında, çalışanların yarıdan fazlası iş yoğunluğunun ailesi ile arasında problem doğurduğunu, yarısı ailesine ayırmak istediği zamanı işi tarafından engellendiğini, yine ankete katılanların yarısı iş ve aile zamanlarının çatıştığını belirtmişlerdir. Ayrıca alışanlar genel olarak iş yerindeki yoğunluktan dolayı oluşan yorgunluk nedeniyle ailesine gerekli ilgiyi gösteremediğini düşünmektedirler. Bu şekilde anketi cevaplayanlarca, iş yaşamındaki rol taşmasının aile roll üzerindeki olumsuz etkisini açıkça ortaya konulmuştur. Ancak ankete katılanların büyük bir çoğunluğu, aile yaşantılarının iş yaşantısı üzerinde olumsuz bir etkisi olmadığından bahsetmeleri, ailelerine koruyucu bir yaklaşımın sonucu olduğu söylenebilir. Araştırmadaki bir başka sonuca göre de iş yaşamında becerikli olan çalışanların aile hayatı da bu durumdan pozitif yönde etkilemektedir.

Literatürde iş-aile çatışmasının çalışan üzerindeki negatif etkisi açıkça ortaya konulmuşken, konaklama işletmelerinde çalışanların mevsimsel geçici işi statüsünde istihdam edilmesi, işletmeye karşı olan çekinceleri ve ailevi sorumlulukları nedeniyle işsiz kalma endişesi, araştırmadaki sorulara doğru cevaplar verilmesini olumsuz etkilemiş ve bu nedenle de iş-aile çatışmasının i girişimcilik üzerindeki negatif etkisi düşük seviyede kanıtlanmıştır.

Sonuç olarak çalışanlar, iş-aile çatışması yaşanmasına en büyük etken olarak çalışma koşulları ve örgüt politikalarını göstermektedirler. Turizm sektöründe yaşanan iş-aile çatışmalarının, çalışanlar üzerindeki etkisi en aza indirilmesi konusunda öneriler şu şekilde sıralanacak olursa:

- Öncelikli olarak turizm sektöründe mevsimsel çalışma koşullarından ötürü, konaklama işletmelerince çalışanların büyük bir kısmına geçici personel gözüyle bakılmakta olup, uzun vadeli çalışma planlarının arasında yer almamaları çalışanların işletmeyi benimsememelerine, sürekli stres altında çalışmalarına ve dolayısıyla ailelerinin de bu durumdan olumsuz etkilenmelerine yol açmaktadır. Bu durumun

giderilmesi için turizmde mevsimsellik faktörünü ortadan kaldıracak çalışmaların sektör temsilcileri ve paydaşlarca yapılması, istihdam politikalarının gözden geçirilmesi, işletmeler ve çalışanlar için vergi indirimi, prim ödeme kolaylığı ve devlet katkısı gibi yasal zeminlerin hazırlanması.

- Konaklama işletmelerinin uluslararası çalışma koşullarına uyması için daha fazla denetlenmesi.

- İşletmelerce yeterli düzeyde istihdam sağlanması, çalışanların 18 saate varan uzun çalışma sürelerinde kısılmaya, dolayısıyla çalışanın yıpranmasının önüne geçilmesi.

- Turizm sektöründeki mevsimsellik nedeniyle çalışanların çoğuna uygulanmayan hafta sonu tatillerine işletmelerce önem verilmesi, çalışanın fiziksel ve ruhsal rahatlaması için ailesi ile yeterince zaman geçirmesinin sağlanması.

- Çalışanların örgütsel başarısı için konaklama işletmelerinde görev yapan üst yöneticilerin asları ve diğer alt seviyede çalışan personellerin sorunları ve istekleri ile yakından ilgilenmeleri.

- Turizm sektöründe çalışan personellerin eğitimine yönelik gerek devlet gerekse özel sektör tarafından hazırlanan birçok eğitim programı bulunmasına rağmen, işletmelerce yeterli zaman olmadığı gerekçesi ile eğitim almak isteyen personeller engellenmektedir. Çalışanın kariyer hedeflerini ve kişisel gelişimini engelleyen bu durumun düzeltilmesi.

