



**İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ
OTEL ÇALIŞANLARININ İÇ GİRİŞİMCİLİK
DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ:ALANYA ÖRNEĞİ**

Aysel ALİYEVA

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hatice YILMAZ

Eylül, 2019

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ OTEL
ÇALIŞANLARININ İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ALANYA ÖRNEĞİ**

Hazırlayan
Aysel ALİYEVA

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Hatice YILMAZ

AFYONKARAHİSAR 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İçsel Pazarlama Uygulamalarının Otel Çalışanlarının İç Girişimcilik Davranışları Üzerindeki Etkisi: Alanya Örneği” adlı araştırmanın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım

02/09/2019

Aysel ALİYEVA

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Hatice YILMAZ
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Sabri ÇELİK
: Dr. Öğr. Üyesi Serhat Adem SOP

İmza



Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aysel ALİYEVA' nın “İşsel Pazarlama Uygulamalarının Otel Çalışanlarının İç Girişimcilik Davranışları Üzerindeki Etkisi: Alanya Örneği” başlıklı tezi, 02.09.2019 tarihinde saat 14.00’ de Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği’ nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek (✓) oy birliği – () oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

ÖZET

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ OTEL ÇALIŞANLARININ İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALANYA ÖRNEĞİ

Aysel ALİYEVA

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Eylül 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hatice YILMAZ

Araştırmalar sonucunda, çalışanlara yönelik uygulanan içsel pazarlama uygulamalarının ve iç girişimcilik kavramının birbiri ile bağlantılı olduğu belirlenmiştir. Ancak içsel pazarlama uygulamalarının iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini ortaya koyan her hangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı içsel pazarlama uygulamalarının ve alt faktörlerinin iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Belirlenen amaç doğrultusunda nicel veri toplama tekniklerinden olan anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma verileri, 2019 Haziran ayı içerisinde Alanya ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 400 katılımcı üzerinde anket gerçekleştirilerek elde edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde güvenilirlik analizi, betimsel istatistikler için yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, farklılık analizlerinde bağımsız örneklem t-testi (Independent Samples t Test) ve tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA), ilişki testlerinde korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. Analizler sonucunda içsel pazarlama uygulamalarının iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, analizler sonucunda katılımcıların içsel pazarlama ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin tutumlarının bazı kişisel özelliklere göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, iç girişimcilik, otel çalışanları,

ABSTRACT

THE EFFECTS OF INTERNAL MARKETING APPLICATIONS ON HOTEL EMPLOYEES INTERNAL ENTREPRENEURSHIP BEHAVIORS: A CASE OF ALANYA

Aysel ALİYEVA

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

September 2019

Advisor: Asst. Prof. Dr Hatice YILMAZ

As a result of the researches, it was determined that the internal marketing practices and the concept of entrepreneurship applied to employees were interrelated. However, no study has been found to reveal the effect of internal marketing practices on entrepreneurship behaviors. The main purpose of this study is to reveal the effect of internal marketing practices and sub-factors on intrapreneurship behaviors. In accordance with the aim, questionnaire technique which is one of the quantitative data collection techniques was applied. Survey data were obtained by conducting surveys on 400 participants working in 5-star hotels operating in Alanya district in June 2019. Reliability analysis, percentage, frequency, arithmetic mean and standard deviation values were used for descriptive analysis, Independent Samples t Test and One Way ANOVA tests for difference analysis, correlation analysis and regression analysis methods applied in the correlation test. As a result of the analysis, it was determined that internal marketing practices had a meaningful effect on entrepreneurship behaviors. In addition, as a result of the analysis, it was determined that the attitudes of the participants towards internal marketing and entrepreneurship behaviors differed significantly according to some personal characteristics.

Keywords: Internal Marketing, intrapreneurship behaviors, hotel employees,

ÖNSÖZ

Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmeleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yaptığım bu araştırmanın başarı ile tamamlanmasında en büyük destekçim danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Hatice YILMAZ'a, hoşgörü ve sabrından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca bana iyi niyeti ile yol gösteren Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi'nin öğretim üyelerine, idari personeline, öğrencilerine ve üzerimde en ufak hakkı olan her kese saygılarımı sunar ve teşekkürü bir borç bilirim.

Her adımda arkamda olduklarını hissettiğim, varlıkları ile bana güç veren başta biricik abim olmak üzere, ALİYEVLER ve ŞİRİYEVLER ailesinin tüm üyelerine ise iyi ki varsınız diyor ve sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Hayatımın her döneminde olduğu gibi, yüksek lisans eğitimim sürecinde de beni yalnız bırakmayan, ne yapsam emeklerinin karşılığını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim hayatımdaki en değerli ve fedakar varlığım olan anneme ise ne kadar teşekkür etsem az kalır.

Bu tezi başta annem Gülşen ALİYEVA olmak üzere, benim için her şeyden önemli olan güzel aileme ve hayallerini ve girişimlerini temiz niyet üzerinde kuran herkese ithaf ediyorum.

Aysel ALİYEVA

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI, KAPSAMI VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMININ GELİŞİMİ VE TANIMLARI	4
1.1. ÇALIŞAN TATMİNİ AŞAMASI	6
1.2. MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK AŞAMASI.....	7
1.3. STRATEJİ UYGULAMA VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ AŞAMASI	7
2. İÇSEL PAZARLAMANNIN AMACI	8
3. İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ ÖNEMİ.....	9
4. İÇSEL PAZARLAMADA İÇ MÜŞTERİ KAVRAMI VE İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	10
5. İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMA SÜRECİ	13
5.1. ÖDÜLLENDİRME VE MOTİVASYON.....	14
5.2. ETKİLİ İLETİŞİM	16
5.3. PERSONEL SEÇİMİ.....	18
5.4. KARIYER GELİŞTİRME	20
5.5. VİZYONUN SUNUMU	21

5.6. İŞGÖREN EĞİTİMİ.....	22
5.7. TAKIM ÇALIŞMASI.....	25
5.8. İŞGÖRENLERİ YETKİLENDİRMEK.....	27
5.9. DESTEK SİSTEMİ.....	28
5.10. SAĞLIKLI ÇALIŞMA ORTAMI	29
6. İÇSEL PAZARLAMA MODELLERİ	30
6.1. BERRY’NİN İÇSEL PAZARLAMA MODELİ	30
6.2. RAFİQ VE AHMED’İN MODELİ	31
6.3. LINGS’IN MODELİ.....	32
7. HİZMET İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI	34

İKİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

1. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TANIMI ..	37
1.1. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ	39
1.1.1. Akademik Girişimcilik	40
1.1.2. Kadın Girişimciler.....	40
1.1.3. Sosyal Girişimcilik.....	40
1.1.4. Çevresel Girişimcilik	41
1.1.5. Teknik Girişimcilik	41
1.1.6. Göçmen Girişimciliği.....	42
1.1.7. İç Girişimcilik.....	42
2. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ VE TANIMI	42
3. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ	44
4. İÇ GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ	46
5. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI	47
5.1. YENİLİKÇİLİK BOYUTU	48
5.2. RİSK ALMA BOYUTU	50
5.3. PROAKTİFLİK BOYUTU	52
5.4. ÖZERKLİK VE REKABETÇİ GİRİŞKENLİK BOYUTU	54
5.5. KENDİNİ YENİLEME/STRATEJİK YENİLENME	55

6. İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	56
6.1. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER.....	57
6.2. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	58
7. İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ OTEL ÇALIŞANLARININ İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	61
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ	62
3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	64
4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	64
5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	66
6. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ	66
7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	68
7.1. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİNİN GÜVENİLİRLİĞİ.....	68
7.2. KATILIMCILARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	69
7.3. İÇSEL PAZARLAMA ÖLÇEĞİNE VE ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN BETİMSSEL ANALİZLER.....	71
7.4. İÇ GİRİŞİMCİLİK ÖLÇEĞİNE VE ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN BETİMSSEL ANALİZLER.....	77
7.5. KİŞİSEL ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIK ANALİZLERİ.....	81
7.6. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KOLERASYON ANALİZİ	86
7.7. REGRESYON ANALİZİ.....	88
SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	91
KAYNAKÇA.....	98
EKLER.....	119

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Ödül Sınıflandırmaları.....	15
Tablo 2. Girişimciliğin Doğasına İlişkin Yedi Bakış Açısı.....	38
Tablo 3. İç Girişimciliğin Boyutları.....	48
Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	69
Tablo 5. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular	70
Tablo 6. “Ödül ve Motivasyon” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler (ÖM)	71
Tablo 7. “Etkili İletişim” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler (Eİ)	72
Tablo 8. “İşgören Gelişimi” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	73
Tablo 9. “Destek Sistemi” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler (DS)	74
Tablo 10. “Çalışanların Seçimi” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler (ÇS)	75
Tablo 11. “Personel Alımı” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler (PA)	76
Tablo 12. “Sağlıklı Çalışma Ortamı” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler (SÇO).....	77
Tablo 13. “Yenilik ve Risk Alma” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	78
Tablo 14. “Proaktif Olma” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	79
Tablo 15. “Rekabetçi Girişkenlik ve Özerklik” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	80
Tablo 16. “Kendini Yenileme” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	81
Tablo 17. Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	81
Tablo 18. Medeni Durum Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları.....	82
Tablo 19. Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları	83
Tablo 20. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları	83
Tablo 21. Çalışılan Departman Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 22. Otelde Çalışılan Süre Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları	85
Tablo 23. İçsel Pazarlama ve İç girişimcilik Arasındaki İlişkiye Yönelik Genel Korelasyon Analizi Sonuçları	86
Tablo 24. “İçsel Pazarlama” ve “İç Girişimciliğin” Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	87
Tablo 25. İçsel Pazarlamanın İç Girişimcilik Davranışları Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	88
Tablo 26. Alt Boyutlara İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli	31
Şekil 2. Hizmetler İçin Bir İçsel Pazarlama Modeli	32
Şekil 3. İç Pazar Oryantasyonunun Davranışsal Boyutları ve Faaliyetleri.....	33
Şekil 4. İç Girişimcilik Modeli ve Doğrudan Etkileri	56
Şekil 5. Araştırma Modeli.....	63



KISALTMALAR DİZİNİ

Çev.	: Çeviren
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
M.Ö.	: Milattan Önce
s.s.	: Standart sapma
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
$\bar{x}$	: Ortalama
PASW	: Predictive Analytics Software

GİRİŞ

Hizmet işletmelerinde yüzlerce hizmet üreten eleman bulunmaktadır. Bu insanlar aynı zamanda işletmenin müşterisi olarak adlandırılmaktadırlar. Çünkü pazarlama stratejisi, yöneticilerin çalışanlarına şirketlerinin müşterisi olarak bakması gerektiğini savunur. İşletmede iç müşteri olarak adlandırdığımız çalışanlar dışarıya sunulan hizmetin yansıtıcılarıdır. Müşterilere kaliteli bir hizmet sunmaya giden yol, öncelikle çalışanların tatmin edilmesinden geçmektedir (Karahana, 2010: 114). Bu doğrultuda içsel pazarlamanın, işletme içerisinde çalışanlarını iç müşteri olarak kabul eden, çalışanların kişisel beklentilerini karşılayarak örgüte olan bağlılıklarını artıran, nitelikli çalışanların elde tutulmasına yönelik bir olgu olarak kabul edildiğini söylemek mümkündür. Literatür incelendiği zaman, yapılan çalışmalarda içsel pazarlama uygulamalarının çalışanlar üzerinde çeşitli etkilere sahip olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre içsel pazarlama uygulamalarını başarı ile uygulayan işletmelerdeki çalışanların örgüte olan bağlılıklarının ve iş performanslarının artması, iş gören devir hızının düşmesi, işten ayrılma niyetlerinin azalması, çalışanların işi hakkında bilgi ve becerisinin dolayısı ile de iş gören verimliliğinin artması beklenmektedir (Yıldız, 2017: 107). Günümüzde insan unsurunun öneminin farkına vararak içsel pazarlama felsefesini benimseyen hizmet işletmeleri, çalışanların fikirlerine önem vermekte, yaratıcılıklarını ve iç girişimcilik yönlü davranışlarını geliştirme hususunda onları teşvik etmektedirler (Altındağ ve Akgün, 2015: 284) İşletme içerisinde, yenilik ve risk alma, proaktif olma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik, kendini yenileme gibi iç girişimcilik davranışları sergileyen çalışanlar, örgütte kapasite artırımlarına, kaynak yaratmaya, performans iyileşmesine, durgunluktan kurtularak dinamizmi ve değişimi yakalayabilmeye, iç ve dış pazara yönelik faaliyetleri sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeye imkân yaratacak şekilde olumlu anlamda işletmeye katkı sağlamaktadırlar (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 59). Ancak işletme içerisinde yenilik ve değişime karşı olan direnç gibi bir takım tutumlar, çalışanların iç girişimcilik yönlü davranışların gelişmesine engel olmaktadır. Bir işletmede iç girişimcilerin ortaya çıkabilmesi için, etkin iletişim ortamı ve çalışanların işletmenin planlama ve kararlarına katılım sağlayabildikleri elverişli bir sistemin kurulması gerekmektedir.

Başka bir ifade ile içsel pazarlama uygulamalarının etkin bir şekilde uygulandığı bürokratik bir sistemin oluşturulması gerekmektedir (Gürel, 2012: 73). İçsel pazarlamaya ilişkin literatür incelendiği zaman, genel olarak içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığa, motivasyona, iş tatminine, performansa, hizmet kalitesine olan etkisinin incelendiği çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Literatürde hizmet işletmelerinde içsel pazarlama uygulamaları ve iç girişimcilik davranışları arasındaki ilişkisinin incelendiği sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktayken, içsel pazarlama uygulamalarının iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışma literatüre 3 şekilde katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. İlk olarak Alanya’da otelcilik sektöründe içsel pazarlama ve iç girişimcilik yönelimini ölçmeyi amaçlamaktadır. İkincisi bu yönelimin çalışanların sahip olduğu kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymakta, son olarak ise çalışmanın temel amacı doğrultusunda, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini incelemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI, KAPSAMI VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Pazarlama literatüründe 1970'lerin sonlarına doğru hizmet pazarlaması ile birlikte değerlendirilen içsel pazarlama kavramı başlangıçta şirket etkinliğinin iyileştirilmesi amacı ile çalışanların birer iç müşteri olarak ele alındığı, geleneksel pazarlama kavramının ve ilişkisel pazarlama kavramının içeriğinin uygulanmasını gerektiren bir hizmet yönetimi yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır (Varey, 1995: 40). Pazarlama felsefesinin işletmedeki çalışanlara uygulanması olarak ifade edilen içsel pazarlama kavramı literatürde bir yönetim felsefesi olarak dikkate alınmaktadır (Hamşioğlu, 2018: 190). İçsel pazarlama, hem müşteri memnuniyetini hem de çalışan memnuniyetini artırma aracı olarak hem akademik hem de ticari alanda tanınırlık kazanmaktadır. Hizmet pazarlaması ve kalite yönetimi alanında gelişen literatürün çoğu, hizmet sunumu sürecinin her adımında kalitenin inşa edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle iç pazarlama, iç müşterinin tatmin edilmesini ve kalitenin şirkette uygulanırken ürün veya hizmete kademeli olarak kurulmasını ve böylece dış müşterinin de memnun olmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Lings, 1999: 453). Son dönemlerde yapılan ampirik çalışmaların sonuçları, çalışanlarına yönelik içsel pazarlama uygulamalarını benimseyen işletmelerde bu uygulamaların çalışanların tutum ve davranışları üzerinde bir çok bireysel ve örgütsel faydaları olduğunu göstermişlerdir. Çalışmanın bu bölümünde içsel pazarlama kavramının tanımları, tarihsel gelişimi, amacı, hizmet işletmeleri açısından önemi, içsel pazarlama süreci ve içsel pazarlama modelleri üzerinde durulmuştur.

1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMININ GELİŞİMİ VE TANIMLARI

Zorlu bir rekabet ortamında işletmelerin örgütsel hedeflerine ulaşabilmek ve avantaj yaratabilmeleri için yönetsel süreçlerin tümüne personelin de dahil edilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu düşünce doğrultusunda ortaya çıkmaya başlayan içsel pazarlama, örgüt çalışanlarının motivasyonunun sağlanması ve ihtiyaçlarının karşılanması, departmanlar arası koordinasyonun sağlanması, kapsayıcı örgüt stratejilerinin benimsenmesi gibi çalışmaları zorunlu kılmıştır (Yüce ve Kavak, 2017: 81). Literatürde son otuz yıldır tartışma konusu olan içsel pazarlama kavramı, teknik işlemlere odaklanan “pazarlama karması (4P: Product, Price, Promotion ve Place)” yaklaşımından müşterilerle, tedarikçilerle, çalışanlarla ilişkileri geliştirmeye odaklanan “ilişki pazarlaması” anlayışına geçişle ortaya çıkmaya başlamıştır (Emirza, 2018: 370). Doğrudan kullanılmış olmasa da, içsel pazarlama düşüncesi öncelikle Sasser ve Arbeit’in (1976) çalışmalarında belirtilmiştir. Bu yazarlar içsel pazarlamayı, kaliteli hizmet sunan çalışanları bir arada tutan, temel amacı iş geliştirilmesi olan değişim mühendisliği uygulamaları olarak ifade etmişlerdir (Sasser ve Arbeit, akt, Taşkın ve Yeni, 2016: 164). Bununla birlikte bu kavram literatürde pazarlama ve yönetim bilimi literatüründe Leonard Berry’nin (1981) çalışanları iç müşteriler olarak adlandırarak, iç müşteri tatmininin dış müşteri üzerindeki etkilerini vurguladığı makalesinin yayınlanmasından sonra kullanılmaya başlanmıştır. Berry (1981), işletmenin dış müşterilerine kaliteli hizmet sunabilmeleri için iç müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanarak daha iyi bir konumda olmaları gerektiğini savunmuştur. Bu bakış açısına göre, ihtiyaçları karşılanan çalışanların işletme içerisindeki memnuniyetinin derecesi arttıkça, bu durum dış müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşturmada da etkili olacaktır (Berry, akt. Rafiq ve Ahmed, 2003: 1177-1178). İçsel pazarlama “*çalışanları iç müşteriler olarak görme ve yapılan işleri de örgütün hedefleri doğrultusunda, içsel müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin eden içsel ürünler olarak*” tanımlanmıştır. İçsel pazarlamanın kavramsallaştırılmasında bu yaklaşım pazarlama uzmanları arasında hakim olarak kabul edilmektedir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450). Daha sonra Grönroos (1981) çalışmasında içsel pazarlama kavramına yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu bakış açısına göre, her bir çalışan devam eden müşteri ilişkilerinin kurulmasını sağlayacak müşteri tutma becerileri ile birlikte çapraz satış ve benzerlerini yapmak için birer

pazarlamacı gibi eğitilmelidir. İçsel pazarlama ile de bu tür faaliyetler uygulanarak çalışanlar arasında hizmet bilinci ve müşteri odaklı davranışlar teşvik edilmelidir (Grönroos, akt. Ergün ve Boz, 2017: 2). Grönroos'a (1982) göre içsel pazarlama kavramı, bir kurumun iç pazarının hissedilir şekilde nasıl etkilenebildiğini ve bu sayede müşteri bilincine, pazar yönelimine ve satış odaklılığı ile içsel pazarlama gibi içsel bir yaklaşımla ve pazarlama faaliyetlerini içsel olarak uygulayarak etkileyebildiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda Grönroos (1981) içsel pazarlamayı ihtiyaçlarını karşılayarak, kalifiye eleman yetiştirme, motive etme ve elde tutma süreci olarak tanımlamıştır (Grönroos akt, Lings, 2004: 408). Buna benzer bir tanımda içsel pazarlama kavramı "*çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak iş ürünleri aracılığı ile nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve organizasyonda tutulması*" şeklinde tanımlanmıştır (Başaran vd., 2011: 203). İçsel pazarlama kavramını ele alan araştırmacılardan biri olan Dennis (1995) içsel pazarlamayı çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan iş ürünlerini sunarak çalışanların ilgisini çeken, geliştiren, motive eden ve sürdüren bir stratejik yönetim yaklaşımı olarak tanımlamıştır (Azizi vd., 2012: 124). Barnes (1989), müşteri hizmetleri ile hizmetlerin pazarlanması arasında ayırım yaparken, iç pazarlamayı, 'personelin kurum içerisinde mümkün olan en iyi şekilde muamele görmesini sağlama süreci' olarak tanımlamıştır (Barnes akt, Varey, 1995: 42). İçsel pazarlama kavramı üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, Barnes'in tanımına benzer bir şekilde, içsel pazarlama, organizasyon için en kalifiye elemanların ilgisini çekmeye ve onları elde tutmaya yönelik olarak yapılan uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Bansal, vd., 2001: 63). Ewing ve Caruana'ya (1999) göre ise içsel pazarlama, çalışanlarını motive ederek geliştiren ve böylece kurumun genel hedeflerini belirlerken iç müşteri olarak nitelendirilen çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktır (Ewing ve Caruana, 1999: 18). İçsel Pazarlama kavramı ile ilgili 21.yy da yapılan çalışmalarda bu kavramı benzer ve farklı yönleri ile inceleyen bir çok tanıma rastlayabilmekteyiz. Çalışmalardan birinde, organizasyonda çalışanlara daha yüksek düzeyde iş tatmini sağlayacak şekilde tasarlanan programlar, politikalar ve stratejiler olarak tanımlanan içsel pazarlama uygulamalarının sonucu olarak müşterilere sağlanan hizmet kalitesinin arttığı vurgulanmıştır (Alshura, vd.2016:171). Azzam (2016), ise konaklama endüstrisinde içsel pazarlama uygulamalarını, dış müşterilere yüksek

kalitede hizmet sunmakta yükümlü olan, işletmeye sadık çalışanları eğitmek, motive etmek, geliştirmek, güçlendirmek ve elde tutmak için yürütülen çalışmalar olarak tanımlamıştır (Azzam, 2016: 383). Yapılan tanımlar doğrultusunda, içsel pazarlamanın çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak ilgisini çeken, çalışanları eğiterek yetenek ve becerilerini geliştiren ve sonuç olarak motive olmuş, kaliteli hizmet sunan nitelikli çalışanların elde tutulmasına yönelik stratejik yönetim ve pazarlama yaklaşımı olduğu açıkça anlaşılmaktadır.

İçsel pazarlama kavramının gelişiminden bahsederken literatürün dikkatli bir şekilde incelenmesi sonucunda içsel pazarlamanın, çalışan tatmini, müşteri yönlülük, strateji uygulama ve değişim yönetimi adı altında birbirine bağlı aynı zamanda da birbirinden farklı üç aşamadan oluştuğu tespit edilmiştir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450).

1.1. ÇALIŞAN TATMİNİ AŞAMASI

İçsel pazarlama kavramının tarihsel gelişimi incelendiği zaman, bu kavram ile ilgili yapılan ilk çalışmaların çalışanların motivasyonu ve tatmini konusu üzerinde olduğunu gözlemlemek mümkündür. Bunun esas nedeni olarak ise içsel pazarlama kavramının çalışanların hizmet kalitesinin artırılması düşüncesi ile gelişmesi gösterilmektedir. Çalışanların hizmet sunumu esnasında gösterdikleri performans arasındaki farklılıklar, sunulan hizmetin kalitesinde de büyük farklılığa neden olmuştur. İçsel pazarlama kavramı bu duruma bir çözüm olarak işletme yönetiminin kullanması gereken bir strateji olarak ortaya çıkmıştır (Türköz, 2006: 14). Bu aşama temel olarak işletmenin tatmin edilmiş müşteriler elde etmesi için ilk önce çalışanların isteklerinin tatmin olması gerektiği varsayımına dayanmaktadır. İçsel pazarlamanın ilk aşaması olarak ileri sürülen bu aşamada, müşteri memnuniyeti elde edilmesi için işletmenin öncelikle dikkat etmesi gereken konunun iç müşteriler olarak ifade edilen çalışanlar olduğuna vurgu yapılmıştır. Bu varsayımdan yola çıkarak çalışan tatmini aşaması ile amaçlarına ulaşmak isteyen işletmeler için bugüne kadar önerilmeyen yeni bir yolun önerildiğini söylemek mümkündür (Ergün, 2013: 228).

1.2. MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK AŞAMASI

İçsel pazarlama kavramının gelişimi ile ilgili ikinci önemli adım Grönroos (1981) tarafından çalışanlar ve müşteriler arasında etkileşimli pazarlama (interactive marketing) uygulamalarının olması gerektiği ve hizmet işletmelerinde çalışanlarla iletişim kurmanın müşterilerin de ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri açısından esas olduğunun belirtilmesi ile atılmıştır. Grönroos (1981), personel ve müşteri arasındaki etkileşimin sadece müşterilerin satın alma davranışları üzerinde etkisi olduğunu ifade etmekle kalmamış, aynı zamanda organizasyon için bir pazarlama fırsatı sağladığını belirtmiştir (Grönroos akt, Rafiq ve Ahmed, 2000: 451). Müşteri yönlülük organizasyonel kapsamda işletmelerin yönetici ve çalışanlarını dışlamadan uzun vadede kârlı girişimler elde edebilmek amacı ile müşteriyi ön planda tutan inançların toplamı olarak ifade edilmektedir. Şiddetli rekabet ortamında, işletmelerin müşteri ve pazara yakın olma istekleri, kriz nedeni ile ortaya çıkan durağanlık, müşteri tercihlerinin çeşitlendiği bir ortamda işletmelerin müşteri yönlülüğe önem vermeleri, rekabette üstünlük sağlamalarına neden olmaktadır (Baş vd., 2016: 1272).