- Turizm bölümü mezunlarının sektörde daha fazla istihdam edilmesi için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması.

Turizm işletmeleri ve paydaşları tarafından yukarıda belirtilen tedbirler yerine getirilerek, hizmet sektöründe çalışanların daha az iş-aile çatışması yaşamaları sağlanabilir ve iç girişimcilik faaliyetleri artırılabilir. İş-aile çatışmasının iç girişimcilik üzerindeki etkisi belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırma, konusu gereği sadece konaklama tesisleri üzerinde gerçekleştirilmiş olup, söz konusu çalışma turizm sektörü dışındaki diğer sektörler ve meslek gurupları üzerinde de yapılabilir. Ayrıca örgütlerde iç girişimcilik faaliyetlerini etkileyen iş-aile çatışması dışındaki diğer bağımsız değişkenlerde, yapılacak çalışmalarda dikkate alınabilir.

KAYNAKÇA

- Adams G A, King L A, Daniel W (1996) Relationships Job and Family Involvement, Family Social support and Work-Family Conflict With Job and Life Satisfaction. *Journal of Applied Pyschology* 81: 403-411.
- Ağca V, Kurt M (2007) İç girişimcilik ve temel belirleyicileri. Kavramsal Bir Çerçeve, Erciyes Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 29(1): 84-106.
- Ağca V, Kandemir T (2008) Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi. Afyonkarahisar'da bir araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi 10(3): 210-227.
- Ağca V, Yörük D (2006) Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: Kavramsal bir çerçeve. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 8(2): 155-170.
- Akdoğan A, Cingöz A (2006) İç girişimciliğe verilen önem düzeyi ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin belirlenmesine yönelik Kayseri ilinde bir araştırma. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Bildiriler Kitabı 86(11): 49-63.
- Akın M (2008) Örgütsel destek, sosyal destek ve iş/aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri. Bozok Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 25: 141-170.
- Akkan E, Süygün S M (2016) Lisans öğrencilerinin özyeterlik algıları ve başarıma güdülerinin sosyal girişimcilik eğilimlerine etkilerinin incelenmesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, Dergisi 17(2): 2 35-63
- Antoncic B, Hısrıch R D (2001) Intrapreneurship Construct refinement and cross cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16: 495-527.

- Antoncic B, Hısrıç R D (2003) Clarifying The Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10 (1): 7-20.
- Arslantaş, Cüneyt, C (2001) Girişimcilikte yaratıcılık ve yenilik. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi* 12 (38): 17-23
- Aslan G, Araza A, Bulut Ç (2012) Sosyal Girişimciliğin Kavramsal Çerçevesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 7(2): 69-88
- Aykan E (2004) Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17: 213-224.
- Aytaç S (2001) Çift Kariyerli Esler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri (Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa).
- Barnett H (1998) *Introduction to Feminist Jurisprudence*. (Cavendish Publishing, London, United Kingdom)
- Bayrakdar S (2011) Avrupa Birliği mesleki eğitim programlarında girişimcilik eğitimlerinin ekonomik kalkınmadaki önemi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 12 (1): 246-260.
- Bozkurt Ö Ç (2011) Dünyada ve Türkiye’de girişimcilik eğitimi: başarılı girişimciler ve öğretim üyelerinden öneriler (Detay Yayıncılık, Ankara)
- Bozkurt Ö, Erdurur K (2013) Girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimindeki etkisi: potansiyel girişimciler üzerinde bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 8(2): 57-74.
- Bozkurt Ç Ö, Kalkan A, Koyuncu O, Alparslan A M (2012) Türkiye’de girişimciliğin gelişimi: Girişimciler üzerinde nitel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(15): 229-244
- Bulut Ç, Fiş A M, Aktan B, Yılmaz S (2008) Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma, Yaşar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Dergisi 10(3): 1389-1416.
- Burke R J, Tamara W, Richard E D (1979) Type a behavior of administrators and wives, reports of marital satisfaction and well being. *Journal of Applied Psychology* 64 (1): 57-65.

- Büte M (2008) Örgütsel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. EKEV Akademi Dergisi, 12(37): 41-60.
- Cascio, W.F. (1992), Managing human resources: productivity, quality of work life. (McGraw-Hill Inc, New York)
- Cin H, Günay Y G (2013) Girişimcilerin girişimcilik tipleri ile duygusal zekâları arasındaki ilişki: Edirne örneği. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi 8(2): 7-24
- Cingöz A (2011) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma. Doktora tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri
- Clark S C (2000) Work/Family border theory: A new theory of work/family balance. Human Relations 53 (6) 747–770.
- Chusmir L H, Parker B (2001) Success Strivings and Their Relationship to Affective Work Behaviours: Gender Differences. The Journal of Social Psychology 132: 87-99.
- Çarıkcı İ H, Çiftçi M, Derya S (2010) İş - Aile yaşam çatışması: Türkiye'deki kadın yöneticiler üzerinde bir uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi 2(2): 53-65.
- Çakır M (2011) Turizm Sektöründe İş-Aile Çatışması: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara
- Çelik A (2006) Bir İstihdam Politikası Olarak Girişimcilik. Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi, İ.İ.B.F. Uluslararası Girişimcilik Kongresi 11(86):468-469.
- Çelik M, Turunç Ö (2009) Aile İş çatışması, iş stresi ve örgütsel sadakatin iş performansına etkisi: Savunma sektöründe ampirik bir çalışma. KHO Savunma Bilimleri Dergisi 8(2) 217-245
- Doğan N (2013) Türkiye'de girişimcilik eğilimi: üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Doğaner A E (2006) Yeni Nesil Girişimci (Sistem Yayıncılık, İstanbul)

- Doğrul B Ş, Tekeli S (2010) İş-Yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi 2(2): 11-16.
- Duxbury L, Higgins C (2001) Work-Life balance in the new millenium: Where are we? where do we need to go. CPRN Discussion 12: 1-80.
- Duxbury L, Higgins C (2003) Where to work in Canada? an examination of regional differences in work life practices. Canadian Policy Research Networks (CPRN)
- Efeoğlu İ (2006) İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana
- Efeoğlu İ E, Özgen H (2007) İş-Aile Yaşam Çatışmasının iş Stresi, iş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: ilaç Sektöründe Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (16 -2) 237-254
- ER H P (2013) Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 29: 77-79
- Erdem F (2001) Girişimcilerde risk alma eğilim, ve belirsizliğe tolerans ilişkisine kültürel yaklaşım, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2: 43-61.
- Evans B, Bartolome F (1984) The changing pictures of the relationship between career and family. Journal of Occupational Behavior 5(1) 9-21.
- Fırsat Girişimciliği. <https://www.linkedin.com/groups/> (15 .05. 2016)
- Frone M R, Rice R W (1987) Work- Family Conflict: The effect of job and family involvement. Journal of Occupational Behavior 8(1): 45-53.
- Girişimcilik. <https://aofgirisimcilik.wordpress.com/> (28.03.2016)
- Girişimcilik Kavramı. <http://www.iktisadi.org/girisimcilik-kavrami.html> (23.05.2016)
- Girişimcilik Nedir. <http://mebk12.meb.gov.tr/> (20.03.2016)