1.3. STRATEJİ UYGULAMA VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ AŞAMASI

İçsel pazarlama kavramının gelişiminde üçüncü aşamanın başlangıcı, içsel pazarlamanın stratejilerin uygulanması için bir araç olarak, rolünü açıkça tanımlamaya başlayan bir takım yazarlardan alınan bilgiler ışığında gelişim göstermiştir. İşletmelerin stratejilerini etkin bir şekilde uygulayabilmesi için iç çatışmaların önlenmesi ve iç iletişimin iyileştirilmesi gerektiğine inanan bazı yazarlar, içsel pazarlamanın işletme stratejilerine ulaşmadaki öneminin açıkça fark etmeye başlamışlardır. Günümüzde sadece hizmet işletmelerinde değil herhangi bir organizasyonda da uygulanan içsel pazarlama, departman izolasyonunu, iç çatışmayı azaltmanın ve değişime karşı direncin üstesinden gelmenin bir yolu olarak değerlendirilmektedir. Bütün bunlar, içsel pazarlama literatürünün evrimi üzerine strateji uygulaması ve değişim yönetimi aşamasını karakterize etmektedir (Farias., 2010: 102).

2. İÇSEL PAZARLAMANIN AMACI

İçsel pazarlama sadece pazarlamadan değil, aynı zamanda örgütsel davranıştan, insan kaynakları yönetiminden ve diğer alanlardan da faydalanan bütünlleştirici bir yaklaşım gerektirmektedir. Hizmet pazarlaması temelde müşterileri çekmek ve tutmakla ilgilenmektedir. Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanları, belki de bunun nasıl en iyi şekilde gerçekleştirildiğini yanıtlamaya yardımcı olmaktadır (Bansal vd., 2001: 63). Bu doğrultuda yönetsel alanlarla bütünsel bir yaklaşıma sahip olan içsel pazarlama, bir pazarlama fonksiyonundan ziyade bir yönetim fonksiyonudur, ancak “pazarlama” olarak adlandırılır çünkü herhangi bir hizmet kuruluşunun pazarlama stratejilerinin zorunlu bir bileşeni ve zorunlu bir önşartı olmaktadır (Cooper ve Cronin, 2000: 178). İçsel pazarlama programı için temel hedef ve amaçların belirlenmesinde doğrudan dış pazarlama programlarının etkisi bulunmaktadır. İçsel pazarlamanın amaçları arasında çalışanlara yönetimin kendilerine duyarsız kalmadığını, ihtiyaçlarını dikkate aldığını hissettirebilmekten bahsetmek mümkündür. Bu anlayıştan yola çıkarak performansı yüksek, yeterli donanıma sahip, işinde yükselmeye istekli olan çalışanların ihtiyaçlarını ve isteklerini dikkate alması müşteri yönlü davranışlar geliştirmelerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Uygun vd., 2013: 131). Özellikle hizmet işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan içsel pazarlama uygulamalarının bir diğer amacı ise personel ihtiyaçları belirlemek ve bu ihtiyaçların karşılanması doğrultusunda personel aidiyet duygusunun geliştirilmesi ve işletmeye olan bağlılığının artırılmasıdır. Bu nedenle hizmet işletmelerin bir çoğunda içsel pazarlama uygulamaları ilk olarak oryantasyon süreci ile başlamaktadır (Özdemir, 2014: 61). İçsel pazarlama uygulamalarının temel amaçları dört başlık altında toplanmaktadır (Kozak, vd., 2014: 142);

- Çalışanların müşteri odaklı hizmet sunması için teşvik edilmesi ve bunun sonucu olarak çalışanların müşterilere yönelik pazarlama çabaları sürecinde pazarlamacılara düşen görevi üstlenmesini sağlamak.
- Nitelikli işgörenleri işletmeye çekmek ve işletmede tutmak.
- Departmanların birbirlerine sundukları hizmetlerde kaliteyi en yüksek düzeye ulaştırmak,

- Çalışanların bilgi ve donanımlarını geliştirerek, işlerini daha iyi yürütebilmelerini sağlamak.

Başka bir çalışmada ise, içsel pazarlamanın amaçları farklı akademisyenlerin fikirleri toplanarak şu şekilde özetlenmiştir (Sancar, 2012: 16-17);

- İşletmenin örgütsel hedeflerini gerçekleştirmek üzere nitelikli elemanları işletmeye çekmek, geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak,
- İç pazarı (çalışanların) daha yüksek performansa sahip olması için motive etmek,
- İşletmenin başarısı için değerli katkılarını takdir ederek müşterilere mükemmel hizmet sunmak,
- Müşteri, pazar ve satış odaklı işgücü yaratmak,
- Yüksek müşteri değeri yaratmak için yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri koordine etmek, sürdürmek ve geliştirmek,
- Çalışanları güçlendirmek ve onlara sorumluluk ve yetki vermek,
- İşletme organizasyonu hakkında ortak anlayış oluşturmak,
- Çalışanların mesleki, bireysel ve sosyal ihtiyaçlarını, iş kültürü yapısını, insan kaynakları yönetimi vizyon ve stratejisi ile bütünleştirmek,
- Çalışanların kişisel yeteneklerini geliştirebilecekleri esnek stratejiler ile iletişim yönetimi geliştirmek,
- İşletmede bölümlerarası kordinasyon ve işbirliği oluşturmak,
- Organizasyon içerisinde sürekli bilgi akışının sağlanması
- Çalışanlar ve müşteriler açısından çekiciliklere sahip bir işletme markası oluşturmak.

3. İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ ÖNEMİ

Günümüz rekabet ortamında işletmeler pazar koşullarının sürekli değişim içerisinde olmasına karşı direnebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için kalıcı rekabet avantajları yaratmaktadırlar. Modern pazarlama anlayışını benimseyen

işletmeler müşteri yönlü faaliyetlerde bulunarak kâr elde etmek için öncelikle müşteri tatminini sağlamaya çalışırlar. Dış müşteri tatminini sağlayan pazarlama stratejilerinin temelinde iç pazarların da yaptığı çalışmalardan söz etmek mümkündür (Ünlü, 2015 :16). İçsel pazarlama uygulamaları ile istek ve ihtiyaçlarının karşılanması sonucu tatmin olmuş çalışanlar, dış müşterilerin de memnun olmasına neden olmaktadır. Bu düşünceden yola çıkarak içsel pazarlama uygulamalarının, dışsal pazarlama faaliyetlerini dolaylı olarak etkilediğini söylemek mümkündür (Atay, vd., 2017: 532). Southwest Havayollarının yönetim kurulu başkanı Herb Kelleher 1996’da işletmenin kuruluş yılı dönümünde yaptığı konuşmasında, içsel pazarlama kavramının önemini şu şekilde ifade etmiştir (Bansal vd., 2001: 62).

“İşletmeler için öncelikli olan kimdir müşteriler mi, çalışanlar mı, yoksa hissedarlar mı? Bu sorunun cevabı çok açıktır. Çalışanlar önce gelirler. Eğer çalışanlar mutlu ve memnunsalra müşteriler için ellerinden gelenin en iyisini yapacaklar ve bunun sonucu olarak da müşteriler tekrar gelecekler; bu da hissedarları mutlu edecektir”.

4. İÇSEL PAZARLAMADA İÇ MÜŞTERİ KAVRAMI VE İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Pazarlama uzmanları arasında içsel pazarlama kavramını daha farklı, mekanik bir yaklaşım ile inceleyen Gummesson (1987) şirketin hizmet-değer zincirinde “iç müşteri” terimini ilk olarak kullanarak, içsel pazarlama kavramı içerisinde insan kaynağının kilit bir faktör olduğunu vurgulamıştır (Gummesson, 1987: 17). İç müşteri kavramı, herhangi bir örgütte devam eden üretim süreci içerisinde birbirinden ürün ve hizmet alan birimler olarak tanımlanmaktadır (Gücenmez, 2007: 104). Bir başka araştırmada ise iç müşteriler, kendisinden bir önceki süreçteki çıktıları kendi faaliyeti sürecinde girdi olarak kullanan birimler olarak tanımlanmaktadır (Doğın, 2016: 5).

Günümüz işletmeleri büyük bir hızla etkisini artıran küreselleşme ve yoğun rekabet ortamında müşteri sayısını arttırmak için yeni piyasalara yönelmenin işletme açısından yüksek maliyetli olacağını düşünerek mevcut müşterilerin memnuniyetini artırabilen ve müşteri taleplerine göre farklılık yaratabilen stratejilere yönelmişlerdir. Müşteri memnuniyetini işletmenin temel felsefesi haline dönüştürebilen işletmeler,

müşterilerinin taleplerini karşılamanın yanı sıra müşterinin ihtiyaç duyduğu veya duyabileceği farklılıkları da görebilmelidirler. Hızlı değişim gösteren müşteri talepleri ve teknolojiye uyum sağlayabilen, hizmet kalitesi ile rakiplerinden seçilmeyi başaran işletmeler sektörde tutunmayı, gelişmeyi ve satışlarını arttırmayı başaramamaktadır. Bu doğrultuda içsel pazarlama kavramı işletmenin temel taşı oluşturarak dış müşterilerin memnuniyetinin yanı sıra çalışanların da memnun edilmesi ve işletmeye olan bağlılıklarının artırılması süreci olarak ifade edilmektedir (Pekmezci vd., 2008: 389). Müşteriler ile uzun süreli ilişkiler geliştirmenin ve müşterilere verilecek değerin bilincinde olan işletmeler, zamanla en değerli varlıklarının insan yani kendi çalışanları olduğunun farkına varmışlardır (Doğan ve Kılıç, 2008: 62). Dış müşteri memnuniyetini elde etmenin bir yolu olarak işletmedeki çalışanlar ile iyi ilişkiler geliştirmeyi savunan işletmeler, dış müşterileri ile iletişim halinde olan çalışanlarını müşteri talepleri doğrultusunda sürekli olarak bilgilendirmeli ve eğitmeli, iyi bir iletişim becerilerine sahip olmaları konusunda onları desteklemeli ve işlerinden tatmin olmalarını sağlamalıdır (Uygun, vd., 2013: 134). Örgüt içerisinde pozitif iş ilişkilerini hızlandırmaya dayalı bütünsel bir süreç olarak da ifade edilebilen içsel pazarlama felsefesine göre, işletme içerisindeki tüm çalışanlar iç müşteri konumundadırlar (Doğan ve Kılıç, 2008: 71). Dış müşteriler hizmetlerden veya ürünlerden yararlanarak fayda sağlayan nihai tüketici olarak ifade edilirken, iç müşteriler nihai ürün veya hizmetleri dış müşterilere sunarken işletme içerisinde görev alan çalışanlar olarak ifade edilmektedir (Küçük, 2013: 295). Hizmet işletmelerinde dış müşteriler sunulan hizmetin kalitesi, iç müşterinin memnun edilmesine bağlıdır. Bu bakımdan dış müşteri ve iç müşteri kavramları birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmeyen kavramlardır. İşletme içerisindeki iç müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin algıları arttığı zaman, dış müşteriler sunulan nihai hizmetten memnun olmaktadır. Dolayısı ile iç müşteri memnuniyeti dış müşteri memnuniyetini etkilemektedir (Şimşek, 2005: 16). İşletmede iç müşteri memnuniyetini sağlarken öncelikle iç müşterilerin her birini tanımak, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak gerekmektedir. Çünkü çoğu zaman, iç müşterinin istek ve beklentileri ile iç tedarikçinin gerçekte ne sunduğu arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. İç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tespiti ise organizasyon içerisinde iyi bir iletişimin olması ile mümkündür (Pfau vd., 1991: 10). İç müşteri

memnuniyetini oluşturma sürecinde dikkat edilmesi gereken bir diğer faktör ise i müşteri sorunlarını bireysel olarak ele almak ve daha gerçekçi hedefler belirleyerek bu doğrultuda stratejiler geliştirmektedir (Demirel, 2008: 92). İ müşterilerin işletmeden beklentileri ekonomik, sosyal, duygusal ve kültürel boyutta incelenebilir. Bu beklentilere örnek olarak, çalışanların hak edilen creti alabilmek, yöneticiler tarafından değer verilmek, işletme kararlarına katılım sağlayabilmek ve işletme içerisinde kendini geliştirebilme olanaklarına sahip olmak gibi beklentileri sıralamak mümkündür (Yücel ve Sayiner, 2018: 111). İ müşteri yönelimi, ancak kurumu bütünleştirmenin yollarını ve içsel müşterilerin taleplerini karşılamak için gerekli olan bilgiyi paylaşma duygusunu geliştirmesi durumunda geliştirilebilir (Hult vd., 2001: 176). Bu nedenle işletme yöneticileri etkin bir iletişim ortamında, i müşterilerini teşvik edecek adil bir ödüllendirme sistemi ile i müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik fırsatlar ortaya koyarak, i müşteri gelişimini engelleyen tüm faktörleri ortadan kaldırmalıdır (Demirel, 2008: 92).

Küçük'e (2013) göre, i müşteri memnuniyeti oluşumunu etkileyen bazı unsurlar bulunmaktadır (Küçük, 2013: 297-302);

- Bunlardan ilki uygun çalışma ortamı ve motivasyon oluşumudur. Çalışanlar, istek ve beklentilerinin karşılandığı uygun bir çalışma ortamında, yaptığı işten tatmin olmaktadır. Bu durum ise, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda görevlerini istekle yerine getirmesine ve iş başarılarının yükselmesine neden olmaktadır.
- İ müşteri memnuniyetini etkileyen bir diğer unsur ise sosyallik ve dayanışmadır. Başarılı bir işletmede öncelikle örgüt içerisindeki çalışanların st yönetim ile fikir birliği, karşılıklı dayanışma ve anlaşma derecesi yüksek bir ortamın oluşması gerekmektedir.
- İ müşterilerde, kararlara katılım unsuru memnuniyet oluşumunda i müşterileri güdüleyici bir etkiye sahip olmaktadır. Bu durum çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıklarını artırmasına neden olur. Çalışanların işletme kararlarına katılım sağlayabilmesi sadece örgütsel bağlılığı etkilemede değil aynı zamanda teknolojinin etkili kullanılarak verimliliği artırabileceğini de söylemek mümkündür.

- İç müşteri tatmini oluşumunda etkili olan bir diğer unsur ise öğrenme ve gelişmedir. İşletmede çalışanların yönetimden en büyük beklentilerinden biri, yetenek ve becerilerini geliştirebilecekleri eğitim programlarının sunumudur.
- İç müşteri memnuniyeti oluşumunda etkili olan unsurlar arasında çalışanların verimlilik yönetimi konusundaki düşüncelerinin alınması ve değerlendirilmesi amacı ile uygulanan öneri sistemi ve bu önerinin işletmede sağladığı tasarruftan dolayı işgörenlerin ödüllendirilmesi sisteminin oluşturulması da çok büyük öneme sahiptir.

5. İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMA SÜRECİ

İçsel pazarlama kavramı genel olarak insan kaynakları yönetimi kapsamında bir pazarlama yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır. İnsan kanakları yönetimi paradigması ile bakıldığında içsel pazarlama, müşterilere sunulan hizmetin sürekli geliştirilmesini sağlayan çalışanların tedarikini, eğitimini ve motivasyonunu sağlayan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Pazarlama bakış açısı ile bakıldığında ise içsel pazarlama işleri birer ürün, çalışanları iç müşteri, işletmeyi de bir pazar olarak görür. İçsel pazarlama kavramı hem yönetsel hemde pazarlama yönünden bakıldığı zaman bir uygulama ve bir de felsefe yönünün olduğu görülmektedir (Usta, 2009: 244). Yapılan çalışmalarda hizmet sektöründe uygulanan bazı içsel pazarlama uygulamalarının çalışan davranışlarını ve memnuniyet seviyelerini olumlu yönden doğrudan etkileyebileceğine ve bunun sonucu olarak da müşterilerin kalite algılarını etkileyebileceğine işaret eden benzer sonuçlar bulunmaktadır (Marques, vd., 2018: 37). Özellikle işletmeye yön veren, onu başarı veya başarısızlığa götüren insan faktörünün çok büyük öneme sahip olduğu turizm sektörü içerisinde yer alan işletmelerde, bu tür uygulamalar daha fazla önem taşımaktadır (Pelit ve Ak, 2018: 42).

İçsel pazarlama süreci bir hizmet kültürü ile oluşturulabilir. Daha sonra insan kaynakları bölümüne yönelik pazarlama yaklaşımı geliştirilebilir. Bu yaklaşıma göre iyi çalışanları teşvik edebilecek konumlar yaratılarak, hizmet sunmada iyi olan çalışanları bulma amacına odaklı bir işe alma süreci kullanılmalı, çalışanlara sürekli olarak hizmet içi eğitim programları sunulmalı ve olumlu tutumlarının sürekliliği sağlanmalıdır. İçsel pazarlama sürecinin diğer adımlarında ise, vizon geliştirilmeli,

pazarlama bilgisi çalışanlara iletmeli, bir ödül ve tanımlama sistemi kurulmalı, çalışanların rutin olmayan iletişimlere hazırlıklı olması sağlanmalıdır (Uygur, 2007: 388-389). Bütün bu içsel pazarlama uygulamaların başarı ile uygulanması sonucunda işletmedeki çalışanların gelişen bilgi ve becerileri ile artan performansına paralel olarak verimliliğin artacağı, çalışanların aidiyet duygusunun gelişeceği, örgüte olan bağlılıklarının artacağı, işgören devir hızının azalacağı düşünülmektedir (Eren ve Onat, 2018: 62).

Çalışmanın bu bölümünde içsel pazarlama stratejilerine araç oluşturabilecek, insan kaynakları uygulamaları ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirilen içsel araştırma, en iyi işgörenin istihdam edilmesi, vizyonun sunumu, işgören eğitimi, takım çalışması, yetkilendirme ve ödüllendirme gibi uygulamalar incelenmektedir.

5.1. ÖDÜLLENDİRME VE MOTİVASYON

Günümüzde çalışanlar yöneticilerinden bir saatlik ücret ve yüksek maaştan daha fazlasını beklemektedirler. Organizasyon içerisinde bu hususlara çalışan hakları da denilebilir. Ödüllendirme; bir çalışan açısından yerine getirdiği görevlerin ardından elde ettiği faydadır. Bir başka deyişle ödüllendirme sistemini örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan çalışanlarının motivasyon ve örgüte olan bağlılıklarının artırılarak, örgütte tutulması, için stratejiler, politikalar ve sistemleri geliştirme ve uygulama süreci olarak tanımlayabiliriz (Wasiu ve Adebajo, 2014: 16). Çalışanlarını örgütün hedefleri doğrultusunda yöneticiler tarafından bir araç olarak kullanılan ödüllendirme, geniş olarak çalışanların elde ettikleri başarı ve işletmeye sağladıkları katkıların karşılığı olarak ve sürekli olmayacak bir şekilde sağlanan maddi ve manevi yararlar olarak ifade edilmektedir (Altındağ ve Akgün, 2015: 283). Örgütlerdeki ödüllendirme sistemleri uygulanırken genel olarak satış, kâr, verimlilik gibi ölçütlerin temel alındığı görülmektedir. Ödüllendirme sistemlerinin örgüt vizyonu ve örgüt açısından gerçekten önemli olan sonuçlarla değerlendirilmelidir. Örnek olarak, işletme açısından müşteriyi elde tutmak önemli bir sonuç olarak görülüyor ise çalışanların müşteriyi elde tutmak için sergiledikleri hizmet davranışlarının belirlenerek ödüllendirilmesi gerekmektedir (Öztürk, 1998: 98). Ödüllendirme uygulamalarının sonucu olarak, işletmede personel devir hızının azaldığı, iç gücü

verimliliği ve satışların arttığını söylemek mümkündür (Wasiu ve Adebajo, 2014: 16).

Ödüllendirme genel olarak içsel ve dışsal ödüllendirme olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel ödüllendirme; çalışanlara iş ile ilgili sorumluluk veya kararlara katılma hakkı vermek, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirebilecek fırsatlar sunmak, yapılan işten gurur duymalarını sağlamak ve örgütün bir parçası olmaktan mutluluk duymalarını sağlamak olarak açıklanabilir. Başka bir ifade ile içsel ödüller çalışanların yaptıkları işten dolayı elde ettikleri tatmin anlamına gelmektedir. Dışsal ödüller ise daha çok çalışanların tatmin olması için ne yapıldığı ile ilgili olmaktadır. Dışsal ödüllendirme maddi olan ödüller (performans primi, ikramiye ve ücretli izin vb gibi) ve maddi olmayan ödüller (çalışanların yönetim tarafından övülmesi, çalışma ortamında iyileştirmeler, yükselme olanakları ve çalışanlara etkileyici ünvanlar verme vb gibi) olarak gruplandırılır (Pekdemir vd., 2014: 334).

Ödüllendirme uygulamaları ile ilgili sınıflandırma Tablo 1’de ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 1. Ödül Sınıflandırmaları

1. İçsel Ödüller	2. Dışsal Ödüller			
	2. 1. Maddi Ödüller			2. 2. Maddi Olmayan Ödüller
	2.1.1.Performans Temelli	2.1.2.Örtük Üyelik Temelli	2.1.3.Açık Üyelik Temelli	
Kararlara katılım İşte daha fazla özgürlük ve takdir Daha fazla sorumluluk Daha ilginç işler Kişisel gelişim fırsatları Aktivitelerde çeşitlilik	Parça başı iş Görevlendirme Teşvik planları Performans primleri Yeteneğe göre ödeme	Yaşam giderlerindeki artışlar İşgücü piyasasına uyum İşte kıdemin artması Kâr paylaşımı	Koruma programları Çalışılmayan süre için ödeme Hizmetler ve ikramiyeler	Tercih edilen ofis mobilyası. Tercih edilen öğle yemeği saatleri. Verilen park yerleri Tercih edilen iş görevleri Kartvizitler Özel Sekreter Etkileyici iş ünvanları

Kaynak: (Cenzo ve Robbins, akt, Çetin ve Özcan, 2014: 182)

Yapılan birçok araştırma sonuçları, maddi ödüllerin çalışan motivasyonunu ve performansını etkileyen en güçlü faktörler arasında olduğunu göstermektedir. Maddi ödüllerin, çalışan performansının güçlü bir motive edici olmasının yanı sıra, çeşitli temel ihtiyaçların ve yüksek düzeydeki ihtiyaçlarının karşılayarak, en iyi

performans gösterenleri çekmeye ve elde tutmaya yardımcı etkisi de bulunmaktadır. Dahası maddi ödüller genellikle bireyin kişisel başarısının kabulü ve sosyal statüsünün bir sembolü olarak değerlendirilmektedir (Aguinis, vd., 2013: 242-243).

Çalışanları motive edecek ödüllendirme sistemleri geliştirmek, içsel pazarlama uygulamaları kapsamında işletmelerin üstesinden gelmesi gereken en önemli unsurlardan biridir. Çünkü motivasyon kuram ve teorilerinin birçoğu “*insanlar ödüllendirildikleri davranışları tekrarlarlar*” ilkesi üzerinde kurulmuştur. Ödüllendirme uygulamalarının olmadığı yerde yeni sistem kurmanın ve mevcut sistemi sürdürmenin olanaksız olduğu bilinmektedir. Çünkü yeni sistem kurmak veya mevcut sistemi sürdürmek için iç müşteri çabasına ihtiyaç duyulmaktadır. İç müşteri çabası ise sadece ödül ile motive edildiği takdirde ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2002: 70-71).

Motivasyon, sözcük anlamı ile bir insanı belirli bir hedef doğrultusunda harekete geçiren güç olarak ifade edilebilir (Ertürk, 2012: 165). Motivasyon kavramı, kapsamlı olarak “*kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri*” olarak tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 84). Motivasyon sayesinde belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insan davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği veya bu davranışın yoğunluğunun nasıl arttırılabileceği gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmaktadır. Çünkü insan doğası gereği psikolojik açıdan değişken ve her an çeşitli yöntemler ile etki altına alınabilecek bir yapıya sahiptir (Kesici, 2006: 8). Bu doğrultuda motivasyonun yalnız kişilerin davranışlarının gözlemlenmesi ve yorumlanması ile hakkında bir fikir ifade edilebilecek bir konu olduğunu söylemek mümkündür. Daha önce yapılan araştırmalarda da yöneticilerin en büyük sorunlarından birinin işgörenlerinin motive edilmesi ve bu hususta yöneticilerin mevkiye dayanan yetkilerini kullanmaması olduğu belirlenmiştir. İşletme içerisinde yöneticiler iç müşterilerin davranışlarının yorumlanması ve bu yorumlamanın sonuçlarına istinaden onları motive etmek için modeller ve uygulamalar geliştirmelidirler (Koçel, 2018: 640).