- Göçmen S (2007). İşletmelerde girişimcilik özelliğini destekleyen faktörler: İç girişimcilik. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa
- Greenhaus J H, Beutell N J (1985) Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1): 76-88
- Greenhaus J H, Bedeian A G, Mossholder K W (1987) Work experiences, job performans, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior* 31 200-215.
- Güldal D (2006) Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana
- Gürsakal N (2002) Bilgisayar Uygulamalı İstatistik II (Alfa Yayınları, İstanbul.)
- Hisrich R D, Peters M P (2002) *Entrepreneurship*, 5th Edition (McGraw-Hill/Irwin, New York.)
- İçerli L, Yıldırım M H, Demirel Y (2011) Kobilerde iç girişimciliğin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Aksaray Örneği, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2): 177-185.
- İncir G (1998) Vardiyalı çalışma ve kronobiyolojik araştırmalar (MPM Yayını, Ankara)
- İrmiş A , Özdemir L (2011) Girişimcilik ve yenilik ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 9 (1). 137-161.
- Kalaycı Ş (2009) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara)
- Kaya N (2001) İşletmelerde girişimcilik özelliği yüksek çalışanların güdülenmesi. 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Bildiriler, 24-26 Mayıs.
- Karabay E M (2015) Sağlık Personelinin İş Stresi, İş- Aile Çatışması Ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki

Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 13(26): 113-134

Kayış A (2008) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri 3. Baskı” içinde Güvenilirlik Analizi, Ş. Kalaycı (ed.) (Asil Yayın Dağıtım, Eflatun Yayınevi, Ankara)

Kalkınma Bakanlığı (2013) Bilgi toplumu stratejisinin yenilenmesi projesi, internet girişimciliği ve e-ticaret eksenli mevcut durum raporu

Kızıloğlu M, İbrahimoglu N (2013) İç girişimcilik olgusunun yenilik yapabilme becerisine etkisi: Gaziantep’te faaliyet gösteren yenilikçi örgütlerde bir uygulama. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 5 (3): 105-117.

Kierulff H E (1979) Finding and keeping corporate entrepreneurs. Business Horizons 14 (1): 6-15.

Knight G A (1997) Cross-Cultural Reliability and Validity Of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation, Journal of Business Venturing 12(3): 213-225.

Korsgaard S (2011) Opportunity formation in social entrepreneurship Journal of Enterprising Communities. People and Places in the Global Economy 5 (4) 265-284.

Korosec R L, Berman E M (2006) Municipal Support for Social Entrepreneurship Public Administration Review 448-462

Kurt M, Ağca V, Erdoğan S (2006) Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi 5: 97-114.

Kozak M A, Yılmaz E G (2010) Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları. Frigya bölgesi örneği , Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi 21(1): 85-97

Kuratko D F, Hodgetts R M (1998) Entrepreneurship a Contemporary Approach, 3rd Edition (The Dryden Pres, Texas)

Küçükusta D (2007) Konaklama işletmelerinde is-yasam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 9(3): 243- 264

- Lambert S J (1990) Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations* (43): 239-257.
- Lo S (2003) Perceptions of work-family conflict among married female professionals in hong kong. *Personnel Review* 32(3): 377.
- Marangoz M (2011) Girişimciler için sınırsız ticaret: E-Ticaret. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 6(1): 181-199.
- Marangoz M, Erboy N (2013) Pazarlamada Paradigma Değişimi: Girişimci Pazarlama. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(1) : 67-91
- Milli Eğitim Bakanlığı (2013) Girişimci fikirler üretme (MEB Yayınları, Ankara)
- Morris M H, Kuratko D F (2002) *Corporate Entrepreneurship*, (South-Western College Publishers, Mason, Ohio).
- Morrison A (2000) Entrepreneurship: What Triggers it. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 6(2): 59-71
- Müftüoğlu T, Ürper Y, Başar M, Tosunoğlu B T (2005) *Girişimcilik* (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir)
- Naktiyok A, Kök S B (2006) Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 8(2): 77-96.
- Onay M, Çavuşoğlu S (2010) İşletmelerde girişimcilik özelliğini etkileyen faktörler. *İç Girişimcilik, Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 17 (1): 47-65.
- Ören K, Biçkes M (2011) Kişilik özelliklerinin girişimcilik potansiyeli üzerindeki etkileri Nevşehir'deki yüksek öğrenim öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(3): 67-86.
- Özdevecioğlu M, Doruk Ç N (2009) Organizasyonlarda is-aile ve aile is çatışmalarının çalışanların is ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (33): 69-99.