5.2. ETKİLİ İLETİŞİM

İçsel pazarlama uygulamaları, organizasyonun her bölüm için hedeflenen stratejilerinin tasarlanması ve uygulanması amacıyla önemli çalışan segmentlerinin,

özel ihtiyaçlarının ve özelliklerinin belirlemesini sağlamaktadır. Ayrıca, örgütün stratejik hedefleri ve pazarlama stratejilerinin tüm çalışanlara tutarlı ve kapsamlı bir şekilde iletilmesi, çalışanlar arasında ortak anlayış ve amaçların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu süreç, uygun iç iletişim stratejileri yaratarak ve müşteri değeri yaratma ve tatmin ile bağlantılı bilgileri ileterek çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan bilgilere göre hareket etmeyi gerektirmektedir. Bu sebeple, iç pazar iletişimi, tüm çalışanlar arasındaki karşılıklı bağımlılık bilincinin artırılması amacıyla, verimliliği arttırmak ve dış müşterilere sunulan hizmetin kalitesini artırmak için ön koşuldur (Maglajlic vd., 2018: 292). İçsel pazarlama uygulamaları arasında en yaygın olarak bilinen uygulamalardan biri içsel iletişim stratejilerinin hazırlanmasıdır.

Örgüt içerisinde iletişim, örgütteki tüm çalışanların, örgüt içerisinde meydana gelen değişiklikler hakkında bilgi topladıkları bir süreç olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde iletişimin temel amacı, çalışanların, görevleri ve işletmenin politikaları hakkında bilgilendirilmesidir. İşletmede yöneticiler ve çalışanlar arasında etkin bir iletişimin olması büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü yöneticiler planlama, kontrol, organize etme, koçluk yapma gibi tüm yönetim fonksiyonlarını çalışanları ile etkin bir iletişim kurarak yerine getirebilmektedirler (Husain, 2013: 44).

Hizmet işletmelerinde etkin bir içsel iletişim, hizmet kalitesinin artmasında ve işletmenin varlığını sürdürebilmesinde doğrudan bir etkiye sahip olmaktadır. İşletmede özellikle bölüm ayrımcılığı ve güçlü bir rekabetin olduğu durumlarda çalışanlar arasında etkin bir iletişimin olmaması ilişki zayıflığına ve bunun sonucu olarakta hizmet kalitesinin azalmasına, hatta işletmenin yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Dündar ve Özel, 2012: 113-114). İşletmede yöneticiler ve çalışanlar arasında etkin bir iletişimin olması, sadece işletmenin başarısına değil aynı zamanda çalışanların psikolojik durumları üzerinde de oldukça etkili olmaktadır. Etkili iletişim çalışanları her düzeyde bilgilendirme ve eğitmekte ve işletme stratejilerine göre motive etmektedir Yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimin etkin olmadığı durumlarda, motivasyonları azalan çalışanların olumsuz psikolojik etkilere maruz kaldıkları bilinmektedir (Tınaztepe, 2012: 54). Etkili bir iletişimin söz konusu olduğu işletmelerde çalışanların moral ve motivasyonlarının

artmasının yanı sıra güvene dayalı bir işletme ikliminin oluşumundan da bahsetmek mümkündür. Örgüt çalışanları arasında arkadaşlık ilişkilerinin kurulması ve güven oluşması ancak etkili bir iletişim sistemi ile mümkün olmaktadır. Böyle bir ortamda işletmede aynı amaca yönelik ortak bir akıl oluşturularak, örgütün hedeflerine daha kolay ulaşım sağlanmaktadır. İletişim sistemini başarı ile uygulayan işletmelerde çalışanların kendi önerilerini sunabildikleri serbest tartışma toplantıları yapılmakta böylece etkili ve verimli çalışarak yenilikçi, rekabetçi bir çağdaş yönetim modeli doğrultusunda hedeflenen hizmet kalitesine ulaşmaktadırlar (Tekin, 2011: 302-303).

Can vd'e (1998) göre, örgütlerde genellikle biçimsel ve doğal iletişim olmak üzere iki tür iletişim sistemi mevcut olmaktadır (Can. vd, 1998: 288-292).

- **Biçimsel iletişim sistemi;** örgüt içerisinde ve örgüt etrafında bilgi akışını sağlayan kanalları ifade eden hiyerarşik yapı ile ilgilidir. Kendi içinde, yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim ve yatay gerçekleştirilen iletişim olmak üzere üç yönde hareket etmektedir.
- **Doğal iletişim sistemi;** biçimsel iletişimin eksik kaldığı durumlarda bir tamamlayıcı olarak kullanılmaktadır. Doğal iletişim çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için örgütlerde doğal grupların oluşturulması ve bu grupların önderinin kendine has normları, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi ile iletişim kanallarının bulunması ile ilgilidir. Yöneticiler çalışanları ile olan iletişim sürecinde hangi kanalı kullanacaklarına, bilginin özelliğine, taraflar arasındaki iletişim yeteneğine, gruplar arasında gerçekleşen etkileşime ve kullanılacak olan kanalın hız ve benimsenirlik bakımından özelliklerine bakarak karar vermektedirler.

5.3. PERSONEL SEÇİMİ

Doğru insanın doğru işe alınması olarak ifade edilen personel seçimi, günümüzde işletmeler açısından oldukça önemlidir. Personel seçiminin temel fonksiyonu işletme için gerekli olan işe doğru personelin seçilmesidir, çünkü doğru kişinin doğru pozisyonda çalışması işletmenin başarısını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Personel seçiminin düzgün yapılmaması işletme bünyesinde

Çalışanlar arasında uyumsuzluktan kaynaklı verimlilik dūřuřu, çatışma, işgücü kaybı, iř kazalarında artış ve personelin işten çıkarılması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Böyle durumlarda işten çıkarılan personelin yerine başkasının alınması işletmeye daha fazla maliyet yükü katmaktadır (Demirkol ve Ertuęral, 2007: 24). Bu nedenle, işletmelerin daha iyi personel seçim kararları almasına yardımcı olmak için insan kaynakları yönetimindeki zgemiřler, görüşmeler, değerlendirme merkezleri, iř bilgisi testleri, iř numunesi testleri, bilişsel testler ve kişilik testleri konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Chen ve Chen 2008: 281).

İşletmeler personel seçimi sürecinde “bütüncül yaklaşım” ve “elemeci yaklaşım” olmak üzere iki yaklaşımdan birini see bilmektedirler. *Bütüncül yaklaşım*, genellikle aday sayısının az ve seçim maliyetlerinin düşük olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu süreçte ilk aşamayı geçen adaylar diğer aşamaları da geçtikten sonra değerlendirilmektedirler. Burada temel amaç personel adayının olumlu ve olumsuz yönlerinin kaydedilerek son aşamada değerlendirilmesidir. *Elemeci yaklaşıma* göre ise yeterli niteliklere sahip olmayan çalışanlar ilk aşamadan elenmekte ve son aşamaya geçen az sayıdaki personel adayı değerlendirilmektedir. Bu yöntem ise genellikle maliyetlerin yüksek ve aday sayısının az olduğu durumlarda tercih edilmektedir (Pelit, 2015: 261). Hizmet işletmelerinde uygun bir departmanda çalışmak üzere personelin seçilmesinde standart bir kural izlenmemektedir. Örneğin, otel işletmelerinde personel seçimi, işletmenin boyutu, personelin kalitesi, örgüt biçimi ve otelin talep durumu gibi birçok unsurlara bağlı olarak yapılmaktadır (Gümüş vd. 2010: 3).

Günümüzde pazarlama faaliyetlerinin artması işletmelerin personel seçiminde daha dikkatli ve seçici olmasına neden olmuştur. İçsel pazarlama uygulamaları örgüt içerisine yönelik uygulamalardır ve bu uygulamaların odak noktalarından birini i müşteri olarak ifade edilen çalışanlar oluşturmaktadır. İçsel pazarlama uygulamalarının temel amaçlarından biri, bütün departmanlarda, işletmenin amaçları doğrultusunda müşteri odaklı bir düşünce ile hareket eden çalışanların kazanılması ve elde tutulmasıdır. Bu bakımdan personel seçiminde kullanılan yöntem ve uygulamalar içsel pazarlama faaliyetleri açısından büyük öneme sahiptir (İnal vd., 2008: 165).

5.4. KARIYER GELİŞTİRME

Kariyer, çalışanın bir veya daha fazla kuruluşdaki bir deneyim ve iş yolu boyunca gelişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bir yandan kariyer, yeni sosyal normlardan esinlenebilen bireyin mülkiyeti olmakla birlikte, diğer yandan, istihdam edilen insanlar için büyük ölçüde kendi örgütleri tarafından planlanmakta ve yönetilmektedir. Geçmişte kariyer planlaması ve yönetimi bireyin en büyük sorumluluğu olarak görülmüştür. Daha sonra, kariyer gelişiminin odak noktası bireyden kuruluşa doğru kaymıştır (Baruch, 2006: 126). Günümüz işletmeleri kariyer geliştirme programlarını organizasyonları yenileme sürecinde, iletişim kurma sürecinde ve iç müşteri güvenliğini sağlamada bir öğrenme aracı olarak kullanmaktadır (Ayan, 2011: 187). Günümüzde örgütlerin büyümesi ve sürekli değişmesi yöneticilerin çalışanlarını tüm potansiyellerini kullanabilecek şekilde geliştirmeye ve onları işletme içerisinde önemli pozisyonlara yerleştirmeye önem vermelerine sebep olmuştur. Örgüt içerisinde başarılı olan çalışanların terfi ettirilmesi, bilgi ve becerilerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi gibi uygulamaların varlığı kariyer gelişimi kavramının içsel pazarlama süreci içerisindeki önemini artırmaktadır (Gerek, 2009: 78). Kariyer geliştirme işletmede çalışanların kariyer planlarının gerçekleşmesinde ve kariyerlerinde ilerlemesinde, bilgi ve becerilerinin geliştirilebilmesini sağlayabilmek amacı ile yöneticiler tarafından çalışanlarına formal olarak sunulmaktadır. Kariyer planlama sayesinde ortaya çıkan çalışan becerilerinin geliştirilmesi, performansların değerlendirilmesi, iş rotasyonlarının planlanabilmesi, eğitim programları gibi örgütsel uygulamalar kariyer gelişimi ile gerçekleştirilir (İrmiş ve Bayrak, 2000: 183). Kariyer gelişimi, çalışanların kariyer yeterliliğini arttırmaya yönelik çabalarla uyum içinde çalışarak aşamalı bir iyileşme sağlamayı amaçlamaktadır. Hizmet işletmeleri perspektifinden kariyer geliştirme çalışanların kendi kariyerlerini geliştirmelerine ve kariyer memnuniyetlerini geliştirmelerine yardımcı olmak, kalifiye personelin ilgisini çekmek ve elde tutmak için etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir (Kong, vd., 2012: 76). Kariyer geliştirme örgüt açısından ve birey açısından birçok öneme sahip olmaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olan örgütlerde yöneticiler tüm potansiyellerinden faydalananak şekilde çalışanlarını geliştirmeye ve onları örgütte önemli pozisyonlara getirmeye çalışmaktadırlar.

İşletmede gerekli kadro değişikliğinin yaratılmasında ve örgüt içerisinde değişmekte olan kadro talebini karşılamada kariyer geliştirme programları çok büyük öneme sahiptir. Bireysel açıdan bakıldığında ise, bireyin işe alındığı andan itibaren belirledikleri hedeflere ulaşmada, çalışanların niteliklerinin geliştirilmesi amacı ile uygulanan kariyer geliştirme programları psikolojik olarak bireye önemli bir doyum kaynağı sağlayarak, yaptıkları işten tatmin olmalarına da sebep olmaktadır (Aydın, 2007: 80). Örgütlerin kariyer geliştirmede başvurabilecekleri birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler, işletmedeki boş pozisyonların duyurulması, kariyer geliştirme ile ilgili kitapçık ve broşürler, örgütsel sosyalleşme, kariyer rehberliği, koçluk, eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması, kariyer planlama grupları, kariyer çalıştayları, örgütsel yedekleme, 360 derece performans değerlendirme sistemleri ve son olarak da kariyer danışmanlığı olarak sıralanabilir (Erdil ve Özutku, 2013: 282-283).

5.5. VİZYONUN SUNUMU

Vizyon, bir işletmenin elindeki mevcut kaynakları ile işletmenin geleceğine ait tutumları birleştirerek işletmenin geleceği ile ilgili bir tasvirin veya bir imajın yaratılmasıdır. Yöneticilerin, işletme vizyonunu çalışanları ile paylaşımları, işletme adına çalışanların inandıkları ve paylaştıkları bir vizyona sahip olmalarına neden olmaktadır. Örgüt adına inanılan ve paylaşılan bir vizyona sahip yönetici ve çalışanların varlığı başarılı bir örgütün en önemli özelliklerinden biri olmaktadır. Çünkü vizyona sahip olan yönetici ve çalışanlarda ek sinerji ve motivasyonun arttığını söylemek mümkündür (Usta, 2009: 244). Bazı yöneticiler açısından sıradan ve gereksiz olarak kabul edilse de, vizyonun işletmeye sağladığı faydalar azımsanmayacak kadar fazladır. İşletmenin iyi oluşturulan bir vizyona sahip olması rakipleri arasında rekabet üstünlüğü sağlamasına büyük katkı sağlamaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenen işletme vizyonu örgüt içerisinde amaç birliğinin ve ortak bir örgüt kültürünün oluşmasına, çalışanlarda aidiyet duygusunun ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına, örgütün sürekli değişen koşullara karşı kendini geliştirecek stratejiler oluşturmaya olanak sağlamaktadır (Muslu, 2014: 169). İşletme için hayal edilen bir gelecek tasarımı olarak ifade edilebilen vizyon kavramı, ilginç fırsatlar yaratarak işletmenin rakipleri arasında

rekabet üstünlüğü sağlamasının yanı sıra aynı zamanda çalışanların yetenek ve becerilerinin ortaya çıkarılması, risk üstlenebilme gibi işletmeyi başarıya götüren kabiliyetlerinin geliştirilmesinde etkili olmaktadır (Mantı, 2015: 76). Vizyon sunumu bir süreçtir. Bir vizyon oluşturmak, vizyon sürecinin sadece başlangıcıdır. Birçok araştırmalar, çalışanların vizyon oluşturma sürecine katılmasının önemli olduğunu göstermektedir. Vizyon, kuruluşun tüm üyeleri tarafından asimilasyona neden olacak şekilde iletilmeli ve paylaşılmalıdır. Açık ve etkili bir vizyon sunumu olmadan, bir vizyon beyanının geliştirilmesi, bireysel ve örgütsel performansı etkileyebilmesi mümkün değildir (Jantz, 2017: 235). Bu bakımdan vizyonun sunumu, vizyona dahil olan tüm değerlerin, örgütün yönetim yaklaşımına ve süreçlerine, oluşturulan planması ve politikalarına yansıyacak şekilde tüm organizasyon tarafından benimsenmesi olarak ifade edilmektedir. Vizyonun sunumu için ilk şartlardan biri organizasyonda etkin bir iletişimin var olmasıdır. İşletmede etkin bir iletişimin olması örgütün yaratıcılık yönünün geliştirilerek, işletmede vizyon oluşumunu sağlayan eylemlerin oluşmasında ve tüm örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesinde önemli bir unsur olarak görülmektedir. Böylece oluşturulan ve etkin bir iletişim sayesinde paylaşılan vizyon ile işletmeler içinde bulundukları hızlı değişim ortamında varlıklarını sürdürebilmek için kendilerine bir yön belirlemiş olmaktadır (Çetin, 2009: 102). Vizyon kavramı işletmenin gelecek hedef ve amaçlarına ulaşmasındaki katkılarının yanı sıra, tüm çalışanların örgüt misyonunu benimsemesinde de son derece büyük öneme sahip olmaktadır. Bütün bunlar vizyon sunumunun, içsel pazarlama uygulamalarına ait olan işlevleri kolaylaştırdığını göstermektedir (Dündar ve Fırlar, 2006: 136).

5.6. İŞGÖREN EĞİTİMİ

İşletmelerin yeni tekniklerin uygulanmasını kolaylaştırmak ve gelişmiş teknolojilere uyum sağlayabilmeleri için öncelikle çalışanlarına planlı ve uzun vadeli eğitim programları sunmaları gerekmektedir. (Pakyapan, 2016: 46). İşgören eğitimi, kısaca bir değişim süreci olarak ifade edilebilir. Çalışanların bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında görülen gelişim düzeyi bu değişime aittir. Daha geniş olarak ifade edilecek olursa, işgören eğitimi, çalışanların ve onları oluşturan grupların işletme içerisinde sorumlu oldukları görevleri daha başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri için

bilgi, görgü, düşünce, davranış ve tutumları üzerinde olumlu gelişmeler sağlamak amacı ile uygulanan eğitsel eylemlerin tümü olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2012: 124-125). İşgörenleri eğitmek için kullanılan eğitim yöntemleri şu şekilde sıralanabilir (Çetin ve Özcan, 2014: 95-98);

- *İş başında eğitim*, gerçek çalışma ortamında gerçekleştirilen ve uzun süre devam edebilen bir süreçtir. İş başında eğitim sürecinde çalışan hem eğilmekte hem de işini yapmaktadır. İş başında uygulanan eğitim türlerinden biri de staj yolu ile eğitim yöntemidir. Bu süreçte stajyerlerin örgütte ileride çalışacakları alan ile ilgili işleri öğrenmeleri, iş hayatı koşulları konusunda bilgilendirilmeleri ve mesleki sorumluluklarının geliştirilebilmesi beklenmektedir.
- *İş dışında eğitim* ise iş başında eğitimin aksine günlük iş aktivitelerinin bir parçası olmayan bir eğitim yöntemidir. Bu eğitim türü kapsamında kurs ve örnek olay yolu ile eğitim, konferans ve seminer yoluyla eğitim yöntemleri incelenebilir. Bu tür eğitim uygulamalarına katılım sağlayan çalışanlar, mesleki ve teknik bilgi ve becerilerini geliştirmeye imkan bulabilmektedirler.

İşletmeler işgörenlerini eğitmede hangi yöntemi kullanırsa kullansın buradaki temel amaç değişen ekonomik teknolojik ve çevresel faktörlere karşı çalışanların uyum sağlayabilmesi, yetenek ve becerilerinin geliştirilebilmesi ve güncelliğini koruyabilmesidir (Demirbaş, 2017: 28-29). İşgörenlerin beklentilerinin işletme çıkarları ile örtüşmesi ancak işgörenlerin gelişmesine olanak sağlayacak şekilde eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi ile mümkün olmaktadır (Avan ve Emir, 2010: 125). Yapılan araştırmalarda yeni işgücünün çalışmak için daha çok yoğun eğitim programlarına sahip, insana değer veren, yenilikçi, geleceğe yatırım yapan işletmeleri tercih ettikleri görülmektedir (Pakyapan, 2016: 46). Örgütte çalışanların performanslarının sürekli artırılmasının yanı sıra potansiyel performanslarının ortaya çıkarılması için birey, grup ve örgütsel düzeyde eğitim faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Örücü ve Yumuşak, 2005: 236). İşgören eğitimi işletme açısından değerlendirildiğinde, işletme verimliliğini arttırdığını ve verimlilik bilincini yükselttiğini, işgören ve yönetici arasındaki ilişkileri geliştirdiğini, üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürdüğünü, makine ve teçhizatın bakım masraflarını

düşürdüğünü, personelin değişime olan direncini azalttığını ve örgütsel politikaların benimsenmesinde ve tam olarak uygulanmasında yararlı olduğunu söylemek mümkündür. İşgören açısından değerlendirildiğinde ise, işgörenlerin eğitilmesinin, kendilerine olan güven ve başarıma duygusunu geliştirdiğini, iletişim yeteneği ve önderlik bilgisini arttırdığını, iş tatminini yükselttiğini ve yeni sorumluluklar alma korkusunu gidermede etkili olduğunu söylemek mümkündür. (Çetin ve Özcan, 2014: 83-84). Sabuncuoğlu (2012) çalışmasında, işletmeler tarafından yürütülen işgören eğitimi uygulamalarından beklenen amaçları genel olarak ekonomik amaçlar ve sosyal insancıl amaçlar olarak iki grupta incelemiştir. Üretim ve hizmet kalitesinde artış, maliyetlerde azalma, standardizasyonun sağlanması, zamanda tasarruf sağlama, daha az personel ile çalışma, iş metodlarında gelişme, makinaların rasyonel kullanımı, iş kazalarının azalması, hatalarda azalma, devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi, işletmelerin işgören eğitimi uygulamalarından beklenen ekonomik amaçlardır. İşletme varlığını toplum bireylerine borçlu olduğundan, eğitim uygulamalarının işletme ekonomisi üzerinde amaçları olduğu kadar insan üzerine de fayda sağlaması gerekmektedir. Bu bakımdan, eğitim uygulamalarının artması ile üretim artışı ve bunun sonucu olarak da ücret düzeyinde bir artış yaşanmaktadır. Terfi olanakları, moral ve motivasyon duygusunda yükselme, olgunlaşma ve hoşgörü kazanma, yaratıcılıkta gelişme, işgücü piyasasında değer artışı ile bilgi ve deneyimlerin artması sonucu iş tatmini sağlama işgören eğitiminden beklenen sosyal insancıl amaçlardır (Sabuncuoğlu, 2012: 128-129).

İşgören eğitimi sürecinde izlenmesi gereken aşamalar şu şekildedir (Ayan, 2011: 162-165);

- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- Eğitim programlarında hangi kesime öncelik verileceği,
- Süreci yönlendirmek üzere eğitimin amacının belirlenmesi,
- Eğitim konularının belirlenmesi,
- Eğitim yönteminin seçilmesi,
- Eğitimcilerin seçilmesi,
- Eğitimin uygulanacağı yerin ve kullanılacak araç gereçlerin belirlenmesi,

- Eğitim süresinin belirlenmesi,
- Eğitimin uygulanması.

Sonuç olarak, müşterilerine kaliteli hizmet sunarak varlıklarını sürdürme çabasında olan ve bu doğrultuda içsel pazarlama uygulamalarına önem veren işletmelerin, bu konuda etkin sonuçlar elde edebilmesi için öncelikle işgörenlerinin sürekli olarak iyileştirme ve eğitim programlarını benimsemesini ve bu programların uygulama sürecine dâhil olmasını sağlaması gerekmektedir (Dündar ve Fırlar, 2006: 136).

5.7. TAKIM ÇALIŞMASI

Günümüzde teknolojinin her geçen gün ilerlediği ve bireysel olarak hareket etmenin yetersiz kaldığı küresel bir piyasada, işletmelerin rekabet avantajı yaratabilmeleri için bir organizasyon içerisinde takım olarak hareket etmeleri gerekmektedir (İlhan ve İnce, 2015: 129). Wage (1997) takım çalışmasını, iyi bir hizmet kalitesine ulaşabilmek için organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların bir grupta, birlikte çalışması olarak tanımlamıştır (Agarwal ve Adjirackor, 2016: 40). Takım çalışması geniş anlamda sürekli iletişim halinde olan yönetici ve çalışanların, organizasyon içerisinde sürekli olarak geliştirme ve iyileştirilmesi, belirlenen hedeflere ulaşmak ve verimliliği artırmak için ortak hedefler doğrultusunda sürdürülebilir bir şekilde birlikte çalışması olarak ifade edilmektedir (Gürül, 2013: 9). Diğer taraftan örgütlerde takım çalışması, çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılıklarının fark edilerek, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi hususundaki öneminin vurgulanması olarak da ifade edilmektedir (Güzeltik, akt, İnce vd., 2004: 425). Takım çalışmasını “sıradan insanların sıra dışı işler yapmalarına olanak sağlayan bir eşgüdüm süreci” olarak ifade eden Scarnati, daha sonra bu düşüncesini ilginç bir örnek ile açıklamıştır:

“‘A’ harfi alfabede ilk sırada yer almaktadır. Lakin ön sırada yer alması ve alfabenin ilk harfi olması onun diğer harflerden daha özel veya üstün olması anlamına gelmemektedir. ‘A’ harfi sadece diğer harfler ile birleşerek anlam taşıyan bir bütün oluşturabildiği zaman bir öneme sahip olabilir.”

Böylelikle Scarnati, takım çalışmasını oluşturan takım çalışanlarının da bu şekilde bir olarak çalışmanın önemini fark etmeleri gerektiğini savunmuştur (Scarnati, akt. Yapar, 2009: 8).

Hizmet kalitesine önem veren işletmelerin takım çalışması kültürüne hâkim olması gerekmektedir. Bu durum örgütte takım liderliği ve takım üyeliği kabiliyetinin geliştirilmesi ve işletme içinde yaygınlaştırılması ile mümkün olmaktadır. Takım çalışması hem işletme açısından hem de takım üyeleri açısından birçok fayda sağlamaktadır. Öncelikle takım çalışması, örgütteki tüm iletişim tekniklerini en iyi şekilde kullanmakta ve böyle bir ortamda takım üyeleri birbirlerinin fikirlerini ortaya çıkarıp, geliştirmek konusunda teşvik edilmektedirler. Ayrıca etkin bir takım çalışması çalışanların sahip çıkma ve katılım duygusunun gelişmesini sağlar. Takım çalışmasının işletmeye sağladığı en önemli faydalardan biri de prim sisteminden etkin bir şekilde faydalanmaktır. Personele bireysel olarak prim verildiği zaman bu durum personel arasında rekabet oluşturabilmektedir. Bu durumun sonucu olarak prim alan personel sürekli prim alabilmek ve diğer personellerin önüne geçmek için sahip olduğu bilgi ve tecrübelerini arkadaşları ile paylaşmaya bilmektedir. Takıma prim verildiği zaman ise takımdaki en bilgili personel, primden faydalanabilmek için takımdaki en alt seviyedeki çalışanı da bilgilendirmek zorunluluğunu hisseder. Sonuç olarak, hem işletme hem personel bu durumdan fayda sağlamış olur (Şale, 2001: 35-37). İşletme başarılı bir takım çalışması gerçekleştirebilmek için bir takım unsurlara dikkat etmelidir. Öncelikle takımın amacının ne olduğu ve görevleri açık olarak belirlenmeli ve tüm takım üyeleri tarafından kabul edilmelidir. Daha sonra üyeler arasında rahatlık ve huzur sağlayacak informal bir iletişim ağı bulundurulmalıdır. Tartışma ortamında katılım sağlamak için tüm takım üyelerinin cesaretlendirilmesi, takım üyelerinin bir birini dinlemesi, ortak bir anlaşmazlık durumu olmasına rağmen bundan rahatsız olmak yerine problemi yumuşatmak için çaba sarf etmesi, önemli bir karar verildiği zaman takım üyelerinin kararlara katılım sağlayabileceği bir ortamın oluşturulabilmesi, takım üyelerinin kendi görev ve sorumlulukları hakkında düşüncelerini açıklamada özgür olması, periyodik olarak kendilerini değerlendirebilmesi, çalışabilmeleri için uygun olan araçlara sahip olması ve en önemlisi de takım üyelerinin her birinin risk

almaktan korkmayan bireyler haline getirilmesi başarılı bir takım çalışmasının diğer özellikleridir (Şimşek, 2002: 91-93).

5.8. İŞGÖRENLERİ YETKİLENDİRMEK

Grönroos, Berry ve Parasuraman gibi bir çok araştırmacılar, işletmede işgörenlerin yetkilendirilmesinin, içsel pazarlama uygulamaları içindeki öneminden bahsetmişlerdir (Kalyoncu, 2007: 79). İşgörenlerin yetkilendirilmesi çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu boyutlardan birincisi çalışanlara davranışları ile ilgili konularda söz hakkı tanımaktır. Davranışları ile ilgili konularda kişisel söz hakkına sahip olan çalışanlar örgütsel sonuçları etkilemektedir. İşgören yetkilendirilmesinin bir diğer boyutu ise, kişinin işini yaptığı zaman kendini tam olarak yetki sahibi olarak görmesidir. İşgören yetkilendirilmesindeki son boyut ise çalışanların yaptıkları işlerin anlamına varmaları ve yeteri kadar benimsemeleridir (Bakan, 2004: 184).

Organizasyon içerisinde görev ve sorumlulukların artması ile yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını çalışanlarına devretmesi neredeyse zorunluluk haline gelmiştir. Bütün yetki ve sorumlulukları elinde toplayan bir yöneticinin başarılı olması olanaksız olduğundan işletmede mutlaka yöneticinin işgörenlerini yetkilendirmesine olanak sağlayan bir yapı oluşturulmalıdır (Ergül, 2006: 9). Yetkilendirme ve yetki devri kavramı birbirine çok benzese de aralarında bir takım farklılıklar vardır. Yetki devri üst yöneticilerin bazı görev ve sorumluluklarını geri almak sureti ile çalışanlarına devretmesi olarak ifade edilmektedir. Yetkilendirme kavramı ise daha geniş bir anlama sahiptir. Örneğin bir işletmede yetki devri yapıldığı zaman yönetim imza yetkisini örgütteki herhangi bir çalışana devredebilmekte ancak söz konusu kişi yöneticinin sorumluluğunu üstlenmemektedir. Yetkilendirmede ise kararları uygulayan kişi kararların alınmasında ve uygulanmasında bizzat sorumludur (Kocabaş ve Karaköse, 2006: 198). İşgörenlerin yetkilendirilmesinin çalışanların tutum ve davranışlarını ve dolayısıyla dış müşteriye sağlanan hizmet düzeyini etkilemek için önemli bir yol olduğu ifade edilmektedir (Bansal vd., 2001: 70).

İşgörenlerin yetkilendirilmesindeki temel amaç, görevin daha etkin bir şekilde yürütülmesi ve kullanılmasıdır. Bu sayede de işletmede kendilerine

güvenildiğini hisseden çalışanların özgüvenleri artmakta, bireysel yetenek ve kabiliyetlerini kullanmak için fırsat bulmaktadırlar (Akpınar, 2011: 3652). Yetkilendirme, müşterilerin ihtiyaçlarını daha hızlı yanıtlamak ve müşteri problemlerini anında çözümlmek gibi olumlu sonuçlar içermektedir. Başka bir ifade ile yetkilendirme, örgütün müşteriyle karşı karşıya olan personelin, örgütün performansını anlamasına ve bu performansa katkıda bulunmasına olanak sağlayan bilgi ve örgütün yönünü ve performansını etkileyecek kararları alabilmek için yetkilendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Öztürk, 1998: 97). İşgörenleri yetkilendirmede önemli unsurlardan biri devredilen yetkilerin çerçevesinin iyi belirlenmiş olmasıdır. Bazı durumlarda üst yönetimi, astlarını ve örgüt kültürünü iyi tanımayan işgörenlerin yetkilendirilmesi yönetim açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. İşgörenleri yetkilendirmede en önemli unsurlardan bir diğeri ise işletmenin sunulan bir vizyona sahip olmasıdır. Çünkü işgörenler yetkilendirildikleri süreçte öncelikle yöneticilerin onlardan tam olarak ne beklediğini ve bu beklentilerin sebebini bilme ihtiyacı duymaktadırlar (Özdayı, 2001: 153-156). Yetkilendirmenin iç girişimcilik davranışları üzerindeki önemini kavrayan işletmeler, işgörenlerini bu yönde yetkilendirirken, bazı katı kurallara ve prosedürlere sahip olan işletmeler, işgörenlerinin iç girişimcilik yönlü davranışlar sergileyebilmelerinin önünde ciddi bir engel olabilmektedirler (Ürper, 2013: 26).

5.9. DESTEK SİSTEMİ

Destek sistemi işletme içerisinde tüm bilgilerin elde edilmesi ve depolanmasını sağlayan veri tabanları, bilgisayar, faks, dijital arşivler, video konferanslar, elektronik kütüphaneler, kablolu ve kablosuz ağlar gibi teknolojileri kapsamaktadır (Urk, 2015: 44-45). Teknoloji hayatın bütün alanlarında olduğu gibi işletmecilikde de çok büyük bir etkiye sahiptir. Bunun en önemli nedeni ise teknolojinin sürekli değişen bir yapıya sahip olmasıdır. İşletme çalışanlarının değişen teknolojilere uyum sağlayabilmesi özellikle işletmenin sürdürülebilirliği açısından öneme sahiptir. Çünkü işletmelerin gelişmiş teknolojilerle çalışması, daha düşük maliyetlerle çalışması demektir. Günümüzde teknolojiye verilen önemin yanında bilgi kavramına verilen önem de artmaktadır. Gereken tüm bilgilere sahip olan işletmeler diğer işletmelerle kıyaslandığında, değişen çevre koşullarına daha çok

uyum sağladıklarını söylemek mümkündür. Bilgi çağı olarak adlandırdığımız günümüzde işletmeler kendi bünyelerinde çevrelerinde karşı karşıya kaldıkları değişimleri takip edebilmek için gereken bilgileri zamanında elde edebilmelidirler (Aksu, 2000: 274).

Destek sistemi departmanında çalışan personelin iki esas görevi vardır. Bunlardan ilki, işletme içerisindeki mevcut teknolojik sistemleri kullanmak, satış pazarlama, envanter ve stok yönetimi gibi işletmeye has programlar geliştirebilmektir. İkincisi ise işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için sürekli değişen teknolojileri ve gelişim gösteren rakiplerini takip edebilmesidir (Urk, 2015: 44-45).

5.10. SAĞLIKLI ÇALIŞMA ORTAMI

Günümüzde, sağlıklı bir ortamda çalışmak her çalışanın sahip olması gereken bir insanlık hakkıdır. Bu bakımdan işletmeler iş yerinde çalışanların sağlık ve güvenliklerini tehdit eden unsurları önleyen iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ile ilgili belirlenmiş yasalara uymak zorundadırlar (Tüzüner ve Özasan, 2011: 138). İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yasalar gelişmiş ülkelerde elli yıldan fazla bir süredir kabul görmüşken, Türkiye’de ilk kez 1475 sayılı İş Kanunu ile uygulamaya konan söz konusu yasaların hala bir çok işletmede hiç kurulmadığı ve önemsenmediği bilinmektedir (Yılmaz, 2010: 151). Zamanla AB mevzuatı karşısında yetersiz kalan 1475 sayılı kanunda kapsamlı değişiklikler yapılması gerekliliği ileri sürülmüştür. Bu nedenle 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu 30 Haziran 2012’de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından onaylanarak kabul edilmiştir (Baloğlu, 2014: 110). Kanunun temel amacı, “işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektir” (Kılıkış, 2013: 23). İş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin tam olarak uygulandığı işletmelerde çalışanların iş verimliliği artmakta, iş kazaları önlenmekte, meslek hastalıkları azalmakta ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemektedir. Sonuç olarak bir işletmenin gelişimi oradaki çalışanların, işletme içerisindeki tüm kaynakların korunmasına, etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasına, başka bir ifade ile işletmedeki insan gücünün sağlıklı bir çalışma

ortamında faaliyet göstermesine bağlıdır (Sarıkaya vd., 2009: 332). Bu bakımdan içsel pazarlama uygulamalarının bir alt boyutu olan sağlıklı çalışma ortamı ile iş kazaları, iş yeri hastalıkları, işyerinde çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarını etkileyen bütün olumsuz unsurlar arasında bir ilişki olduğu bilinmektedir (Urk, 2015: 46).

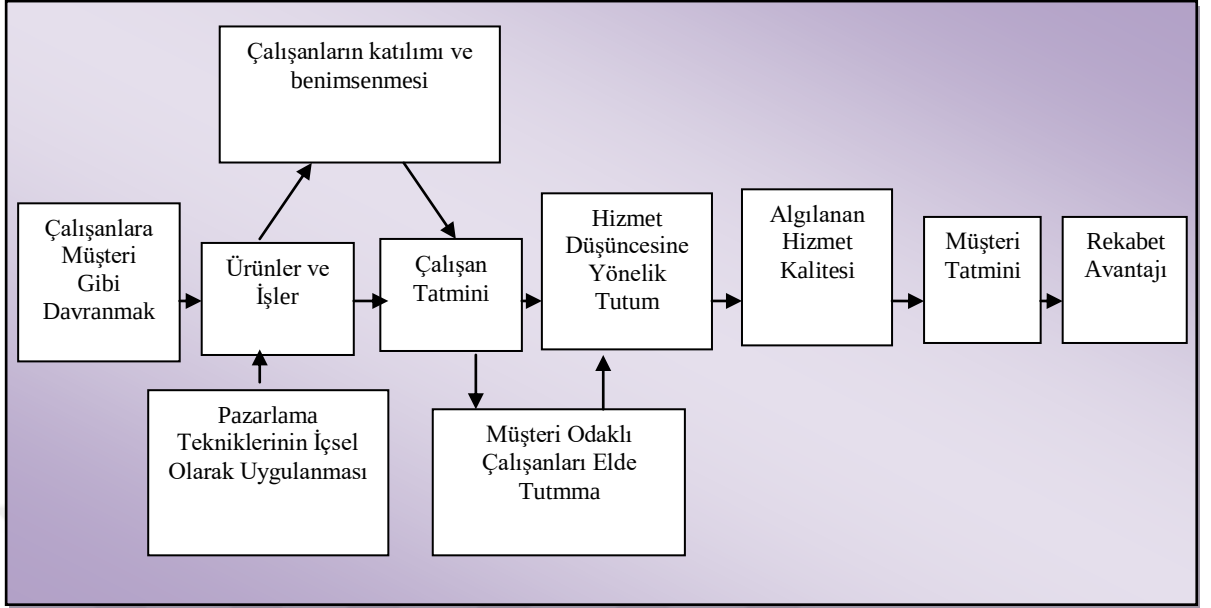
6. İÇSEL PAZARLAMA MODELLERİ

Araştırmanın bu bölümünde içsel pazarlama kavramına dair geliştirilen farklı içsel pazarlama modelleri açıklanmaya çalışılmıştır.

6.1. BERRY’NİN İÇSEL PAZARLAMA MODELİ

İçsel pazarlama kavramının ilk araştırmacılarından biri olan Leonard Berry tarafından geliştirilen içsel pazarlama modelinin bir takım ayırteci özellikleri bulunmaktadır. Öncelikle çalışanlara birer iç müşteri gibi davranılması, çalışanların tutumlarında bir takım değişikliklere yol açmaktadır. Bu değişim işletmenin daha iyi hizmet kalitesi ve rekabet avantajı sağlamasında etkili olmaktadır. Çalışanlara birer iç müşteri gibi davranılması, işletmenin çalışanlarını bir diğer ürün olarak kabul ettiğini göstermektedir. Bu durum insan kaynakları yönetiminde yeni bir yaklaşım gerektirmiştir. Bunun sonucu olarak da müşterilerin istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, ürün müşteriler için çekici bir hale getirilmeye çalışılır. İşleri ürün olarak ele almak, temel olarak müşteri odaklı çalışanların ilgisini çekmek ve elde tutmak için pazarlama tekniklerini içsel olarak uygulanmasını gerektirmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 13-14).

Şekil 1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli



Kaynak: Ahmed ve Rafiq, akt. Kaçaroğlu, 2015:13

6.2. RAFİQ VE AHMED'İN MODELİ

Rafiq ve Ahmed (2000) tarafından geliştirilen modelde belirtilen ilişkiler doğrudan içsel pazarlama literatüründen türetilmiştir. Örneğin pazarlama benzeri faaliyetlerin aracılığı ile oluşan çalışan motivasyonu literatürde George, 1977; Berry, 1981 Grönroos 1981; gibi bir çok araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Grönroos (1981) ve diğer araştırmacılar işlevler arası kordinasyonu ve müşteri odaklılığı geliştirmek için pazarlama benzeri yaklaşımı önermişlerdir. Şekil 1'de gösterilen modele göre işlevler arası kordinasyon işgören motivasyonunu etkilemekte bunun sonucu olarak iş tatmini oluşmaktadır. İşgören motivasyonu, işlevlerarası kordinasyonu ve iş tatminini, iş tatmini müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Tüm bu hizmet süreçlerinin temel amacı, müşteri odaklı çalışanlar oluşturarak, hizmet kalitesini artırmak, bunun sonucu olarak da müşteri memnuniyeti oluşturmaktır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 455).

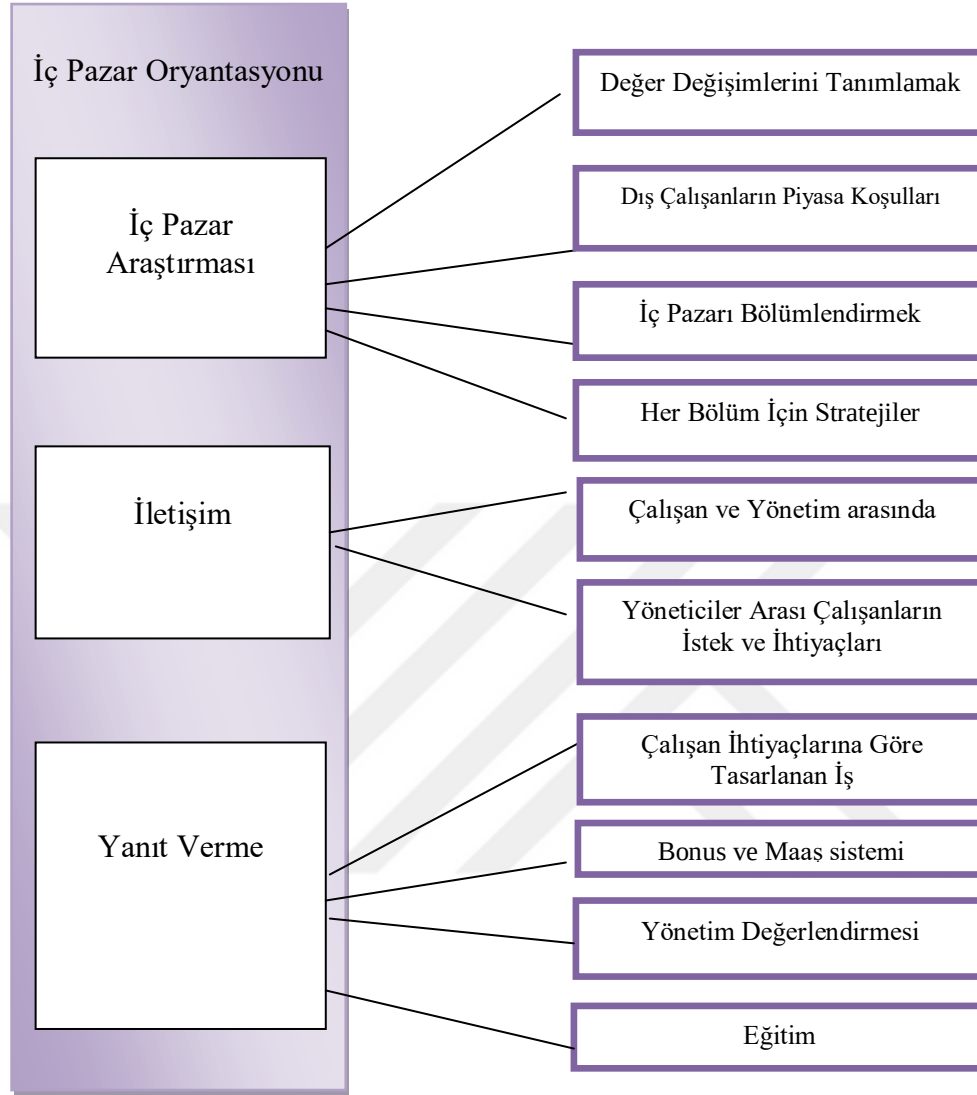
```

graph TD
    A([İşlevler Arası Kordinasyon ve Bütünleşme]) --> B([İşgören Motivasyonu])
    A --> I([İş Tatmini])
    A --> D([Müşteri Odaklılık])
    A --> E([Hizmet Kalitesi])
    B --> C([Pazarlama Benzeri Yaklaşım])
    B --> I
    C --> B
    C --> I
    C --> D
    I --> B
    I --> D
    I --> E
    D --> E
    E --> F([Müşteri Memnuniyeti])
    G([Yetkilendirme]) --> I
    G --> D
    G --> E
  
```

6.3. LINGS'IN MODELÌ

32

Şekil 3. İç Pazar Oryantasyonunun Davranışsal Boyutları ve Faaliyetleri



Kaynak: Lings, I.N. 2004.s.409.

İletişim süreci, iç pazarlama programının parçası olarak etkili iç iletişim ihtiyacını ifade etmektedir. Yapılan çalışmalarda, yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimin iç pazarlama karmasının bir parçası olduğu ve kitle iletişiminin yeni pazarlama stratejileri hakkında bilgi vermesi gerektiği, iç pazara ilişkin bilgilerin iç pazarın ihtiyaçlarına uyarlanması için iç pazara ilişkin bilgilerin iletilmesi ve dağıtılması gerektiği belirlenmiştir. İç pazara ilişkin bilgilere yanıt vermek ise çeşitli biçimlerde gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda çalışan ihtiyaçlarına göre tasarlanan iş, mali ve mali olmayan ödüller, eğitim, yönetim düşüncesi bir çok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Lings, 2004: 410).

7. HİZMET İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI

Hizmet pazarlaması literatüründe ortaya çıkan dış odağı tamamlayacak bir iç pazarlama odağını dahil etmeye yönelik ilk girişimler, Booms ve Bitner (1981)'in insanlar, süreçler ve fiziksel kanıtlar olmak üzere pazarlama karmasının geleneksel dört unsurunu tamamlayan üç ek unsur içeren hizmet pazarlaması için genişletilmiş bir pazarlama karmasını sunmaları ile başlamıştır. İnsanları ek hizmet pazarlama karması unsurlarından biri olarak değerlendiren Booms ve Bitner (1981), hizmet pazarlamacılarının hem iç müşteriler olan çalışanlara hem de dış müşterilere ve rakiplere odaklanma gereksinimini açıkça ortaya koymaktadır (Booms ve Bitner akt, Lings, 2004: 405). Hizmetlerin kendilerine has özelliklerinden dolayı, özellikle hizmet işletmelerinde işgörenlerin etkisi çok büyüktür. Bu da işletme içerisinde iç müşteri olarak ifade edilen çalışanlara yönelik olan içsel pazarlamanın önemini artırmaktadır. Bu kapsamda, hizmet işletmelerinde çalışanların tatmini, dolayısıyla müşterilere sunulacak olan hizmetin kalitesini de olumlu olarak etkileyecektir (Özer vd., 2016: 195). Diğer sektörlerle göre hizmet işletmelerinde daha çok üzerinde durulması gereken bir konu olan içsel pazarlama uygulamalarının öneminin bir diğer nedeni ise, hizmet işletmelerinde müşteriler ve işgörenler arasındaki etkileşimin yüksek olmasıdır. Bu doğrultuda, içsel pazarlama uygulamalarının ürün merkezli geleneksel pazarlama uygulamaları ile beraber değerlendirildiği zaman hizmet işletmelerine önemli derecede olumlu katkılar sağlayabilecek bir araç olarak kullanılması gerektiği düşünülmektedir (Ergün ve Boz, 2017: 9). Philip Kotler (1994), hizmet işletmelerinin yöneticilerinin dikkatini birincisi, müşteri ve işletme arasındaki ilişkiyi ifade eden dış pazarlama, ikincisi, müşteri ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi inceleyen interaktif pazarlama, üçüncü olarak da, işletme ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi inceleyen içsel pazarlama olmak üzere üç pazarlama yaklaşımı üzerine çekmiştir (Kotler, 1994: 170). Tüm faaliyetlerde olduğu gibi, hizmet işletmelerinde de içsel pazarlama uygulamalarının temel hedefi algılanan hizmet kalitesine ve işletmenin pazar payının artmasına yardımcı olmak için iç müşteri memnuniyeti oluşturmaktır (Varey ve Lewis, 1999: 932). İçsel pazarlama uygulamalarının getirisi olarak örgütler rekabet avantajı sağlayarak rakiplerinden bir adım öne geçebilmektedirler. Bu doğrultuda, işletmelerin çalışanlarını iç müşteri olarak değerlendirmeleri içsel pazarlamanın en temel konusunu oluşturmaktadır.

Hizmet işletmelerinde içsel müşterilere uygulanan içsel pazar kendine mahsus uygulamalar gerektirmektedir. Bu anlamda hizmet işletmelerinin belirlenen amaçlara ulaşabilmesi içi çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesini kapsayan bir iletişim sürecini gerektirmektedir (Özdemir, 2014: 62). Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama uygulamaları kapsamında öncelikle üst yönetim ve orta kademedeki tüm çalışanlardan, alt kademe personele kadar tüm çalışanların eğitim verilmesi gereken alanları belirlenerek eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Hizmet işletmelerinde geçerli sayılabilecek diğer içsel pazarlama uygulamalarını, departmanlar arasında etkili bir iletişim ortamının kurulması, personelin stratejik planlama aşamasına dahil edilmesi, başarılı performansın ödüllendirilmesi, içsel pazarlamayı destekleyen teknoloji sistemlerinden ve insan kaynakları yönetimi araçlarından yararlanma, personelin gereksinimlerinin araştırılması ve pazar bölümlendirme şeklinde sıralamak mümkündür (Kozak, 2014: 142-144). Temel amacı yüksek performans ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve karlılık sağlamak olan hizmet işletmelerinde bütün bu amaçların gerçekleşmesi müşteri memnuniyetine bağlıdır hizmet işletmelerinde dış müşterilerin memnuniyetinin oluşması içinse içsel pazarlama uygulamalarının etkin bir şekilde uygulanması gerektiği düşünülmektedir. İçsel pazarlama uygulamaları kapsamında hizmet işletmelerinin etkin bir iletişim ve sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olması, teknolojik yeniliklere önem vermesi, çalışanların ödüllendirilmesi, motivasyonlarını arttırmak için çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi, daha etkin bir kariyer planlaması ve personel alımı sürecinin adaletli ve hakkaniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi iç müşteriler olan çalışanların yüksek performans sergilemelerine böylece dış müşterilerin tatmini sayesinde işletme karının artması ve sürdürülebilirliğin sağlanmasına etki etmektedir (Karataş, 2015: 56).

İçsel pazarlama uygulamalarının başarı ile uygulayabilen hizmet işletmelerinde, söz konusu uygulamalar hem bireyler hem de işletmeler için bir çok önemli fayda ve sonuçlara sahip olmaktadır. İçsel pazarlama uygulamalarının sonucu olarak çalışanların işletmeye bağlılığı artar ve iş gücü devir hızı azalır. Aynı zamanda işletmede işe alım, eğitim maliyeti, ürün ve hizmet sunumu hatası vb. konulardan tasarruf edilir (Yaman, 2012: 84). Hizmet işletmelerinde başarılı bir şekilde uygulanan içsel pazarlama uygulamaları, personel devir oranını azaltmak,

müşteri bilincine sahip çalışanlar yaratmak, organizasyonda çalışan bağlılığını artırmak, departmanlararası engelleri azaltmak, etkili iletişim ortamı sağlamak, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırmak, örgütsel büyüme ve gelişmeyi kolaylaştırmak, organizasyon içerisinde değişim uygulama becerisini geliştirmek, müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini artırmak ve rekabet avantajını sürdürebilmek gibi faydalı sonuçlar içermektedir (Baran ve Arabelen, 2017: 30).



İKİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

1. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TANIMI

Girişimcilik kavramın kökenlerinin ortaçağda kullanılan “entrepreneurs” yani “iş yapan” sözünden geldiği bilinmektedir. Zaman içerisinde bu kavramın içeriğinde değişimler meydana gelmiştir. 20 yüzyıldan bu yana girişimcilik daha çok risk alma, fırsatları ve yenilikleri yakalayabilme ve değerlendirebilme ve tüm bu süreçlerin hayata geçirilmesi olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Sudi, 2010: 13). Tarihsel gelişimi incelendiği zaman, insanoğlunun avcılık ve toplayıcılık devrine son verdikten sonra neolitik dönemde, üretime başlamasıyla birlikte girişimciliğin ilk şekilleri oluşmaya başlamıştır. Daha sonra yazının icat olunması tarihi devirlerin başlaması ile ticaret bir başka boyut kazanmaya başlamıştır. O dönemlerde, Finikeliler özel girişimler ile orta ve uzak doğu mallarını Akdeniz şehirlerine taşımaya başlamışlardır. Sanayi devriminin ortaya çıkması ile çağdaş anlamda ifade olunan girişimcilik kavramı oluşmaya başlamıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 60-62). Sosyal bilimlerden fen bilimleri ve politik bilimlere kadar bir çok disiplinlerin araştırma konusu olan girişimcilik kavramının tam olarak ne olduğuna ilişkin ortak bir görüşün olmamasına karşın her disiplin girişimcilik kavramını farklı açılardan değerlendirmektedir. Bu bakımdan geçmişten günümüze kadar girişimcilik kavramı konusunda benzer ve farklı tarafları bulunan bir çok tanım geliştirilmiştir (Döm, 2006: 3).

Girişimcilik kavramı ilk defa 18 yüzyılın başlarında iktisatçı olan Richard Cantillon tarafından kullanılmıştır (Long akt, Ercan, 2017: 18). Richard Cantillon girişimciliği, *henüz belirlenmemiş bir bedelle satmak üzere üretim girdilerinin ve hizmetlerinin satın alınması ve üretilmesi* olarak tanımlamıştır (Ürper, 2012: 4). 18. yüzyılda yayınladığı çalışmasında girişimci kişiliğin risk alma özelliğinden bahseden

Richard Cantillon girişimci kavramını, “ürünü belirli bir fiyat ile alıp belirsiz bir fiyata satan, kar elde etmek amacı ile bir çok imkanların arayışı içerisinde ve bu doğrultuda risk üstlenen kişi” olarak tanımlamıştır (Öneren, 2012: 9). Girişimci kavramı, Hisrich ve Peters (2001) tarafından ise emek, hammadde ve diğer kaynakları daha büyük değer yaratacak şekilde bir araya getiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Hisrich ve Peters, 2001: 9), Girişimcilik kavramını farklı bir açıdan değerlendiren Fransız ekonomist Baudeau ise girişimciyi maliyetleri azaltacak ve karları artıracak bir çok yenilikler gerçekleştiren bir yenilikçi şeklinde tanımlamıştır. Daha sonra yenilik kavramını daha kapsamlı olarak inceleyen Joseph A. Schumpeter (1961), girişimcilik kavramının özünün yenilik kavramı ile oluştuğunu vurgulamıştır. Girişimciyi yeni mal hizmet ve süreç geliştirmek gibi yenilikler ile mevcut ekonomik düzeni yıkan bir kişi olarak tanımlayan Schumpeter bu durumu ‘yıkıcı girişimcilik’ olarak ifade etmiştir (Döm, 2006: 3-5). Girişimcilik ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde girişimcilik kavramının farklı bileşenlere sahip olduğunu görebilmekteyiz. İlki girişimciliğin aşamalara ayrılan ve yönetilebilir ve uygulanabilir bir süreç içermesidir. Girişimciliğin doğası gereği sahip olduğu bir diğer bileşen ise organizasyon içerisinde ve pazarda hiç olmayan bir değer yaratabilmesidir. Girişimciler aynı zamanda sahip olunan kaynakları benzersiz bir şekilde bir araya getirebilmektedirler (Morris ve Kuratko, 2002: 22).

Tablo 2. Girişimciliğin Doğasına İlişkin Yedi Bakış Açısı

Kar Yaratmak	Girişimcilik, kar karşılığında üretimin kolaylaştırılması ile ilgili risklerin üstlenilmesini içermektedir.
Girişim Yaratmak	Girişimcilik, daha önce hiç bulunmayan yeni bir iş girişiminin kurulmasını gerektirir.
Yenilik Yaratmak	Girişimcilik, mevcut ve eskimiş yöntemleri veya ürünleri benzersiz bir şekilde yeniden yaratmak ile ilgilidir.
Değişim Yaratmak	Girişimcilik, çevredeki farklı fırsatları yakalamak için personelin repertuar yaklaşımları ve becerilerini uyarlamak ve değiştirmek suretiyle değişim yaratmayı içermektedir.
İstihdam Yaratmak	Girişimcilik üretim faktörüne dahil olan iş gücünü istihdam etmek, yönetmek ve geliştirmek ile ilgilidir.
Değer Yaratmak	Girişimcilik, müşteriler için hiç kullanılmamış bir değer yaratma sürecidir.
Büyüme Yaratmak	Girişimcilik, satış gelirlerindeki ve istihdam oranındaki büyümeye yönelik güçlü ve olumlu bir yönelim olarak tanımlanmaktadır.

Kaynak: Morris ve Kuratko, 2002: 23

Bilgi çağına geçtiğimiz 21. yüzyılda bir çok kavramda olduğu gibi girişimcilik kavramının da nitel değişimlere uğradığı gözlemlenmektedir. Bilgi toplumunda girişimciler, çevreye ve kendilerine sorgulayıcı bir gözle bakmak, çevresel unsurları etkin bir şekilde kullanmak, işletmelerin kıt kaynaklarını daha rasyonel bir şekilde kullanarak, kaynak israfının önüne geçmek, farklı kültürel, sosyal, dinsel, ve zihinsel çeşitlilikten yararlanabilmek gibi bir takım özelliklere sahip olan kişiler olarak değerlendirilmektedirler (Marangoz, 2017: 11). Girişimcilik kavramına olan ilgi son yıllarda Türkiye için de geçerli olmaktadır. Çünkü günümüz bilgi toplumunda, insanın fiziki emeğinin maddi değeri hızla düşerken, düşünce emeğinin maddi değeri hızlı bir şekilde artmaya başlamıştır. Bu bakımdan girişimcilik kavramının yönetim ve ar-ge faaliyetleri ile birlikte düşünce emeği olarak da ifade edilebilen fikri emeğin önemli bir boyutunu oluşturduğunu söylemek mümkündür (Durukan, 2006: 35).

1.1. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ

İnsanlar arasında bulunan farklılıklar, girişimcilerin sınıflandırılmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle girişimciler, sahip oldukları özellikleri bakımından birden fazla şekillerde sınıflandırılmaktadır (Ballı, 2017: 161). Piyasadaki fırsatları bulmak ve değerlendirmek için risk üstlenme olarak ifade edilen girişimcilik sürecinde bir çok girişimci bulunmaktadır. Bazı girişimciler sosyal konulardaki girişimlere ağırlık verirken, bazıları çevre konusundaki girişimcilik faaliyetlerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu nedenle bir takım girişimcilik türleri bulunmaktadır (Apak vd., 2010: 43). Girişimcilik kavramı genel olarak mal ve hizmet üretme ve pazarlama durumu göz önünde bulundurularak, fırsat girişimciliği ve yaratıcı girişimcilik olarak iki başlık altında incelenmektedir (Akpınar, 2011: 47). Bu kavramlara ek olarak girişimcilik; ortaya çıkma, şekillenme, orijinallik, organize olma ve icra edilme şekillerine göre de sınıflandırılabilir. Literatürde en yaygın kullanılan girişimcilik türleri olarak; akademik girişimcilik, bağımsız girişimcilik, iç girişimcilik, profesyonel girişimcilik, kurumsal girişimcilik, sosyal girişimcilik, kadın girişimciliği, teknik girişimcilik ve çevreci girişimciliğin incelendiği ifade edilmektedir (Top, 2006: 8). Çalışmanın bu başlığında, literatür taraması sonucunda en sık rastlanılan girişimcilik türleri belirlenerek, bu girişimcilik türlerine ilişkin teorik açıklamalar incelenmektedir.

1.1.1. Akademik Girişimcilik

Üniversitelerde girişimcilik uygulamaları pek fazla görülmemesine rağmen, son yıllarda özellikle gelir elde etmek ve marka statüsünü yükseltmek isteyen kurumlar için öncelik haline gelmiştir. Akademik girişimcilik, üniversite araştırmalarını özel işletmeler aracılığıyla ticarileştiren girişimciliği ifade etmektedir (Francisco vd., 2017: 542). Akademik girişimcilik, özel bir teknoloji transferi biçimi olmaktadır. Üniversitelerde ve kâr amacı gütmeyen kurumlarda çalışan araştırmacılar, kurumlarında ortaya çıkan veya büyük ölçüde geliştirilen bir teknolojinin ticarileştirilmesine katılmaya karar verdiğinde gerçekleşen bir girişimcilik türüdür. Buna göre, akademik bir girişimci artık sadece bilimsel bir araştırmacı değil, aynı zamanda işletme odaklı işlevlerde aktif bir katılımcıdır (Toole ve Czarnitzki, 2007: 719).

1.1.2. Kadın Girişimciler

Dünya genelinde 1980'li yıllardan itibaren farklı disiplinler tarafından araştırılmaya başlanan kadın girişimciliği, günümüzde hem dünyada hem de Türkiye'de önemli bir istihdam alanıdır. Ailelerine ek gelir sağlamak, kendi kriterlerine uygun olan çalışma ortamına sahip olamamak, bağımsız ve özerk olmak veya daha özverili çalışabilmek gibi bir çok neden kadınları girişimciliğe yöneltmektedir (Yetim, 2002: 90). Siyasal, ekonomik ve toplumsal desteklerle giderek yaygın hale gelen kadın girişimcilerin ortak noktaları incelendiği zaman, ev dışı mekânda, kendi adına kurduğu bir işletmesi olan çalışan veya sahip sıfatı ile ortaklık kuran, işle ilgili olarak iletişimler kuran ve işletme adına tüm riski üstlenen kişiler olduğunu söylemek mümkündür (Toksoy, 2015: 75).

1.1.3. Sosyal Girişimcilik

Son otuz yılda aktif bir uygulama ve araştırma alanı olarak ortaya çıkmasına rağmen yapılan araştırmalarda sosyal girişimcilik kavramının tam olarak ne olduğu ile ilgili bir fikir birliğine varılmamaktadır. Bazı araştırmacılara göre, sosyal girişimcilik, ticari faaliyetler yoluyla yeni finansman stratejileri arayışında kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak tanımlanırken, bazı araştırmacılara göre ise sosyal girişimcilik, yardıma muhtaç kişilere hizmet etmek için işletmelerin yaratılması olarak ifade edilmektedir (Choi ve Majumdar, 2014: 364). Sosyal girişimcilik,

misyonlarına göre diğer girişimcilik türlerinden farklılık göstermektedir. Bir çok araştırmacı sosyal girişimciliği kavramsallaştırmada sosyal misyonu kilit bir faktör olarak benimsemektedir (Gillian, 2003: 79). Son yıllarda, girişimcilik kavramı içinde bir alt başlık olarak incelenen sosyal girişimcilik, girişimcilerin toplumda adalet arzusu ve tüm insanların iyi bir yaşam kalitesine sahip olmalarını sağlama isteği ile bir girişim gerçekleştirilmesi olarak tanımlamaktadır (Marti vd., 2016: 1651).

1.1.4. Çevresel Girişimcilik

Dünyada yaşanan hızlı değişimler, küresel düzeyde yaşanan çevresel sorunları da beraberinde getirmiştir. Günümüzde insan hayatını tehdit edecek boyutlara ulaşan çevresel sorunlar ise çevresel girişimcilik, çevreye duyarlı girişimcilik, ekolojik girişimcilik, sürdürülebilir girişimcilik, yeşil veya ekogirişimcilik gibi farklı şekillerde ifade edilen girişimcilik türünün ortaya çıkıp, önem kazanmasına neden olmuştur (Karadal, 2013: 280). 1990'lı yıllardan itibaren gündeme gelen çevresel girişimcilik, çevresel sorunlara çözümler bularak, söz konusu sorunların içindeki fırsatları ortaya çıkaran bir girişimcilik türü olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda, çevresel girişimciler, atıkların değerlendirilmesinde ve dönüştürülmesinde, çevreye fayda sağlayan doğal üretim yöntemlerinin geliştirilmesinde, toprak, hava, su kirliliğini önleyici teknolojilerin geliştirilmesinde önemli adımlar atmaktadırlar (Top, 2012: 17).

1.1.5. Teknik Girişimcilik

Diğer girişimcilik türleri ile karşılaştırıldığında, teknik girişimciliğin başlangıç aşamasında olduğunu söylemek mümkündür. Teknik girişimcilik bilimsel ve teknolojik gelişmelerle karmaşık bir şekilde ilişkili olan uzman bireyleri ve heterojen varlıkları, firma için değer yaratmak amacı ile bir araya getiren ve dağıtan projelere yapılan yatırım şeklinde tanımlanmaktadır (Bailetti, 2012: 9). Aynı zamanda diğer girişimciler ile karşılaştırıldığında teknik girişimcilik, daha hızlı bir büyüme potansiyeli ile daha küresel pazarlara hitap etmektedir. Bu özellikleri ile farklılık yaratan tekno girişimciler farklı ve yaratıcı olmak, yenilik yaratmak ve yenilikçi ürün ve hizmetler gibi kavramları barındırmaktadırlar (Tekin, 2018: 2).

1.1.6. Göçmen Girişimciliği

Tarih boyunca insanların ekonomik, siyasi ve toplumsal olmak üzere bir takım sebeplerden dolayı yaşadıkları coğrafyadan ayrılarak göç etmeleri, ister toplumsal ister ekonomik yapı üzerinde birçok etkiler yaratmaktadır. Özellikle son yıllarda yaşanan göçler ile girişimcilik kavramı arasında olan ilişki, göçmen girişimciliği kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda göçmen girişimciliği, bir ülkede yaşayan göçmenler tarafından icra edilen girişimcilik türü olarak tanımlanmaktadır (Özkul ve Dengiz, 2018: 914).

1.1.7. İç Girişimcilik

Yapılan bir çok çalışmada iç girişimcilik ve kurumsal girişimcilik kavramlarının aynı anlamlarda kullanıldıkları görülmektedir. İç girişimcilerin psikolojik profillerinin incelendiği bazı araştırmalarda, iç girişimcilik bireysel olarak ele alınmaktadır. İç girişimcileri, işletme içerisinde inovasyon oluşturan kişiler olarak adlandıran söz konusu çalışmalarda, girişimcilik ve iç girişimcilik davranışları arasında farklılık bulunmasının yanı sıra, bu kavramların birbirine büyük oranda benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. İç girişimciliği rol ve fonksiyonları açısından inceleyen bazı çalışmalarda ise iç girişimciler, vizyoner kurumsal girişimciler olarak tanımlanmaktadır (Bakan, 2015: 58). Buna karşıt olarak iç girişimcilik kavramı ile kurumsal girişimcilik kavramı arasındaki farklılıklar incelendiğinde kurumsal girişimcilik teriminin genellikle büyük çaplı işletmeler için kullanıldığı, iç girişimcilik kavramının ise sadece büyük işletmeler için değil orta ölçekli ve küçük işletmeler için de önemli bir kavram olarak değerlendirildiği bilinmektedir (Antoncic ve Hisrich, akt, Kozak ve Yılmaz, 2010: 86).

2. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ VE TANIMI

Günümüz bilgi ve teknoloji çağında insanlar kendi işletmelerini kurmak veya kendi kendilerinin patronu olmak istemektedirler . Bu gibi girişimci kişilere özgü olan nitelik ve özellikler sadece kendi işini kurabilen kişilerde değil aynı zamanda ücret karşılığında bir işletmede çalışan bazı kişilerde de bulunabilmektedir. İşletme içerisinde sahip oldukları yetenek beceri ve yaratıcılıklarını işletme çıkarlarına göre kullanabilen ve bu sayede işletmenin gelişimine katkıda bulunan ve işletmenin

rekabet gücünü arttırabilen bu nitelikteki çalışanlar iç girişimciler, söz konusu bütün bu faaliyetler ise, iç girişimcilik olarak adlandırılmaktadır (Gürol, 2006: 30). Bilim adamları ve uygulayıcılar, 1980'lerin başından bu yana firmaların yeniden canlandırılması ve performansına olan olumlu etkisi nedeniyle iç girişimcilik kavramına önem vermeye başlamışlardır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 496). Mevcut bir organizasyonun dışında yeni bir girişim geliştirme eylemi olarak tanımlanabilen girişimcilik kavramına karşılık, iç girişimcilik, yeni bir fırsattan yararlanmak ve ekonomik değer yaratmak için mevcut bir organizasyonda yeni bir girişim geliştirme uygulaması olarak tanımlanmaktadır (Pinchot, 1985, Parker, 2011: 20). Daha geniş bir ifade ile “Girişimcilik” veya “bağımsız girişimcilik” terimleri, mevcut bir kuruluşun kapsamı dışında çalışan bireylerin girişimcilik çabalarını tanımlamak için kullanılırken, iç girişimcilik, mevcut bir organizasyon içindeki girişimcilik çabaları olarak tanımlanmaktadır (Sharma ve Chrisman, 1999: 13). Literatürde girişimcilik kavramının kapsamı ile ilgili geniş bir kavramsal çeşitlilik olduğu için bu durum iç girişimcilik kavramına da yansımaktadır.

Tarihsel süreç içerisinde iç girişimcilik kavramının temelini işletme içerisinde fırsatlar yakalayarak, bu fırsatların işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde olumlu etkiye sahip olacağı ve işletmenin bu girişimleri destekleyeceği düşüncesine dayandığı bilinmektedir (Heinonen ve Korvela, 2003: 3).

Araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile incelenen iç girişimcilik kavramı, kurum içerisinde gelişim sağlama, yenilik yapma, esnek ve dinamik davranma, yaratıcılık ve risk alma gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 57). Başka bir ifade ile iç girişimcilik, mevcut bir organizasyon içindeki çalışan bireylerin, hâlihazırda kontrol ettikleri kaynakları göz önüne almadan fırsatları takip ettikleri bir süreç olarak görülmektedir. Zaman zaman, farklı araştırmacılar tarafından kurumsal girişimcilik, kurum içi girişimcilik ve iç girişimcilik şeklinde farklı isimlerle incelenmiştir (Antoncic, 2007: 310).

İç girişimcilik kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Antoncic ve Hisrich (2001) araştırmalarında iç girişimcilik kavramını “*Mevcut bir organizasyon içerisinde gerçekleştirilen girişimcilik faaliyeti*” olarak tanımlamaktadırlar (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Zeren (2012)’e göre ise

iç girişimcilik “işletme için fırsatlar yaratabilmek ve işletmenin gelişimini sürdürebilmesi için hayal gücünden uygulamaya yansıtılan fikirlerin eyleme dönüştürülmesi faaliyetleri” olarak tanımlanabilmektedir (Zeren, 2012: 100). Başka bir araştırmada ise iç girişimcilik kurulan ve faaliyet halinde olan bir işletmenin sınırları içerisinde yeni üründe/hizmette, yönetimde, pazarlamada, satın almada, üretimde, satış ve bunların fonksiyonları olmak üzere tüm alanlarında yapılan yeniliklerin ticari hale gelme çabası ve sonuçları olarak tanımlanmaktadır (Ürper, 2012: 9).

Yukarıda belirtilen tüm tanımlardan da anlaşıldığı gibi, iç girişimcilik davranışları, büyüklüğü ne olursa olsun bir işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için yeni iş girişimleri veya işletmenin sahip olduğu yönetsel tekniklerde, ürün, hizmet ve teknolojik alt yapısının geliştirilmesinde yenilikçi bir yaklaşım ve rekabetçi bir duruşun sergilenmesi olarak ifade edilebilir.

3. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ

Girişimcilik kavramının önemi genel olarak değerlendirildiği zaman bir ülkenin ekonomik ve toplumsal refahı ile girişimcilik performansı arasında yakın bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Girişimciler yeni çalışma alanları yaratarak ekonomik büyümeye doğrudan katkıda bulunmaktadır. Ayrıca girişimcilik sayesinde gerçekleştirilen yenilikler ile ülke ekonomisinin rekabet gücünün arttığını ve bunun sonucu olarak da ülkenin dünya ekonomisi içerisindeki yerini belirlemede etkili olduğu söylenebilir (Doğaner, 2014: 7). Tıpkı girişimciler gibi, çoğu zaman akıntıya karşı yüzmekten zevk alan ve çalkantılı bir çalışma ortamını tercih eden, zorlu, inatçı, proaktif ve yaratıcı bireyler olarak tanımlan iç girişimciler ise kurumsal başarının en önemli itici güçleri olarak kabul edilmektedirler (Deprez vd., 2018: 136). 1990’lı yıllardan itibaren çalışanların yenilikçi yeteneklerinin geliştirilmesinde, yeni şirket girişimleri gerçekleştirerek işletmenin bütün performansını artırmasında etkili olması, iç girişimcilik kavramına olan ilginin artmasında önemli nedenler olarak bilinmektedir (Özyılmaz ve Ölçer, 2008: 357). Gelişen uluslararası rekabet, geleneksel yönetim tarzlarının yetersizliği, yetenekli çalışanların çalıştıkları kurumdan ayrılarak, bağımsız olarak küçük ölçekli girişimciler haline gelmesi, işletmenin etkinlik ve verimliliğini artırmak istemesi gibi bir çok neden iç

girişimcilik kavramının önemini artırmaktadır (Odabaşı, 2010: 65). Başka bir çalışmada ise işletmelerin iç girişimciliğe önem vermelerinin üç temel sebebi olduğu savunulmaktadır. Bunlardan ilki, durgunluğu ve düşüşü önleyebilmek için pazardaki değişiklik ve yeniliklerin takib edilmesi gerekliliğı, ikincisi, işletme yönetiminin yönetim tarzlarında algılanan zayıflık, üçüncüsü ise, bürokratik örgütlenmelerden hoşlanmayan, yenilikçi personellerin devir hızı şeklindedir (Ferreira, 2002: 3). Bir girişim düşüncesine sahip olan birey, bu düşüncesini gerçekleştirebilmek için ya çalıştığı kurumda bu düşüncesini uygulamak ya da girişim düşüncesini kurumdan bağımsız bir şekilde uygulamak zorundadır. Ancak kişinin kurumdan bağımsız bir girişimde bulunması, kurumdan elde edilen sosyal statü, düzenli gelir ve bunun gibi kurumun personele sağladığı bir çok avantajlardan mahrum kalması gibi olumsuz bir sonuç içermektedir. Bununla beraber yeni bir iş girişiminde bulunmanın kişiye daha fazla özgür olmak, kendi kararlarını uygulayabilmek ve bunun sonucu olarak da daha fazla iş tatmini, daha fazla gelir gibi bir çok avantajlar da sağlamaktadır. (Akpınar, 2011: 49).

İç girişimcilik işletmenin tamamı ile ilgili yenilenmeyi kapsayan stratejik bir kavramdır. İç girişimcilik işletme kârının artmasına, işletmenin dinamik bir yapıda faaliyet göstermesinde ve işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmaları için gerekli olan yeniliklerin oluşmasına hizmet etmektedir. İşletme içerisinde iç girişimcilik yönlü davranışlara sahip olan çalışanlar, yeni stratejiler geliştirerek, yeni pazarlar bularak, yeni ürün ve hizmetler geliştirerek ve yeni süreçler ile faaliyetlerine devam ederek işletme açısından bir değer oluşturmaktadırlar. İç girişimciler sayesinde yapılan tüm bu faaliyetlerin, işletmeler kendileri ile aynı mal ve hizmeti üreten rakip firmalardan farklılaşmakta ve işletmenin uzun dönemli performans göstermesine ve netice itibarıyla işletmenin rakipleri arasında sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamasına katkı sağlamaktadır (Kaygın, 2012: 100). Kurum içerisinde çözülmesi imkânsız gibi görünen bir çok sorunun, iç girişimcilerin alternatif fikirler üretmesi ile mümkün olduğu ve iç girişimcilerin katkıları sayesinde hiç düşünülmemiş formüllerin küçük maliyetlerle gerçekleştirildiğı bilinmektedir. Bu durumda hiç şüphesiz ki kurum içerisinde iç girişimcilik davranışlarına önem verilmesi gerekmektedir (Zeren, 2012: 102).

4. İÇ GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

İç girişimcilik, işletme performansının artmasında, işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında, kendini yenilemesinde ve çevreye uyum sağlayabilmesinde önemli katkıları olan bir süreçtir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 52).