- Özdevecioğlu M, Cingöz A (2009) Sosyal girişimcilik ve sosyal girişimciler: Teorik çerçeve. Erciyes Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 32(82) 81-95.
- Özmete E, Eker I (2012) İş-aile yaşamı çatışması ve roller: Kamu Sektörü Örneğinde Bir Değerlendirme. Çalışma İlişkileri Dergisi, 3(2) : 1-23
- Özmen B (2001) Otel işletmelerinde insan kaynakları devir hızının insan kaynakları yönetimi hedefleri yönünden incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Pazarlama Anabilim Dalı, Afyon.
- Önderoğlu S (2010) Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara
- Reyhanoğlu M, Akın Ö (2012) Ticari Girişimciler Ne Kadar Sosyal Girişimcilerdir. Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim Dergisi (71): 10-13
- Salih E, Gökdeniz İ (2009) Girişimciliğin gelişim süreci ve girişimcilik açısından Kazakistan. Ahmet Yesevi Üniversitesi, Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi (49): 59-82
- Sastry N, Pandey S (1999) Women Employees and Human Resource Management. (Universities Press, India)
- Sıgır Ü, Gürbüz S (2011) Akademik başarı ve kişilik ilişkisi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. Savunma Bilimleri Dergisi 10(1): 30-44.
- Smith E A- H, Colledge S (2008) Toward A Multidimensional Model of Social Entrepreneurship: Definitions, Clarifications and Theoretical Perspectives, Journal of Business & Economics Research 6 (6): 93-107
- Taslak S (2007) İş- Aile çatışmalarının bireysel ve örgütsel sonuçları üzerine uygulamalı bir araştırma. Yönetim dergisi 18(58) 67-73.
- Thompson J J (1999) The World of the entrepreneur-a new perspective. Journal of Workplace Learning-Counselling Toda 11(6) 209-224.
- Thornberry N (2001) Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron. European Management Journal 19(5): 527-533.

- Tosunoglu B T (2003) Girişimcilik ve Türkiye'nin ekonomik gelişme sürecinde Türkiye'nin yeri. Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Torun A (1996) Endüstri ve örgüt psikolojisi içinde stres ve tükenmişlik (Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul)
- Turgut T (2011) alışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile atışması ile ilişkileri. Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (25 3-4): 155-175
- Ural A, Kılıç İ (2006) Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi (Detay Yayıncılık, Ankara)
- rper Y, Başar M , Tosunoğlu B T (2013) Girişimcilik. (Anadolu Üniversitesi Basımevi 1. Baskı, Eskişehir)
- Yaşlı bakimi ruhsal ve bedensel sorunları artırıyor. <http://www.ajansbir.com/haber-20483> (20.05.2016)
- Yılmaz T, şahin N H. (2008) İş -Aile atışması ve kadın yaşamı üzerine etkileri. İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi 16(63) 188-194.
- Yıldız S (2008) rgt kültürünün, isten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği üzerindeki etkisi: bir ara değişken olarak örgütsel destek algısı. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Zahra S A (1991) Predictors and, Financial Outcomes Of Corporate Entrepreneurship. an Exploratory Study, Journal of Business Venturing 6 (4) 259-285
- Zahra S A (1993) Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach, Journal of Business Venturing 8(4) 319-340
- Zedeck S, Mosier K L (1990) Work in the family and employing organization. American Psychologist (45): 240-251.

EK-1

ANKET FORMU

Sayın çalışan,

Bu anket formu, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde "İş-Aile Çatışmasının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektöründe Çalışan Personeller Üzerinde Bir Araştırma" başlığı ile yapılan yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır. Size verilen bu anket formunun temel amacı, iş-aile çatışmasının turizm sektöründe çalışan personellerin iç girişimciliği üzerindeki etkisini tespit etmektir.