İç girişimcilik süreci, yeni fikirlerin ve fırsatların yakalanması ile başlamaktadır. Bu süreç daha sonra değer yaratmaya öncülük eden fırsatlara ilişkin kaynakların bir araya getirilmesi ile devam etmekte ve son olarak, fırsatlardan yararlanmak, işletme içerisinde Ar-ge faaliyetleri kapsamında veya işletme için değer yaratan yeni bir iş girişimi gerçekleştirilmesi ile sonuçlanmaktadır (Menzel vd., 2006: 8). Naktiyok ve Kök (2006) araştırmalarında iç girişimcilik sürecini, fırsat, kaynak ve örgüt şeklinin karşılıklı ilişkisine dayandığını ve bu sürecin en merkezinde sıralanan bu unsurları bir araya getiren iç girişimcinin olduğunu vurgulamışlardır (Naktiyok ve Kök, 2006: 81).

Girişimcilik sürecinde fırsat kavramının önemi bir çok araştırmacı tarafından bilinmekte ve farklı bakış açıları ile incelenmektedir. Farklı bakış açıları genel olarak değerlendirildiğinde, fırsat olarak algılanan durum piyasada açık bir şekilde bilinmeyen bir ihtiyaç veya yeterince kullanılamayan kaynaklar olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile fırsat tanımlama girişimcinin değer yaratma potansiyeline bağlı her türlü karşılanmamış ihtiyacı ve piyasa boşluklarını belirleyip onları fırsata dönüştürmek için gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür (Karabey ve Bingöl, 2010: 26). İç girişimcilik sürecinde yeni fırsatlar yakalayabilme becerisi önemli olmakla birlikte, kişinin bir iç girişimci olarak kabul edilebilmesi için tek başına yeterli olmamaktadır. Çünkü yenilikçi fikirlere sahip olan ve yeni fırsatlar yakalayabilen kişilerin bir çoğu bu fikirlerini eyleme dönüştürmede yetersiz kalmaktadırlar. Bu bakımdan bir iç girişimci olabilmek için öncelikle tanımlanan fırsatların, bir plan çerçevesinde eyleme dönüştürülmesi gerekmektedir (Ürper, 2013: 11).

İç girişimcilik sürecinde, kaynakları ve organizasyon dünyasını bir araya getiren iç girişimciler, işletme içerisinde girişimsel bir ruh ve atmosfer oluşturma görevini üstlenen kişilerdir (Naktiyok, akt. Ağca ve Yörük, 2006: 162). İşletme içerisinde girişimsel bir ruh oluşturma yanısıra iç girişimciler, yenilikçilik

oluşturabilecek fırsatları yakalayabilen, bu fırsatları ve modelleri çalıştıkları işletmenin kârlılığı ve rekabet üstünlüğü elde etmesi için gerçek uygulamaya dönüştürebilen yaratıcı kişilerdir (Ürper, 2013: 37).

5. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI

Son 20 yıldır araştırmacıların ilgisini çeken iç girişimcilik kavramının işletmelerin yeniden canlandırılması ve performansın yükselmesi açısından özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için faydalı olduğu düşünülmektedir. Bu kavram birbirinden farklı boyutlara sahip olmaktadır. İç girişimcilik boyutlarının temeli girişimciliğin yapı taşı olan Schumpeter'in inovasyon faktörlerine dayanmaktadır (Antonci ve Hisrich, 2001: 495). İç girişimcilik davranışlarını inceleyen ilk çalışmalardan birinde Covin ve Slevin (1988) bir firmanın girişimcilik yöneliminin, üst düzey yöneticilerin işletme ile ilgili riskleri üstlenmeye ne kadar eğilimli oldukları, rekabet avantajı elde etmek amacıyla değişim ve yenilikçiliği ne düzeyde destekledikleri ve rakip firmalarla ne düzeyde agresif bir şekilde rekabet ettikleri ile ilgili olduğunu savunarak, iç girişimcilik davranışlarını, risk almak, yenilikçilik ve proaktivite olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir (Covin ve Slevin, 1988: 218). Lumpkin ve Dess'in (1996) araştırmalarında iç girişimcilik kavramına dahil olan boyutlar, özerklik, yenilikçilik, risk alma, proaktivite ve rekabetçi saldırganlık olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996: 140).

Ağca ve Kandemir'e göre iç girişimcilik; girişimcilik eğilimi ve kurum içi girişimcilik olmak üzere iki ana yaklaşım ile ele alınmaktadır. Buna göre girişimcilik eğilimi yaklaşımında iç girişimcilik boyutları, yenilikçilik, risk alma, proaktif davranmak, özerklik ve yeni ürün geliştirmek olarak ifade edilmektedir. Kurum içi girişimcilik yaklaşımında ise iç girişimcilik boyutlarını stratejik yenilenme, kendini yenileme, kurum içi iş girişimleri başlatma ve yenilikçilik olarak ele almaktadırlar (Ağca ve Kandemir, 2008: 214).

Antonci ve Histric (2003) iç girişimciliğin boyutlarını yeni girişimler, yeni işler, ürün ve hizmet yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, kendini yenileme, risk alma, proaktiflik, rekabetçi agresiflik olmak üzere sekiz boyutta incelemişlerdir. (Antonci ve Hisrich, 2003: 19). Tablo 3'de iç girişimcilik kavramının doğasını oluşturan boyutlar ve tanımları gösterilmektedir.

Tablo 3. İç Girişimciliğin Boyutları

Boyutlar	Tanımlar
Yeni Girişimler	Özerk veya yarı özerk şirket birimlerinin oluşturulmasıdır.
Yeni İşler	Mevut ürünler ve pazarlarla ilgili olan yeni işlerin takip edilmesidir.
Ürün ve Hizmet Yenilikçiliği	Yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasıdır.
Süreç Yenilikçiliği	Üretim, süreci ve tekniklerinde yenilikler gerçekleştirmektir.
Kendini Yenileme	Stratejileri yeniden düzenlemek ve örgütsel değişim gerçekleştirmektir.
Risk Alma	Yeni fırsatlar peşinde cesur hareketlerde bulunma ve kaynak sağlamada aceleciliğe bağlı olarak zarara uğrama ihtimalidir.
Proaktiflik	Üst yönetimin öncülük etme ve inisiyatif alma yönelimidir.
Rekabetçi Agresiflik	Rakiplere karşı agresif bir tavır sergilemektir.

Kaynak: Antoncic ve Hisrich, 2003: 19

Günümüzde iç girişimciliği kapsayan boyutlara verilen önemin artması, işletmeleri iç girişimciliğe yatırım yapmaya yönlendirmiştir. Örneğin, General Electric, Dupont, Texas Instruments, FBM ve AT&T gibi büyük işletmeler, organizasyon yapılarında iç girişimciliğe imkân veren düzenlemeler gerçekleştirmektedirler. Özellikle Xerox'un yenilik ve büyüme için kuruluştaki girişimci ruhun canlı tutularak sırayla tüm örgüte benimsetilmesi düşüncesi Amerikan yönetim düşüncesinde bir devrim olarak kabul edilmektedir (Gürol, Akt: Sarıkaya vd., 2016: 184).

Konu ile ilgili tüm çalışmalar dikkate alınarak bu çalışmada iç girişimciliğin boyutları yenilikçilik, risk almak, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik, özerklik ve kendini yenileme olmak üzere altı başlık altında, iç girişimcilik kavramı ile olan ilişkileri bakımından incelenmektedir.

5.1. YENİLİKÇİLİK BOYUTU

İleri teknoloji gerektiren, yeni ürünler yaratma süreci olarak ifade edilebilen yenilikçilik kavramı çoğu zaman icatla karıştırılır. Bu iki kavram arasındaki fark ise icadın ancak piyasaya sürülmesi ile bir yenilik olarak değerlendirilebileceğidir. Aynı zamanda bir icadın birden çok yeniliğe sebep olabileceğini de söylemek mümkündür. Örneğin buzdolabı gıdaların tazeliğini koruyan bir alet olarak çok başarılı bir yenilik olarak değerlendirilirken, buzdolabını yiyeceklerin donup katı bir hale gelmesini engelleyen bir araç olarak satma fikri ile aynı icattan bir başka yenilik yaratılmıştır (Barker, 2001: 21). Girişimcilerin yenilikçi olma özelliği ilk defa 1934 yılında A.

Schumpeter tarafından literatüre getirilmiştir. Bu bakımdan, girişimcilerin sadece kendi yetenek, bilgi birikimlerini kullanarak üretim ve dağıtım süreci gerçekleştirmelerinin yanı sıra yenilikçi olması gerektiği düşünülmektedir. Başka bir ifade ile girişimcilerin sadece para ve sermaye sahibi olan kişiler değil aynı zamanda dinamik, yaratıcı ve yenilikçi kişiler olması beklenilir (Besler, 2010: 4). Schumpeter (1934) yenilikçiliği, girişimci işletmenin yeni ürünler veya yeni süreçler geliştirmek için temel bir çabası olarak tanımlamış ve yenilikçiliğin işletmenin yeni ürün veya hizmet üretim süreçleri, yeni pazarlar sunarak yeni fikir üretme, deneme, ar-ge faaliyetlerinde bulunma yönündeki kararlılığını yansıttığını vurgulamıştır (Aloulou ve Fayolle, 2005: 28). Girişimci kişilerin doğası gereği ilk ve tek olabilmesi, yaratıcılığın oluşturduğu yenilikçilik ile mümkün olabilmektedir. Yenilikçilik girişimciliğin en temel işlevi olarak yeni kurulan, daha önce kurulan bir işletmede veya bir kamu kurumunda kendini gösterebilmektedir (Odabaşı, 2010: 44). Buna göre çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut düşünce tarzlarını bir kenara bırakarak, alışılmadık, yenilikçi, fikirler ve çözümler ortaya çıkardıkları zaman gerçek girişimcilik ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2015: 26). Zahra ve Covin (1995) yenilikçiliği, bir şirketin mevcut veya gelecekteki pazarların taleplerini karşılamak için yeni ürünler geliştirmesi yada mevcut ürünleri değiştirmesi süreci olarak tanımlamaktadırlar (Zahra ve Covin, 1995: 45). Van ve Ven (1986) yenilikçilik sürecini, zaman zaman başkaları ile ticari bir bağlam içerisinde işlem yapan çalışanların, kurum içerisinde yeni fikirler geliştirmesi ve uygulaması olarak tanımlamaktadırlar (Van ve Ven, 1986: 591). Weerawardena ve Cass'a (2004) göre ise yenilikçilik, gerçekte görebildiğimiz girişimcilik pazarına sahip firmaların, tüketici tercihlerini ve rakip davranışlarını değiştirmeyi aktif olarak öğrenmesi ve piyasadaki bilgileri firmanın hem teknolojik hem de teknolojik olmayan, değer yaratan faaliyetlerine aktif bir şekilde entegre etmesidir (Weerawardena ve Cass, 2004: 421).

Yenilikçiliğin değişiminden bahsederken dört kategoriye ayrıldığını söylemek mümkündür. Ürün yenilikçiliği, kurumun ürün ve hizmetlerindeki değişikliklerdir. Süreç yenilikçiliği, söz konusu ürün ve hizmetlerin yaratılması ve sunulmasındaki değişikliktir. Pozisyon yenilikçiliği, ürün ve hizmetlerin yapısındaki değişikliktir. Son kategoride ise kuruluşun yaptıklarını çerçevelemek için oluşturulan temel

zihinsel modellerdeki değişiklikler olarak ifade edilen paradigma yenilikçiliği yer almaktadır (Tidd vd., 2005: 10).

Günümüz işletmeleri karşı karşıya kaldıkları rekabet ortamında bir adım öne geçebilmek için çok az sayıda olanağa sahiptirler. İşletmeler için kalite, fiyat veya müşteri ilişkileri açısından bakıldığında rekabetçi bir avantajın ancak dışarıdan satın alınarak yada firma tarafından geliştirilerek elde edilebileceği bilinmektedir (Gürol, 2006: 52). Sürekli yenilikçilik, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için en temel faaliyeti olarak kabul edilmektedir (Alan ve Yeloğlu, 2013: 21). Bu doğrultuda, kurum içerisinde girişim yaratmak veya durgunluk döneminden geçen bir işletmenin temel stratejilerinin yenilenmesi süreci olarak ifade edilen iç girişimciliğin, yenilikçilik boyutu ile işletmeye rekabet avantajı kazandırdığını söylemek mümkündür (Yumuşakipek, 2015: 162). Başka bir ifade ile iç girişimcilik, yeni bir teknoloji, ürün sınıfı veya iş modeli olarak ifade edilen yenilikçiliği, işletmenin gelişiminin sağlanması ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi açısından kendine temel bir boyut olarak belirlemiştir (Kelley, 2011: 74). İç girişimcilik stratejileri oluşturulurken temel unsur olarak değerlendirilen yenilikçilik, önceden mevcut olmayan bir ürünün ortaya çıkması ve daha önce var olan bir ürünün farklı bir amaç doğrultusunda kullanılması olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilmektedir (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 132). Yapılan bazı araştırmalarda bir işletmede yenilikçi davranışların yüksek olması ile söz konusu işletmenin iç girişimcilik davranışlarında da olumlu yönde artış olduğu gösterilmektedir. Bu bakımdan iç girişimcilerin genel itibariyle yenilikçiliğe açık olan insanlar olduğunu söylemek mümkündür (Güner ve Serinkan, 2017: 486).

5.2. RİSK ALMA BOYUTU

Risk kelimesi anlam itibari ile bir durumdan zarar etme tehlikesi olarak açıklanılmaktadır. Ancak risk içerdieği tehlikenin yanı sıra anlam olarak, kazanç elde etmeyi de barındırmaktadır. Bir girişimcinin risk üstlenmesi, ekonomik açıdan zarar etmeyi ve sosyal açıdan başarısız olmayı göze alması demektir (Kayalar ve Ömürbek, 2007: 187). Brockhaus (1980) çalışmasında, risk üstlenmenin, bir yönetici veya iç girişimci konumunda olan bir çalışan açısından önemli bir ayırt edici özellik olarak kabul edildiğini belirtmiş ve girişimcilik riskini, potansiyel bir

girişimcinin genel risk alma eğilimi, belirli bir girişim için algılanan başarısızlık olasılığı ve başarısızlığın algılanan sonuçları olarak üç bileşene ayırmıştır (Brockhaus, 1980: 513). Başka bir ifade ile işletme için önemli olan kararlar kabul edilirken, hayal kırıklığı yaratan sonuçlarının gerçekleşip gerçekleşmeyeceği hakkındaki belirsizlik ölçüsü özelliğine sahip olan kararların alınması olarak tanımlanan risk almak anlayışı, ortaya çıkan belirsizlik, sonuç beklentileri ve sonuç potansiyeli boyutlarını kapsamaktadır (Sitkin ve Pablo, 1992: 10). Bu boyutlardan ilki, bir belirsizlik duygusu taşıır ve genellikle girişimcilik literatüründe kişisel risk, sosyal risk veya psikolojik risk gibi sıklıkla tartışılan bazı risk türlerinde görölmektedir. Prokatiflik terimi finansal analizlerde zarar veya olumsuz sonuç olasılığı boyutu ile ele alınmaktadır Girişimci kişilerin genellikle pazardaki fırsatları yakalayarak yüksek getiri elde etme adına, yüksek borç almak veya daha büyük kaynak taahhütleri yapmak gibi riskleri üstlendikleri görölmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 144). Yeni olan her şey risk veya gerçek sonuçların beklentilerden farklı olabileceği ihtimalini içermektedir. Risk almak ise zarar verme olasılığı veya önemli performans tutarsızlığı olasılığı bulunan fırsatların peşinde koşma istekliliğini içerir. Ancak burada aşırı kontrol edilemeyen riskler üzerinde değil ılımlı ve hesaplanmış riskler üzerinde vurgu yapılmaktadır. Çünkü girişimcilik düşünmeden karar vermeyi gerektirmez. Girişimciler, finansal, teknik, piyasa ve kişisel riskleri yönetme konusunda gerçek bir farkındalığa sahip olmalıdırlar (Morris ve Kuratko, 2002: 41). Böylece risk alma davranışı bir bankaya para yatırmak, keşfedilmemiş yeni teknolojilere yatırım yapmak, yeni ürünleri yeni pazarlara getirmek gibi güvenli risklerden oluşmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 145). Bir alışan veya kuruluş tarafından alınan bu riskler, üzerinde vurgu yapılan ürün, hizmet ve pazarların seçimi gibi çeşitli kaynak tahsisi kararlarına yansımaktadır. Böylece risk almak hem bireysel düzeyde bir özellik hem de kurumsal düzeyde bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Morris ve Kuratko, 2002: 41). İ girişimciliğin en önemli boyutlarından biri olan risk üstlenmek, yeni bir girişimin tatmin edici bir satış, kâr veya yatırım getirisi katranına ulaşamama olasılığı olarak tanımlanmaktadır (Dickson ve Giglierano, 1986: 61). Bir i girişimcinin risk üstlenmesi kurum içerisindeki başarısını da önemli derecede etkilemektedir. Bu bakımdan i girişimcilik ile ilgili yapılan tüm çalışmalarda da risk üstlenmek bir i girişimciyi diğer çalışanlardan

ayırarak en temel faktör olarak ifade edilmiştir. İç girişimciler, ince eleyip sık dokuyan, stratejik planlar yaparak sağlıklı kararlar alabilen insanlar olmalarına karşın kurum içerisindeki girişimlerinde ekonomik, sosyal, psikolojik ve sağlık riski gibi bir çok riskler üstelenebilmektedirler (Marangoz, 2013: 9). Risk almak, bir iç girişimcinin en belirgin boyutu olarak değerlendirilse de cehaletten gelen bir cesaretin göstergesi olarak olumsuz sonuçlar da içerebilmektedir. Çünkü alınan her risk bir belirsizlik sonucudur ve bu belirsizlik kendi ile beraber bilinmezliği de getirir. Ancak başarılı bir iç girişimci bütün bu belirsizlikleri ve bilinmezlikleri mümkün olduğu kadar aydınlatabilmeli ve olabildiği kadar öngörülü olmaya çalışmalıdır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 178). Dickson ve Giglierano (1986), araştırmalarında "tekneyi batırmak" ve "tekneyi kaçırmak" olarak ifade ettikleri iki risk türünden bahsetmektedirler. Tekneyi batırmak finans literatüründe satın alınan bir hissenin önceden belirlenen bir hedef değerinde artış yapamaması olasılığıdır. Stratejik planlama literatüründe büyük ölçüde göz ardı edilen, "tekneyi kaçırmak" olarak adlandırılan ikinci risk türü ise eylemsizlikten dolayı stratejik fırsatları kaçırmaktır (Dickson ve Giglierano, 1986: 61). İç girişimciler faaliyet gösterdikleri işletmeyi geliştirebilmek ve bu gelişimi sürdürebilmek için yenilikçi stratejik planlar uygularken, bütün bu girişimlerin ardındaki risklerin farkında olmalarına rağmen risk almaya yönelmelidirler (Alpkan vd., 2005: 77).

5.3. PROAKTİFLİK BOYUTU

Proaktiflik, ileriye yönelik anlamındaki pro ve aktif anlamındaki activus kelimelerinin birleşiminden oluşan bir terimdir (Tunca, 2018: 326). Proaktivite kavramı, yeni ürün veya hizmetlerin, işletme teknolojilerinin ve idari tekniklerin tanıtılması gibi kilit iş faaliyetlerinde rakipleri takip etmek yerine kuruluşların ne kadar liderlik etmeye çalıştığı anlamına gelmektedir (Covin ve Slevin, 1986: Antoncic ve Histrich, 2001: 499). Proaktivite temel olarak iyilik gibi duygusal özelliklerden ve kontrol odağı gibi bilişsel özelliklerden farklılık göstermektedir. Proaktivite, çevreyi etkileyen davranış sınıfının bir parçası olduğu için araçsal bir davranış boyutu olarak kabul edilmektedir (Crant, 1996: 43). Proaktivite, reaktivitenin zıttıdır ve rakiplere karşı agresif duruşla ilişkilendirilen bir davranış biçimidir. Proaktivite kavramı ile ilgili yapılan tanımların çoğunda esas olarak

proaktif davranış boyutunun agresif uygulamalarla kurumun hedeflerine ulaşmak için makul olan her yolu izlemek olduğu üzerinde vurgu yapılmıştır (Knight, 1997: 214). Proaktiflik terimi Webster'in (1991) sözlüğünde, "gelecekteki problemlerin, ihtiyaçların veya değişikliklerin beklentisiyle hareket etmek" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bakımdan proaktivite, bir girişimcilik oryantasyonu için, yenilikçi veya yeni girişimcilik faaliyetleri ile birlikte ileriye dönük bir bakış açısı sunması bakımından da önemli sayılabilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 146). Proaktif davranış boyutu, insanların çevreleri manipüle etme ve kontrol etme gereksinimlerine dayanmaktadır. Çevreyi doğrudan değiştirme eylemlerini başlatma ve sürdürme eğilimi olarak ifade edilen proaktif davranış özelliklerine sahip olan insanlar yeni fırsatlar peşinde ve daima değişim içerisinde olan inisiyatif sahibi insanlardır (Bateman ve Crant, 1993: 105). Proaktif bireyler, durumsal güçler tarafından kısıtlanmayan, fırsatları tanımlayan ve bunlara göre hareket eden, inisiyatif sergileyen, çevrelerini etkilemek için harekete geçen ve anlamlı değişiklik oluşana kadar azimle hareket eden bireylerdir (Marilyn vd., 2015: 116). Proaktiflik iç girişimcilik faaliyetlerinden etkili sonuçlar elde edebilmek için sorumluluk almak ve gerekli olan her şeyi yapma konusundaki uygulama süreci ile ilgili bir terimdir. Proaktiflik, genellikle kendi içerisinde önemli derecede azim, uyumluluk ve başarısızlık olasılığı ile ilgili tüm sorumluluğu üstlenme isteğini barındırmaktadır (Morris ve Kuratko, 2002: 44). Başka bir ifade ile proaktiflik, üst yönetimin oryantasyonlarına ve faaliyetlerine yansıyan öncü olmak ve inisiyatif almak gibi davranışları içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 18). Proaktivitenin iki temel özelliği öne sürülmektedir. Bunlardan ilki, rakip firmalara yönelik agresif rekabetçi davranış, ikincisi ise uygun iş fırsatlarının örgütsel arayışı şeklinde ifade edilmiştir (Aloulou ve Fayolle, 2005: 28). Proaktif davranış özelliğine sahip olan iç girişimciler, ortaya bir sorun çıkmadan önce gerekli görülen tüm önlemleri alan ve faaliyetlerini bu düşünce yapısına göre yönlendiren kişiler oldukları için kurum içerisinde bu davranışlar çok büyük öneme sahiptir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 59). Proaktif kişilik özelliğine sahip olan çalışanlar yenilikçilik, içsel motivasyon, yüksek performans, uyumluluk gibi olumlu davranışlar gösterebilmektedirler. Bu bakımdan, proaktif kişilik, iç girişimcilerin, kuruluşlarına fayda sağlayan olumlu sonuçları üretme olasılığını arttırmaktadır (Akgündüz vd., 2018: 107).

5.4. ÖZERKLİK VE REKABETÇİ GİRİŞKENLİK BOYUTU

İç girişimcilik davranışlarının belirlenmesinde bir çok psikolojik unsurların öneminden bahsetmek mümkündür. Bu unsurlardan biri de, girişimcilik faaliyetini tetikleyen, yeni girişimler oluşturmak için gerekli olan bağımsız ruh ve özgürlük hali olarak tanımlanabilen özerklik boyutudur. Bu nedenle özerklik boyutu iç girişimciliğin çok önemli bir parçasıdır ve girişimciler diğer meslek gruplarından daha fazla özerkliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Özerklik boyutunun güçlü olması için iç girişimcilerin bağımsız hareket etmelerini, kişisel kontrolü sürdürmelerini ve toplumsal kısıtlamaların bulunmadığı durumlarda fırsatları araştırmasını teşvik eden kültürler içinde faaliyet göstermeleri gerekmektedir (Lee ve Peterson, 2000: 406). Yaptıkları teorik bir çalışmada, iç girişimcilik kavramına dahil olan özerklik, yenilikçilik, risk alma da dahil olmak üzere çeşitli boyutların geçerliliğini savunan Lumpkin ve Dess'e (1996) göre özerklik kısaca, bir birey tarafından bağımsız bir eylem veya bir iş kavramını, işletmenin sahip olduğu vizyonu ortaya koymak ve tamamlanmasını sağlamak amacı ile bağımsız olarak çalışan bir ekip ruhu olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 2001: 431). Rekabetçi girişkenlik boyutu ise bir organizasyondaki girişimcilerin rakiplerini zorlayarak ya da diğer firmalara göre konumlarını iyileştirerek başarı odaklı olmalarını teşvik etme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle iç girişimciliğin önemli bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Çünkü agresif bir duruş ve yoğun rekabet, işletmelerin hayatta kalması ve başarısı için kritik öneme sahiptir (Lee ve Peterson, 2000: 407). Rekabetçi girişkenlik, çalışanların pozisyonlarını geliştirmek ve rakiplerine yoğun bir şekilde meydan okumak, bir diğer deyişle aynı sektörde çalışan rakiplerini geride bırakmak için doğrudan yönlendirme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Rekabetçi girişkenlik aynı zamanda rekabette geleneksel yöntemlere güvenmekten ziyade sıradışı olma istekliliğini yansıtmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 149). Bir başka tanıma göre ise rekabetçi girişkenlik boyutu en basit hali ile işletmenin bilinçli bir şekilde reaktif davranarak alışılmışın dışındaki yöntemleri ile rakipleri üzerindeki egemenliklerini kazanmak veya rakiplerini yok etme istek ve eğilimi olarak ifade edilmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 55). Firmaların yeni teknolojilerden faydalanarak veya yeni pazar ihtiyaçlarına hizmet vererek avantaj sağlayabilmeleri için genellikle saldırgan olmaları gerektiğini vurgulayan Lumpkin ve Dess (2005), rekabetçi bir

şekilde girişimcilik pozisyonunu geliştirmenin iki yolu olduğunu da belirtmişlerdir. Bunlardan ilki, çok düşük fiyatlarla pazarlara girmektir. Küçük firmalar genellikle kaynak bakımından zengin büyük firmaların pazarlarına girmesinden korkmaktadırlar. Büyük şirketler genellikle oldukça büyük sermayelere sahip olduklarından, uzun bir süre ciddi zarara uğramadan fiyatlarını düşürmeyi göze alabilirler. İkinci yöntem ise ticari uygulamaların veya başarılı rakiplerin tekniklerinin kopyalanmasıdır. Fikir veya uygulama fikri mülkiyet yasalarıyla korunmadığı ve yasadışı olmadığı sürece rakiplerden iş almak için kullanılabilir (Lumpkin ve Dess, 2005: 151).

5.5. KENDİNİ YENİLEME/STRATEJİK YENİLENME

İç girişimciliğin boyutlarından biri olarak değerlendirilen stratejik yenilenme kavramı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilmektedir. Stratejik yenilenme, kurum içerisinde yeni kaynak kombinasyonları aracılığı ile işletme varlığının artırılması, yapılan işlere rekabetçi bir şekilde yeniden odaklanmak, pazarlama veya dağıtımda büyük değişiklikler yapmak, ürün geliştirmeyi yeniden yönlendirmek ve işlemleri yeniden şekillendirmek gibi eylemleri kapsamaktadır. (Guth ve Ginsberg, 1990: 6). Stopford ve Baden –Fuller (1994) stratejik yenilenmeyi, daha hızlı ve sürdürülebilir bir genel ekonomik performans elde etmek için işletmenin kaynak yapısındaki değişim olarak ifade etmişlerdir (Stopford ve Baden- Fuller, 1994: 522). Sharma ve Chrisman (1999) ise stratejik yenilenmeyi, bir işletmenin kurumsal seviye stratejisinde veya yapısında önemli değişiklikler ile sonuçlanan iç girişimcilik çabası olarak tanımlamışlardır. Bu doğrultuda stratejik yenilenme mevcut bir kuruluştaki bulunur ve kuruluş tarafından yeni bir işletme olarak kabul edilmez (Sharma ve Chrisman, 1999: 19). Ravasi ve Lojaco (2005) stratejik yenilenme kavramı ile ilgili iki farklı bakış açısının varlığından bahsetmektedirler. Bunlardan biri bir şirketin stratejik yapısı, sistemleri ve kültürü üzerinde çok sayılı etkileri olan, kurumsal dönüşüm olarak adlandırılan yenilenme bakış açısıdır. Bu bakış açısına göre stratejik yenilenme bir şirketin genel ekonomik performansını iyileştirmek için kaynak düzenini ve stratejik yönünü değiştirmeyi taahhüt ettiği bir dizi faaliyet olarak ifade edilmektedir. İkinci bakış açısını benimseyen ve ürün yeniliği ile iş geliştirmeye odaklanan araştırmacılar stratejik yenilenmeyi, ürün ve

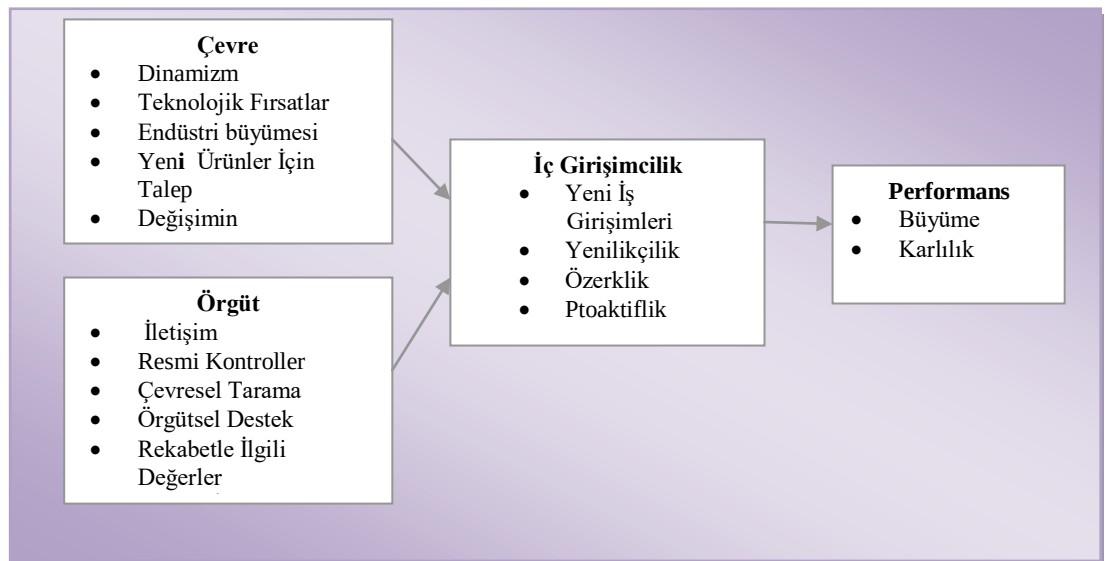
pazar bilgisinin yaratılması ve kullanılmasıyla desteklenmekte olan mevcut teknolojilerin yeni kombinasyonlarını araştıran rekabetçi bir araştırmanın etkisi olarak tanımlamaktadırlar (Ravasi ve Lojacono, 2005: 54).

6. İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Araştırmalar iç girişimcilik faaliyetlerinin yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler arasında özellikle etkili bir organizasyonel faktör olabileceğini göstermektedir (Zahra ve Covin, 1995: 48). İşletme içerisinde çalışanların iç girişimcilik davranışları belirlenirken, organizasyonda bulunan yeni iş girişi, risk alma, yenilikçi ve öngörülü olma, gibi bir çok faktörler kullanılabilmektedir. Bu boyutların işletme içerisinde başarıyla uygulanabilmesinde bir çok iç ve dış faktör etkili olmaktadır. Bu doğrultuda, çevresel faktörlerin iç girişimcilik faaliyetleri için uygun bir zemin hazırladığını, örgütsel faktörlerin ise iç girişimcilik davranışlarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine imkân sağladığını söylemek mümkündür (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 49).

Şekil 4'te Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından geliştirilen iç girişimcilik modelinde örgütsel ve çevresel faktörlerin iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisi ve bunun sonuçları olarak iç girişimciliğin işletme performansını belirleyen büyüme ve karlılık üzerindeki etkisi gösterilmektedir.

Şekil 4. İç Girişimcilik Modeli ve Doğrudan Etkileri



Kaynakça: Antoncic, ve Hisrich, 2001: 505

Araştırmanın bu bölümünde, ‘iç girişimciliği etkileyen çevresel faktörler’ başlığı altında kurumun çevresindeki faktörlerin iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisi, ‘iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler’ başlığı altında ise örgüt içerisindeki faktörlerin iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisi incelenmektedir.

6.1. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Bütün organizasyonlar ekonomik ve rekabet koşullarının değişmesi, yasal düzenlemeler, hammadde ve insan kaynakları mevcudiyetindeki değişiklikler ve bunlara ek olarak içinde çalıştıkları kurumun daha bir çok çevresel faktörlerinden etkilenmektedirler (Baron ve Greenberg, 1989: 520). Literatür incelendiği zaman çevresel faktörlerin iç girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkisini inceleyen bir çok araştırmaya rastlanmaktadır. Çevresel faktörler örgütsel düzeyde iç girişimcilik davranışlarının bir belirleyicisi olarak görülmektedir. Antoncic’e (2007) göre, dinamizm, teknolojik fırsatlar, sektörel büyüme ve yeni ürünlere olan talep gibi çevresel faktörler iç girişimcilik davranışlarını olumlu olarak etkilemektedir. Ancak elverişsiz değişim ve yoğun rekabet ortamı gibi çevresel faktörlerin iç girişimcilik davranışlarını olumsuz olarak etkilediği de bilinmektedir (Antoncic, 2007: 311).

Covin ve Slevin (1989) ise iç girişimciliğin yüksek düzeyde kendini gösterdiği işletmelerin genellikle çevre koşulları olumsuz iken performanslarının yüksek düzeyde olduğunu, iç girişimciliğin orta seviyede bulunduğu işletmelerin ise tehlikesiz çevre koşullarında faaliyetlerini daha aktif olarak sürdürdüklerini çalışmalarında belirtmişlerdir (Atar, 2015: 65). Naktiyok ve Kök (2006), kent ekonomisinde firma yapısı ve iş fikrinin niteliği açısından iç girişimciliğin geliştirilerek yeni ürün, yeni süreç, yeni pazar ve yeni endüstriler yaratma kapasitesine dönüştürülmesinin ve yeniliklerin geliştirilebileceği bir iş çevresinin yaratılmasının hayati olduğu sonucuna varmışlardır (Naktiyok ve Kök, 2006: 94).

6.2. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Yoğun rekabet ortamında yenilikçilik ve yaratıcılık gibi bir takım özelliklere sahip girişimcilerin harekete geçmesinde örgütlerin desteği vurgulanırken iç girişimcilik faaliyetlerine verilen dikkat daha da artmıştır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 57). Bir kurum içerisinde çalışanların iç girişimcilik davranışlarını teşvik etmek ve desteklemek için bir çok örgütsel faktör bulunmaktadır. Çalışanların iç girişimcilik davranışları sergileyebilmeleri için elverişli bir ortamın kurulmasına etki eden faktörler (Kuratko vd., 2014: 39);

- Üst düzey yönetimin desteği: Örgütteki üst düzey yöneticilerin çalışanların yenilikçi fikirlerini savunması ve çalışanların girişimcilik fikirlerini eyleme dönüştürmek için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlaması gibi iç girişimcilik davranışlarını desteklemeleri iç girişim sonuçlarını etkilemektedir.
- İşin taktir edilmesi: Buna göre, girişimcilik fırsatlarının çoğu kez, çalışmaları taktir edilenler tarafından en iyi şekilde değerlendirildiği görülmektedir.
- Ödüllendirme: Kurum içerisinde girişimcilik faaliyetlerinin başarısı ödüllendirme uygulamalarının çalışanlar tarafından ne kadar algılanması ile ilgilidir.
- Zamanın kullanılabilirliği: Yöneticiler arasında zamanın kullanılabilirliğinin girişimcilik oluşumu için önemli bir kaynak oluşturduğunu söylemek mümkündür.
- Organizasyonel sınırlar: Esnek organizasyonel sınırlar, dış çevre ile kurum arasındaki bilgi akışını ve ayrıca kurum içindeki bölümler arasında bilgi akışını geliştirmektedir.

İç girişimcilik davranışlarının desteklenmesinde en çok hangi faktörlerin önemli olduğu konusunda evrensel bir sınıflandırma bulunmamakla birlikte Hornsby vd (2002), yaptıkları araştırmada, iç girişimcilik davranışlarını etkileyen en az beş faktör olduğunu ifade etmişlerdir. İç girişimcilik davranışlarını etkileyen ikinci önemli boyut, kurum içerisinde girişim fikirlerini teşvik etmede ve uygulamada yöneticilerin desteğidir. Bu destek, yenilikçi fikirlerin savunulması, gerekli kaynakların ve uzmanlığın sağlanması veya girişimcilik davranışlarının firmanın sistemi ve süreçlerinde kurumsallaştırılması dahil olmak üzere birçok

şekilde gerçekleştirilebilmektedir. İç girişimcilik davranışlarını etkileyen üçüncü faktör, zaman dahil tüm kaynakların kullanılabilirliğinin iç girişimcilik faaliyetleri için uygun olmasıdır. Dördünü faktör olarak ise destekleyici bir organizasyonel yapının varlığıdır. İç girişimcilik davranışlarını etkileyen beşinci ve son boyut ise, orta kademedeki yöneticilerin risk almaya istekli olduklarını ve başarısızlığa karşı tolerans gösterdiklerini belirten risk üstlenmeleri olarak belirlenmiştir (Hornsby vd., 2002: 259-260).

7. İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Karmaşık ve rekabetçi bir çevrede işletmeler, ayakta kalabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için organizasyon içerisinde yenilik yapabilecek potansiyelde çalışanlara, başka bir ifade ile yüksek performans sergileyen yenilikçi yeteneklere ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüzde işletmelerde rekabet avantajları oluşturabilecek yenilikçilik özelliklerine sahip çalışanlar genellikle iç girişimcilik olarak adlandırılan kavramla ilişkilendirilmektedir (Öktem vd., 2003: 170). Bu bakımdan, işletme yönetiminin çalışanlarının yenilik yapabilmesi, iç girişimcilik yönlü davranışlar sergileyebilmesine katkı sağlayabilecek uygun ortam oluşturması ve koşullar geliştirmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar bu bakımdan kurum içerisinde çalışanların iç girişimcilik davranışları sergileyebilmeleri için oldukça önemli yönetsel karar alanlarından biridir. Çünkü bu uygulamalar kendi içerisinde, potansiyel iş gücünün belirlenmesi, seçilmesi, eğitilmesi, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi gibi çalışanları yenilikçi davranmaya teşvik eden ve bunun için çalışanları motive eden bir takım uygulamaları kapsamaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2015: 8). Tarihsel süreç içerisinde girişimcilik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar tamamen girişimci olarak tanımlanan kişilerin özelliklerine ve davranışlarına odaklanmaktadır. Daha sonraki araştırmalarda ise bireysel özelliklerin ölçülebilirliği, tekrarlanabilirliği ve genellenebilirliğinde yaşanan zorluklar, girişimcilerin bireysel özelliklerine göre incelemenin girişimsel süreci açıklamada yetersiz kalmasına neden olmuştur. Bu bakış açısı ile araştırmacılar, bireysel davranışlardan ziyade, organizasyondaki davranışların daha ölçülebilir, daha anlaşılır olmasından dolayı girişimciliği

organizasyonel perspektifden incelemeye başlamışlardır (Ağca ve Yörük, 2006: 156). Ayrıca iç girişimcilik kavramına ilişkin literatür incelendiğinde, 1990'lı yıllarda günümüzde en çok kullanılan ismi ile iç girişimcilik kavramına ilişkin daha kapsamlı bir kavramsallaştırmanın ortaya çıktığı ve bu kavramsallaştırmaya göre, kurum içi girişimcilik, çalışanlarının kurum dışı davranışları ve insan kaynakları yönetiminin etkin kullanımı sonucunda bir kurumun stratejik yenileme faaliyetlerini ifade ettiği belirlenmiştir (Gawke vd., 2019: 2).

Çalışanlarını birer iç müşteri konumunda değerlendiren içsel pazarlama faaliyetlerindeki temel hedef ve amaçlar, nitelikli çalışanların işletmeye kazandırılması, eğitilmesi, bilgi ve becerilerini işletmenin hedefleri doğrultusunda kullanabilmeleri için etkin bir iletişim ortamının kurulması, söz konusu çalışanların ödüllendirilerek motive edilmesi, çalıştıkları kuruma olan örgütsel bağlılıklarının artırılması ve tüm bu faaliyetlerin sonucu olarak da tatmin olmuş iç müşteriler sayesinde dış müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşturulması ve böylece işletmenin pazar payının ve kârının artması olarak özetlenebilir. İçsel pazarlama uygulamaları ile insan kaynakları uygulamalarının birbirleri ile paralel ve uyumlu bir şekilde gerçekleştirilen uygulamalar olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan içsel pazarlama uygulamalarının da insan kaynakları uygulamaları gibi çalışanların iç girişimcilik davranışları geliştirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür (Akın, 2017: 73).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ OTEL ÇALIŞANLARININ İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, araştırma modeli, hipotezleri, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, araştırmanın evreni, örnekleme, sınırlılıkları, veri analiz yöntemi ve araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Literatür incelendiği zaman, içsel pazarlama uygulamaları ile iç girişimcilik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik sınırlı sayıda çalışma olduğu belirlenmiş, içsel pazarlama uygulamalarının iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışmaya ise rastlanılmamıştır. Hizmet sunumunun en yoğun olarak gerçekleştirildiği otel işletmeleri, günümüzde içinde bulundukları rekabet ortamında yenilikçi, dinamik, esnek, risk alabilen, değişimlere ayak uydurabilen ve proaktif olmak gibi bir takım özelliklere sahip olan iç girişimcilerin işletme açısından ne kadar önemli olduklarının bilincindedirler. İşletme içerisinde çalışanların iç girişimcilik davranışlarına sahip olabilmeleri ise söz konusu işletmenin uygun bir örgütsel ortama sahip olması ile mümkün olmaktadır. Dış pazarlarda başarı elde edebilmek için pazarlama faaliyetlerinin örgüt içerisinde çalışanlara uygulanması olarak bilinen içsel pazarlama uygulamaların temel odak noktasını çalışanlar, onların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve sonuç olarak iç müşteriler olarak ifade edilen çalışanların memnuniyeti oluşturduğu için tüm bu uygulamaların iç girişimcilik davranışlarının oluşmasında yararlı bir araç olabileceği düşünülebilir. Bu bakımdan, bu araştırma ile ödül ve motivasyon, etkili iletişim, çalışanların seçimi, personel alımı, işgören gelişimi, destek sistemi ve sağlıklı çalışma ortamı gibi alt boyutlardan ibaret olan içsel pazarlama uygulamalarının otel

alışanlarının i girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini belirleyerek, hangi içsel pazarlama uygulamalarının i girişimcilik davranışları üzerinde daha anlamlı bir etkiye sahip olmasını tespit etme açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama uygulamaları ile ilgili çalışanların değerlendirmelerini belirlemek, çalışanların i girişimcilik yönlü davranış düzeylerini tespit etmek ve içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların i girişimcilik yönlü davranışları üzerine etkisini ortaya koymaktır. Araştırmadaki bir diğer amaç ise katılımcıların içsel pazarlama ve i girişimcilik davranışlarını tespit etmeye yönelik sorulara verdikleri yanıtlar ile kişisel özellikleri arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemektir. Bu amaçlar doğrultusunda yapılan istatistik analizler ile araştırmanın amacını ortaya koymak hedeflenmektedir. Bu bakımdan öncelikle bu iki kavram arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmış, daha sonra içsel pazarlama uygulamalarının literatürdeki yedi boyutlu yapısı göz önüne alınarak her bir boyutun i girişimcilik davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

2. ARAşTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Aşağıda, araştırmanın amacı doğrultusunda kurulan hipotezler sunulmaktadır.

H1: Otel alışanları tarafından algılanan içsel pazarlama uygulamaları i girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1.1: Otel alışanları tarafından algılanan ödül ve motivasyon boyutu, i girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1.2: Otel alışanları tarafından algılanan etkili iletişim boyutu, , i girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1.3: Otel alışanları tarafından algılanan iřėren gelişimi boyutu, , i girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1.4: Otel alışanları tarafından algılanan destek sistemi boyutu, , i girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir

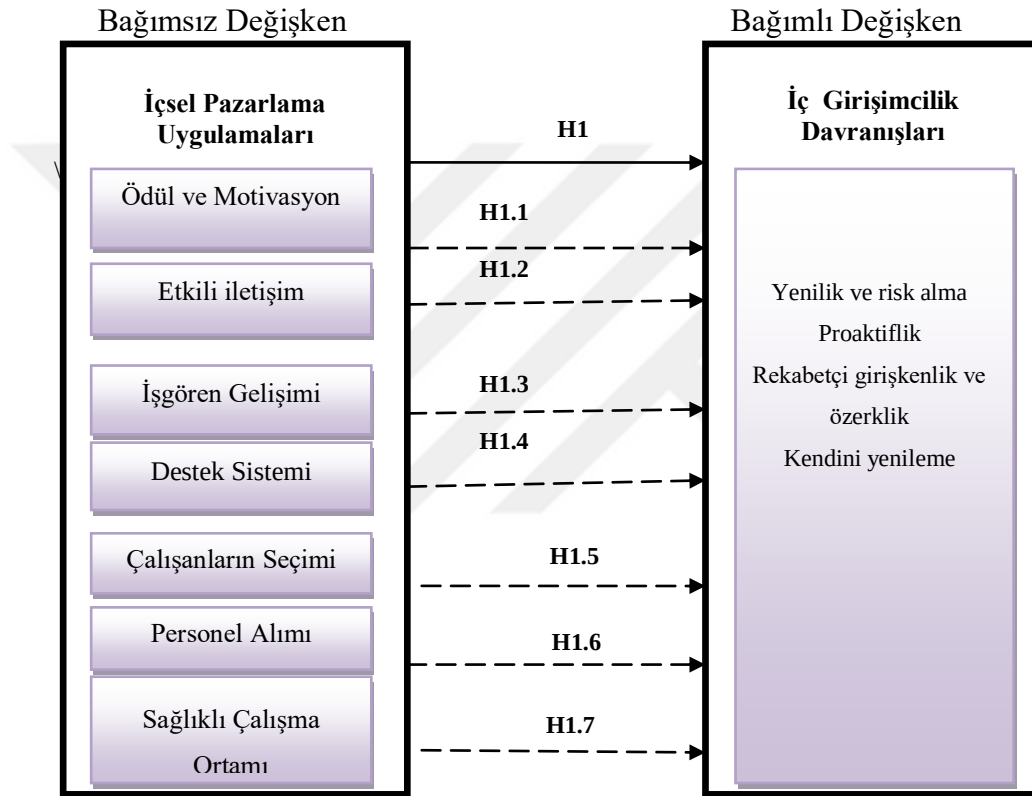
H1.5: Otel alışanları tarafından algılanan çalışanların seçimi boyutu, i girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1.6: Otel çalışanları tarafından algılanan personel alımı boyutu, iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1.7: Otel çalışanları tarafından algılanan sağlıklı çalışma ortamı boyutu, iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Şekil 5 de araştırmanın amacı ve kurulan hipotezler çerçevesinde geliştirilen model sunulmuştur.

Şekil 5. Araştırma Modeli



Bu doğrultuda yapılan çalışmada öncelikle turizm sektöründe hizmet sunumunun en yoğun yaşandığı noktalardan biri olan otel işletmelerinde uygulanmakta olan içsel pazarlama uygulamaları ile otel çalışanlarının iç girişimcilik yönlü davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra içsel pazarlama uygulamalarını oluşturan faktörlerin iç girişimcilik davranışlarını oluşturan faktörleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma modeli geliştirilirken, literatürdeki benzer modeller dikkate alınmıştır.

3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma verilerinin toplanmasında nicel veri toplama araçlarından biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların içsel pazarlama uygulamalarını ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin tutumlarını belirlemek amacı ile toplam 51 sorudan oluşan beşli likert tipli anket kullanılmıştır. Söz konusu ankette her ifade için “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Fikrim Yok”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” cevapları karşılık gelmektedir. Anketin ikinci bölümünde ise kapalı uçlu sorular ile katılımcıların bazı kişisel özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin tutumları belirlemek için Elsamein ve Alshurideh (2012) tarafından geliştirilen ve Urk (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanan, ödül ve motivasyon, etkili iletişim, çalışanların seçimi, personel alımı, işgören gelişimi, destek sistemi, sağlıklı çalışma ortamı, olmak üzere toplam 7 boyut ve 32 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmaktadır. Katılımcıların iç girişimcilik davranışlarına ilişkin tutumlarını belirlemek için İbrahimoğlu ve Uğurlu (2013) tarafından, Antoncic ve Hisrich (2003)’in çalışmasından uyarlanan yenilik ve risk alma, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik ve özerklik, kendini yenileme olmak üzere toplam 4 boyut ve 19 sorudan oluşan bir ölçekten yararlanılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bilimsel bir araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütmenin en önemli aşamalarından biri de, araştırma evrenin ve örnekleminin doğru bir şekilde belirlenmesidir. Araştırmanın evrenini Alanya bölgesinde yer alan işletme, belgeli beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Antalya İl Turizm Müdürlüğü’nün resmi internet sitesinden alınan bilgiye göre Alanya bölgesinde 66 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırmada evreninin tamamına ulaşmanın zorluğu nedeniyle evreni temsil edebilme gücüne sahip örneklem belirleme yolu izlenmiştir. Alanya bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerindeki toplam çalışan sayısı kesin olarak belirlenemediği için araştırmada örneklem büyüklüğünü hesaplarken sınırsız veya hacmi belli olmayan evrenler için örneklem hesaplama formülü kullanılmaktadır. Bu formül aşağıdaki şekildedir (Özdamar, akt. Avan, 2010: 81).

n: Hedef kitledeki birey sayısı

σ = Standart sapma değeri $n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{H^2}$

d: Standart hata değeri

Z_{α} : Belirli bir anlamlılık düzeyine “ α ” veya güven düzeyine “ $1-\alpha$ ” karşılık gelen ve teorik değer ($\alpha=.05, .01, .001$ için 1.96, 2.58 ve 3.28 kritik değerleri).