Lütfen, size en uygun olan şekilde soruları cevaplayınız. Bu çalışmadan elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması oldukça önemlidir. Verilecek cevaplar gizli tutulacak ve işletmenizin ismi hiçbir şekilde açıklanmayacaktır.

Değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ
Nevşehir Ün. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
acingoz@nevsehir.edu.tr

Attila KAYA
İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi
akaya11@nevsehir.edu.tr

Bölüm 1: Aşağıda yer alan ifadeler iş ve ailevi sorumluluklarınızın birbirini karşılıklı olarak etkileme düzeyinin belirlenebilmesi ile ilgilidir. (Lütfen her bir soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.)

İFADELER	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1. İşim, beni ailemle yapmak istediğim faaliyetlerden uzak tutuyor.					
2. İşe ayırmam gereken zaman, aynı şekilde ailevi sorumluluk ve faaliyetlerime ayırmam gereken zamandan geliyor.					
3. İşimden kaynaklanan sorumluluklara ayırmam gereken zaman yüzünden, ailece yapacağım faaliyetlerden ödün vermek zorundayım.					
4. Çoğunlukla, ailevi sorumluluklarıma ayırdığım zaman ile işime ayırdığım zaman çatışıyor.					
5. Ailemle geçirdiğim zaman, çoğunlukla kariyerime yardımcı olabilecek iş aktivitelerime zaman ayırmama engel oluyor.					
6. Aileme ayırmam gereken zaman yüzünden, işimle ilgili aktivitelerden ödün vermek zorundayım.					
7. İşten eve döndüğümde, çoğunlukla ailemle zaman geçiremeyecek kadar yorgun oluyorum.					

8. İşten eve geldiğimde duygusal olarak o kadar bitkin oluyorum ki bu benim ailemle birlikte zaman geçirmemi engelliyor.					
9. İş ortamındaki tüm baskılardan dolayı eve döndüğümde hoşlandığım şeyleri dahi yapamayacak kadar stresli oluyorum.					
10. Ev ortamındaki stresten dolayı çoğunlukla işimde ailevi sorunlarımla meşgul oluyorum.					
11. Ailevi sorumluluklarım yüzünden genellikle stresli olduğum için, işime konsantre olma konusunda zorluk çekiyorum.					
12. Aile ortamımdaki gerginlik ve stres, genellikle işimi yapma becerimi zayıflatıyor					
13. İşimde kullandığım problem çözme becerilerim, evdeki problemleri çözmemde etkili olmamaktadır.					
14. İş ortamında benim için gerekli ve etkili olan bir davranış, ev ortamında ters etki yaratmaktadır.					
15. İş ortamında beni etkili kılan davranışlarım, ev ortamında iyi bir eş ya da ebeveyn olmam konusunda bana yardımcı olmuyor.					
16. Evde bana yardımcı olan davranışlar iş ortamında etkili olmuyor.					
17. Benim için evde gerekli ve etkili olan davranışlar iş ortamında ters etki yaratmaktadır.					
18. Evde problem çözmemde yardımcı olan davranış, işte aynı şekilde etkili olmuyor.					

Bölüm 2: Aşağıda “iç girişimcilik” düzeyini belirlemeye ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir soru için, tek bir seçenek işaretleyiniz.

İFADELER	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Yeni iş girişimi					
19. Çalıştığım otelde var olan ürünler için yeni reklamcılık ve pazarlama yolları bulmaya teşvik edilirim.					
20. Çalıştığım endüstrideki iş kolları hakkında sürekli kendimi geliştiririm.					
21. Çalıştığım otel sayesinde turizm endüstrisindeki yeni gelişmeleri takip ederim.					
22. Çalıştığım otel için mevcut ürünler için yeni pazar boşlukları ararım.					
23. Çalıştığım otelde yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek için fırsatları değerlendiririm.					
Yenilikçilik					
24. Çalıştığım otelde üretim süreç ve sistemlerine dahil edilirim.					
25. Çalıştığım otelde yeni ürünler geliştirmek için teşvik edilirim.					
26. Çalıştığım otelde yeni ürünler artırılması için farklı metotlar denerim .					
27. Çalıştığım otelde yeni ürünlerin tanıtımını yaparım.					
28. Çalıştığım otelde teknolojiyi geliştirmeye çalışırım.					
29. Çalıştığım otelde diğer otel ya da endüstri tarafından geliştirilen teknolojileri benimserim.					

30. Çalıştığım otelde endüstrideki teknolojik yeniliklere önem verir ve gelişmeleri takip ederim.					
31. Çalıştığım otelde gerçekleştirdiğim yeni faaliyetler ile gelire katkı sağladım.					
32. Çalıştığım otelin ürün hattında değişiklikler yapmaya çalışırım.					
33. Çalıştığım otelin araştırma ve geliştirmede lider olması için uğraşırım.					
Kendini Yenileme					
34. Çalıştığım otelde amaç, hedef ve iş tanımlamalarımı sık sık gözden geçiririm.					
35. Çalıştığım otelde rekabet edilecek endüstriler sık sık yeniden tanımlarım.					
36. Çalıştığım otelde birim ve bölümler yeniden organize edilmesinde fikrim alınır.					
37. Çalıştığım otelin yenilik yapma kapasitesini arttırmak için departmanlar arası aktiviteler koordine edilmesine katkı sağladım.					
38. Çalıştığım otelde yenilikleri arttırmak için insiyatif kullanma hakkı verilir.					
39. Çalıştığım otelde yeniliğin gelişmesi için esnek örgüt yapısını benimserim.					
40. Çalıştığım otelde yaratıcılık ve yenilik yapabilme konusunda sürekli eğitilirim.					
41. Çalıştığım otelde yaratıcılık ve yenilik yapabilmem için ödüllendirilirim.					
42. Çalıştığım otel tarafından yeni fikirler yaratmak için teşvik edilirim.					
43. Çalıştığım otel tarafından yeni yaratıcı fikirleri değerlendirecek prosedürlere tabi tutulurum.					
44. Çalıştığım otelde (proje veya girişim açısından) fikir üretmemden övgüyle söz edilir.					
45. Çalıştığım otelden yenileme projeleri için ilave kaynak alırım.					
Proaktiflik					
46. Çalıştığım otelin, pazara yeni ürün, hizmet, yönetim tekniği ve teknoloji sunarak ilk olması için çalışırım.					
47. Çalıştığım otelin rakiplerle yarışmasına yardımcı olurum.					
48. Çalıştığım otel için yüksek risk taşıyan projeler geliştiririm.					
49. Çalıştığım otelde amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade geniş çaplı stratejik faaliyetleri tercih ederim.					
50. Çalıştığım otelde karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda cesur kararlar alırım.					
51. Çalıştığım otelde amaç, hedef ve iş tanımlarımı sık sık gözden geçiririm.					
52. Çalıştığım otelde rekabet edilecek endüstriler sık sık yeniden değerlendiririm.					

Bölüm 3: İşletme ve Formu Dolduran Çalışan Hakkında Genel Bilgiler

İşletme Hakkında Bilgiler	Formu Dolduran Kişi Hakkında Bilgiler
Faaliyet Alanı:	Unvanı ve Departmanı:
Kuruluş Yılı:	Tahsil Durumu:
Toplam Çalışan Sayısı:	Mezun Olduğu Fakülte ve Bölümü:

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Attila KAYA

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Hafik/SİVAS 01.01.1975

Tel: 0507 247 9492

E-posta: akaya5016@mynet.com

Yazışma Adresi: Akçay Turizm Danışma Bürosu Edremit/ BALIKESİR

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
	Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.	1998-2002

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2002-2003	Elbis Otel	Ön Büro Müdürü
2004-2007	Körfez Tatil Beldesi	Gece Müdürü
2007 - Devam ediyor	Kültür ve Turizm Bakanlığı	

YABANCI DİL

İngilizce