Standart Hata değeri “H”, evren değerini tespit edebilmek adına gösterilebilecek hoşgörünün bir ifadesi olarak değerlendirilir. Standart sapma değeri için evrenden alınan küçük bir plot grup üzerinde yapılan ölçüm sonuçları değerlendirilir (Karasar, akt, Avan, 2010: 81)

Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H) $\pm 0,1$ olarak ele alınmış ve yapılan analizlerde, anlamlılık düzeyi (α) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Anlamlılık düzeyi ise (α) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. standart sapma “ σ ” değeri ise, yapılan pilot uygulama sonucu elde edilen verilerin analiz edilmesiyle “1” olarak belirlenmiştir. Buna göre Alanya’da ki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan en az 385 işgören örnekleme dahil edilmelidir.

a =0,05 için $\sigma=1$ $z_{0,05}=1,96$ $H=\pm 0,1$ alınırsa, $n = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} = 384,16$ olur.

Araştırma verileri 2019 Haziran ayı içerisinde toplanmıştır. Öncelikle söz konusu otellerin insan kaynakları yöneticileri ile görüşüp gerekli izinler alınmıştır. Araştırma, ağırlıklı olarak iki otel olmak üzere, anket uygulamasına izin veren toplam 10 otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada; anketlerin yanlış ve eksik doldurulduğu için analiz dışı bırakılabileceği göz önünde bulundurularak, otel işletmelerine belirlenen örneklem sayısının üzerinde anket dağıtılmıştır. Beş yıldızlı otel işletmelerine dağıtılan 450 anketten 423 tanesi geri dönmüş, bunlardan 23 tanesi yanlış ve eksik doldurulma gibi nedenler yüzünden analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak 400 anket analiz için uygun bulunmuştur.

5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma bir takım ölçütlere göre çeşitli sınırlılıklara sahiptir. Araştırma coğrafi bölge ve sektörel açıdan bakıldığında, Alanya bölgesinde, turizm sektörü çerçevesinde faaliyetini sürdüren beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Verilerin toplanmasında zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik gibi bir takım nedenlerden dolayı evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırma kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 400 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

6. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde PASW (Predictive Analytics Software) 18.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada ilk olarak güvenilirlik analizi ile araştırma ölçeklerinin güvenilirliği test edilmiştir. Araştırma ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için ise ölçeklerin tamamına ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayılarına bakılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değerlerine bakıldığında ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar araştırmanın bulguları bölümünde Tablo 4'de ayrıntılı olarak incelenmektedir. Cronbach's Alpha sorular arasındaki kolerasyona bağlı uyum değerini ifade etmektedir. Cronbach's Alpha değeri boyutların altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri olduğu durumlarda ölçek güvenilir kabul edilmektedir. Ancak ölçekteki soru sayısının az olduğu durumlarda 0,60'lık bir değer de güvenilir kabul edilmektedir (Durmuş vd., 2013: 89). Araştırma ölçeğinin güvenilirliği test edildikten sonra, betimsel istatistikler ile katılımcıların bazı kişisel özellikleri, içsel pazarlama ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin tutumları, frekans ve yüzde dağılımı, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri ile belirtilmiştir. İçsel pazarlama uygulamaları ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin tutumlar ile katılımcıların kişisel özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için farklılık analizleri yapılmıştır. Araştırmada Normallik testi (Test of Normality) uygulanarak, Kolmogorov-Smirnov Tek Örnek Testi ve Shapiro Wilk W Testi sonucunda elde edilen değerlere bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre içsel pazarlama uygulamaları ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin değerlerin (Asym.

Sig.) 0.05'ten küçük olduğu belirlenmiştir. Kolmogorov-Smirnov Tek Örnek Testinde sig sütunündeki p değerinin 0.05'ten küçük olduğu, Shapiro Wilk W Testi'nde ise W değerinin 0'a yaklaştığı durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olmadığını söylemek mümkündür (Özdamar, akt. Zorlu, 2013: 108). Normallik varsayımının sağlanamadığı durumlarda parametrik olmayan analiz tekniklerinin kullanılması daha doğru olsa da, farklılık analizlerinde daha güçlü sonuçlar elde edebilmek için genellikle bağımsız örneklem t- testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmaktadır (Coşkun vd., 2017: 213). Bu doğrultuda, araştırmada farklılık analizleri için parametrik analiz tekniklerinden olan bağımsız örneklem t-Testi ve tek yönlü varyans analizi kullanmak daha uygun görülmüştür. Bağımsız örneklem t-testi iki ayrı grubun ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95, %99 gibi) anlamlı olup olmadığını test etmek amacı ile kullanılan bir analiz tekniğidir. Bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi ise, tek bir bağımsız değişkene göre iki ve daha fazla grubun bağımlı değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak aralarındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir analiz tekniğidir (Ural ve Kılıç, 2013: 196-209).

Araştırmada, içsel pazarlama ve iç girişimcilik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile kolerasyon analizi yapılarak, genel kolerasyon matrisi oluşturulmuştur. Değişkenler arasında bir ilişki durumunun olup olmamasının incelendiği durumlarda ilk akla gelen tekniklerden biri bağıntı (kolerasyon) analizidir. Basit kolerasyon analizi ile iki değişken arasında ilişki olup olmadığı, başka bir ifade ile değişkenlerden birinin değeri artarken veya azalırken, diğerinin değerindeki artma ve azalma durumu incelenir (Armutlulu, 2008: 149). Kolerasyon analizi için kullanılan sembol küçük r harfidir. Bu değer +1.0 ile -1.0 arasında değişebilmektedir. Kolerasyon değerinin sıfıra çok yaklaştığı durumlarda ise iki değişkenin bulunduğu evrenlerin birbirlerinden büyük bir oranda bağımsız olduklarını söylemek daha doğrudur. Kolerasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı ise p değeri (Sig.) hesaplanarak belirlenir (Akbulut, 2010: 51). Daha sonra içsel pazarlama uygulamalarının otel çalışanlarını iç girişimcilik yönlü davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla tek değişkenli regresyon, içsel pazarlama uygulamalarının alt boyutlarını oluşturan faktörlerin iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile çoklu regresyon analizi

yapılmıştır. Regresyon analizi, değişkenler arası neden sonuç ilişkisini belirlememize yardımcı olan bir analiz yöntemidir (Sayım, 2017: 260). İki değişken arasında bir ilişki bulduktan sonra regresyon analizi uygulanır. Regresyon analizi bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni nasıl etkilediğini ve bu etkinin şiddetini ölçmeye yarayan bir analiz yöntemidir. Tek bir bağımsız değişkenin bulunduğu araştırmalarda kullanılan analiz tek değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılırken, birden fazla bağımsız değişkenin bulunduğu araştırmalarda kullanılan regresyon analizi ise çok değişkenli regresyon olarak adlandırılmaktadır (Coşkun vd., 2017: 240). Regresyon analizindeki R değeri, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir. R^2 değeri bağımlı değişkendeki değişim miktarının, regresyon modelindeki bağımsız değişkenler tarafından ne düzeyde açıklandığını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise R^2 'nin hatalarından arındırılmış ve daha gerçekçi halidir. Bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarının regresyon modelindeki bağımsız değişken(ler) tarafından açıklandığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 272).

7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, öncelikle araştırma ölçeklerinin ve alt boyutlarının güvenilirliğine ilişkin analiz sonuçları yansıtılmış. Daha sonra araştırmaya katılan otel çalışanlarının kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler ve ölçeklere ilişkin tutumlarının belirlenmesi amacı ile yapılan betimsel analiz sonuçları sunulmuştur. Ardından katılımcıların tutumları ile kişisel özellikleri arasındaki farklılığın tespit edilmesi amacı ile yapılan “Bağımsız Örneklem t-Testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi” sonuçları verilmiştir. Son olarak, araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan “Korelasyon” ve “Regresyon” analizi sonuçları sunulmuş ve yorumlanmıştır.

7.1. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİNİN GÜVENİLİRLİĞİ

Tablo 4’de içsel pazarlama ve iç girişimcilik ölçekleri ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri bulunmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, İçsel pazarlama ölçeğinin tamamına ilişkin güvenilirlik değeri ($\alpha=0,967$), alt boyutlarından olan ödül ve motivasyon için ($\alpha=0,972$), etkili iletişim ($\alpha=0,961$), işgören gelişimi ($\alpha=0,955$), destek sistemi ($\alpha=0,964$), çalışanların seçimi ($\alpha=0,972$),

personel alımı ($\alpha=0,982$), sağlıklı çalışma ortamı boyutu ise ($\alpha=0,974$), olarak belirlenmiştir. İç girişimcilik ölçeği genel olarak değerlendirildiği zaman güvenilirlik değerinin ($\alpha=0,917$), olduğu görülmektedir. İç girişimciliğin alt boyutlarından olan yenilik ve risk alma için güvenilirlik değeri ($\alpha=0,978$), proaktif olma için ($\alpha=0,942$), rekabetçi girişkenlik ve özerklik için ($\alpha=0,974$), son olarak kendini yenileme boyutu için ($\alpha=0,966$), olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre örnek hacminin araştırmada kullanılacak analizler için yüksek derecede uygun ve güvenilir olduğu sonucuna varılmış ve ölçekten her hangi bir ifadeyi çıkartmaya veya eklemeye gerek kalmamıştır.

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Ölçekler ve Alt Boyutları</i>	<i>Cronbach's Alpha (Her bir boyut için)</i>	<i>Cronbach's Alpha (Tüm ölçek için)</i>	<i>İfade sayısı</i>
İçsel Pazarlama		0,967	32
<i>Ödül ve Motivasyon</i>	0,972		8
<i>Etkili İletişim</i>	0,961		5
<i>İşgören Gelişimi</i>	0,955		4
<i>Destek Sistemi</i>	0,964		3
<i>Çalışanların Seçimi</i>	0,972		4
<i>Personel Alımı</i>	0,982		4
<i>Sağlıklı Çalışma Ortamı</i>	0,974		4
İç Girişimcilik		0,917	19
<i>Yenilik ve Risk Alma</i>	0,978		8
<i>Proaktif Olma</i>	0,942		3
<i>Rekabetçi Girişkenlik ve Özerklik</i>	0,974		4
<i>Kendini Yenileme</i>	0,966		4

7.2. KATILIMCILARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 5’de araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre katılımcıların kişisel özelliklerine göre belirlenen frekans ve yüzde dağılımları gösterilmektedir. Aşağıdaki tabloda da, görüldüğü gibi araştırmaya katılan 400 katılımcının %56,8’ini erkek, % 43,3’ünü ise kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırmada erkek katılımcılar çoğunluk teşkil etmektedir. Medeni durum değişkeni incelendiğinde ise katılımcıların %55,8’nin medeni durumunun evli, % 44,3’ünün ise

bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş grubu dağılımları incelendiğinde, 17 yaş ve altındakilerin oranının % 5, 18-25 yaş grubunun oranının % 26, 26-33 yaş grubuna dahil olan katılımcıların oranının % 34, 34-41 yaş grubu aralığında olanların oranının % 18, 42-49 yaş aralığına sahip olanların oranının % 12,5 , 50 ve üzeri yaş grubuna ait olanların oranının ise % 4,5 olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların % 46,3'ü ortaokul/lise mezunudur. Lisans mezunu olanların oranının %20 olduğu belirlenmiştir. İlköğretim mezunu olanların oranı ise % 15,8, Önlisans mezunlarının ise % 15,0' lık bir orana sahip oldukları görülmektedir. Lisansüstü eğitim görenlerin oranı ise % 3 dür. Bu durumda ortaokul/lise mezunu olanların toplam katılımcılar arasındaki payının oldukça yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 5. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Gruplar	F	%	Değişkenler	Gruplar	F	%
Cinsiyet	Kadın	173	43.3	Çalıştığınız Departman	Önbüro	31	7,8
	Erkek	227	56.8		Yiyecek-içecek	44	11,0
Medeni Durum	Evli	223	55.8		Mutfak	78	19,5
	Bekar	177	44.3		Kat hizmetleri	131	32,8
Yaş	17 yaş ve altı	20	5,0		İnsan Kaynakları	15	3,8
	18-25 yaş aralığı	104	26,0		Halkla İlişkiler	9	2,3
	26-33 yaş aralığı	136	34,0		Satış Pazarlama	17	4,3
	34-41 yaş aralığı	72	18,0		Muhasebe/Finans	26	6,5
	42-49 yaş	50	12,5		Diğer	49	12,3
	50 ve üzeri	18	4,5	Eğitim Durumunuz	İlköğretim	63	15.8
					Ortaokul/Lise	185	46,3
					Önlisans	60	15,0
					Lisans	80	20,0
					Lisansüstü	12	3,0
Bu oteldeki Çalışma süreniz	1 veya daha az					65	16,3
	1-5 yıl					123	30,8
	6-10 yıl					139	34,8
	11- 15 yıl					69	17,3
	16- 20 yıl					4	1,0

Araştırmaya katılan katılımcıların ilgili otelde çalıştıkları departmanlara göre dağılımının ise sırasıyla; kat hizmetleri (%32,8), mutfak (%19,5), diğer (%12,3), yiyecek-içecek (% 11), önbüro (%7,8), muhasebe/finans (%6,5), satış pazarlama (%4,3), insan kaynakları (%3,8), halkla ilişkiler (%2,3) şeklinde olduğu görülmektedir. Son olarak, katılımcıların ilgili oteldeki çalışma süreleri incelendiğinde %16,3'nün 1 ve daha az yıl, % 30,8'inin 1-5 yıl arası, % 34,8'nin 6-

10 yıl arası , %17,3'nün 11-15 yıl arası, %1'nin 16-20 yıl arası söz konusu otelde çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

7.3. İÇSEL PAZARLAMA ÖLÇEĞİNE VE ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN BETİMSSEL ANALİZLER

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların bağımsız değişken olarak değerlendirilen içsel pazarlama değişkenine ilişkin görüşleri sonucunda şekillenen yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları her boyut için ayrı ayrı tablolar halinde incelenmektedir.

Tablo 6. “Ödül ve Motivasyon” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler (ÖM)

İfadeler	$\bar{X}$	s.s	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Bu otelde çalışanlar tarafından motivasyonun anlamı anlaşılmaktadır	3,3228	1,0440	F 23	91	112	122	52	3,23	1,11
			% 5,8	22,8	28,0	30,5	13,0		
Bu otelde motivasyonun önemi herkes tarafından bilinmektedir			F 18	96	118	115	53	3,22	1,09
			% 4,5	24,0	29,5	28,8	13,3		
Bu otel motivasyon ihtiyacının farkındadır			F 26	87	106	118	63	3,26	1,15
			% 6,5	21,8	26,5	29,5	15,8		
Bu otel motivasyonun pozitif etkilerinin farkındadır			F 19	78	119	111	73	3,35	1,12
			% 4,8	19,5	29,8	27,8	18,3		
Bu otelde performansımı ölçen yöntemleri biliyorum			F 22	76	119	109	74	3,34	1,14
			% 5,5	19,0	29,8	27,3	18,5		
Bu otelde ödüllendirme, iş değerlendirmesine göre sistematik yapılmaktadır			F 22	68	123	112	75	3,37	1,13
			% 5,5	17,0	30,8	28,0	18,8		
Bu otelde ödüller cezalardan daha büyüktür			F 26	66	114	115	79	3,38	1,16
			% 6,5	16,5	28,5	28,8	19,8		
Bu otelde nasıl ödüllendirileceğimi biliyorum			F 25	63	118	114	80	3,40	1,15
			% 6,3	15,8	29,5	28,5	20,0		

Algıdüzeyi: $1,0 \leq X < 1,8$ (Oldukça Düşük) ; $1,8 \leq X < 2,6$ (Düşük); $2,6 \leq X < 3,4$ (Orta) ;

$3,4 \leq X < 4,2$ (Yüksek) ; $4,2 \leq X < 5,0$ (Oldukça Yüksek)

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının genel olarak ödül ve motivasyon boyutuna ilişkin orta düzey bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir. İfadelere verilen cevaplara ayrı ayrı bakıldığında, “*Bu otelde nasıl ödüllendirileceğimi biliyorum*” ($\bar{x}$ =3.40) ifadesi en fazla olumlu katılım sağlanan ifadeyken, “*Bu otelde motivasyonun önemi herkes tarafından bilinmektedir*” ($\bar{x}$ =3.22) ifadesi en az katılım sağlanan ifade olarak görülmüştür.

Tablo 7. “Etkili İletişim” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler (Eİ)

İfadeler	χ^2	s.s	Katılım Düzeyi						χ^2	s.s
				Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Otel içerisinde bilgi almak kolaydır	3,4955	1,13455	F	26	57	111	124	82	3,44	1,15
			%	6,5	14,3	27,8	31,0	20,5		
Otel yöneticileri çalışanları dinlemek için düzenli toplantılar organize etmektedirler.			F	23	59	107	119	92	3,49	1,163
			%	5,8	14,8	26,8	29,8	23,0		
Bu otelde iş tanımı açıkça anlaşılmaktadır.			F	24	61	111	121	83	3,44	1,153
			%	6,0	15,3	27,8	30,3	20,8		
Otel yönetimi takım çalışmasını teşvik etmektedir.			F	25	61	113	117	84	3,43	1,161
			%	6,3	15,3	28,3	29,3	21,0		
Bu otelde vizyon, misyon ve örgütsel hedefler açıkça anlaşılmaktadır.			F	26	67	110	119	78	3,39	1,164
			%	6,5	16,8	27,5	29,8	19,5		

Tablo 7’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan otel çalışanları genel olarak etkili iletişim boyutuna ait yüksek düzeyde bir tutuma sahip olmaktadır. Boyuta ilişkin en yüksek algı “*Otel yöneticileri çalışanları dinlemek için düzenli toplantılar organize etmektedirler*” ($\bar{x}$ =3.49) ifadesinde görülmektedir. “*Bu otelde vizyon, misyon ve örgütsel hedefler açıkça anlaşılmaktadır*” ($\bar{x}$ =3.39) ifadesi ise en az algılanan ifade olarak belirlenmiştir.

Tablo 8’de ise işgören gelişimi boyutuna ilişkin tutumlar incelenmektedir. Frekans analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre katılımcılar işgören gelişimi boyutuna ilişkin genel olarak yüksek düzeyde bir algıya sahip olmaktadır. Otel

çalışanlarının ifadelere verdikleri yanıtlardan en olumlu olanı “ *Bu otelde işlerin etkin bir şekilde yapılması için gerekli kaynaklar temin edilmektedir*” ($\bar{x}$ =3.44) ifadesidir. En az algılanan ifade olarak ise “*Otele katkılarımın dolaylı memnuniyet duymaktayım*” ($\bar{x}$ =3.39) ifadesi bulunmuştur.

Tablo 8: “İşgören Gelişimi” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	$\bar{x}$	s.s	Katılım Düzeyi						$\bar{x}$	s.s
				Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Otel, mevcut becerilerinizi geliştirmek ve yeni beceriler edinmeniz için eğitim programları uygulamaktadır.	3,4413	1,08864	F	23	61	118	125	73	3,41	1,12
			%	5,8	15,3	29,5	31,3	18,3		
Otelde kariyer ve yükselme olanakları açık bir şekilde tanımlanmaktadır.			F	21	59	119	130	71	3,42	1,10
			%	5,3	14,8	29,8	32,5	17,8		
Otele katkılarımın dolaylı memnuniyet duymaktayım			F	22	66	116	124	72	3,39	1,11
			%	5,5	16,5	29,0	31,0	18,0		
Bu otelde işlerin etkin bir şekilde yapılması için gerekli kaynaklar temin edilmektedir.			F	20	60	115	134	71	3,44	1,09
			%	5,0	15,0	28,8	33,5	17,8		

Tablo 9’da içsel pazarlama uygulamalarının bir diğer alt boyutu olarak değerlendirilen destek sistemi boyuna ilişkin tutumlar sunulmaktadır. Betimsel analizler sonucunda araştırmaya katılan otel çalışanlarının genel olarak destek sistemi boyutu ile ilgili orta düzeyde bir tutuma sahip oldukları sonucuna varılmıştır. İfadelere verilen yanıtlardan en fazla algılananı “*Bu otelde iletişim ve etkileşimin sağlanması için faydalı yöntem ve ekipmanlardan etkin bir şekilde kullanılmaktadır (internet, video ve konferans gibi).*” ($\bar{x}$ =3.43) ifadesiyken en az algılanan ifade ise “*Bu otelde teknoloji desteği (yazılımların oluşturulması, sabitlenmesi ve devredilmesi) sağlamaya yönelik bilgi sistemleri departmanı bulunmaktadır.*” ($\bar{x}$ =3.36) ifadesi olmaktadır.

Tablo 9. “Destek Sistemi” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler (DS)

İfadeler			Katılım Düzeyi							
	χ^2	s.s		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	s.s
Bu otelde iletişim ve etkileşimin sağlanması için faydalı yöntem ve ekipmanlardan etkin bir şekilde kullanılmaktadır (internet, video ve konferans gibi).	3,3933	1,07800	F	20	57	122	133	68	3,43	1,083
			%	5,0	14,3	30,5	33,3	17,0		
Bu otelde bilginin elde edilmesi ve saklanması faydalı olabilecek veri tabanı kullanılmaktadır.			F	22	62	125	122	69	3,38	1,106
			%	5,5	15,5	31,3	30,5	17,3		
Bu otelde teknoloji desteği (yazılımların oluşturulması, sabitlenmesi ve devredilmesi) sağlamaya yönelik bilgi sistemleri departmanı bulunmaktadır.			F	23	64	125	119	69	3,36	1,16
			%	5,8	16,0	31,3	29,8	17,3		

Tablo 10’da çalışanların seçimi boyutuna ilişkin verilen cevapların belirlenmesi amacı ile yapılan frekans analizi sonuçları yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılım sağlayan otel çalışanları çalışanların seçimi boyutuna ilişkin orta düzeyde tutum ve algıya sahip olmaktadır. Boyuta ilişkin ifadelere verilen cevaplara ayrı ayrı bakıldığı zaman çalışanların seçiminde en fazla algılanan ifade “*Bu otel fazla sayıda aday bulundurmaya ve gelecekte gerekli olduğu hallerde yedek olarak elinde tutmaya isteklidir*” ($\bar{x}$ =3.34) ifadesidir. Katılımcıların en az düzeyde olumlu görüş bildirdikleri ifade ise “*Bu otel geleceğe yönelik insan kaynakları ihtiyacını belirlemek için bir vizyona sahiptir*” ($\bar{x}$ =3.30) ifadesidir.

İçsel pazarlama uygulamalarını oluşturan boyutlardan bir diğeri olan personel alımı boyutuna ilişkin tutumların belirlenmesine yönelik yapılan frekans analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 11’de sunulmaktadır. Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan otel çalışanlarının personel alımı ile ilgili yüksek düzeyde bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Tabloya bakıldığında katılımcıların en olumlu görüş bildirdikleri ifade “*Bu otelde işe alımlar adaletli ve kaliteli bir şekilde*

yapılmaktadır” ($\bar{x} = 3.51$) ifadesidir. Katılımcıların en az olumlu görüş bildirdikleri ifade ise “Bu otel mülakat öncesi adayların belirlenmesi için özel bir ekip oluşturmaktadır” ($\bar{x} = 3.44$) ifadesidir.

Tablo 10. “Çalışanların Seçimi” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler (ÇS)

			Katılım Düzeyi							
İfadeler	χ^2	s.s		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	s.s
Bu otel geleceğe yönelik insan kaynakları ihtiyacını belirlemek için bir vizyona sahiptir.	3,3456	1,6173	F	22	59	153	106	60	3,30	1,608
			%	5,5	14,8	38,3	26,5	15,0		
Bu otel fazla sayıda aday bulundurmaya ve gelecekte gerekli olduğu hallerde yedek olarak elinde tutmaya isteklidir.			F	22	60	142	112	64	3,34	1,085
			%	5,5	15,0	35,5	28,0	16,0		
Bu otelde kalifiye, iyi eğitilmiş ve yenilikçi personelin çalışma önceliği bulunmaktadır.			F	20	63	141	114	62	3,33	1,073
			%	5,0	15,8	35,3	28,5	15,5		
Bu otelde iş gereksinimleri ve çalışan becerileri birbiri ile uyumludur.			F	23	60	145	111	61	3,31	1,081
			%	5,8	15,0	36,3	27,8	15,3		

Tablo 11. “Personel Alımı” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler (PA)

İfadeler	χ^2	s.s	Katılım Düzeyi						χ^2	s.s
				Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Bu otelde işe alımlar adaletli ve kaliteli bir şekilde yapılmaktadır.	3,4788	1,08858	F	20	52	112	136	80	3,51	1,111
			%	5,0	13,0	28,0	34,0	20,0		
Bu otel, işe alım sürecinde doğru çalışanları işletmeye çekmek için bir çok kaynağı kullanır (örneğin , gazetede, internetde ilan vermek)			F	21	56	105	142	76	3,49	1,108
			%	5,3	14,0	26,3	35,5	19,0		
Bu otelde personel adayının yetenek ve becerilerini değerlendirmek için tanımlanmış ölçüm aracı kullanılmaktadır.			F	25	50	122	126	77	3,45	1,122
			%	6,3	12,5	30,5	31,5	19,3		
Bu otel mülakat öncesi adayların belirlenmesi için özel bir ekip oluşturmaktadır.			F	22	54	122	129	73	3,44	1,102
			%	5,5	13,5	30,5	32,3	18,3		

Tablo 12 ‘de görülmekte olan sağlıklı çalışma ortamına ait frekans analizi sonuçlarına göre katılımcılar bu boyuta ilişkin yüksek düzeyde olumlu tutuma sahip olmaktadır. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuçlara göre ise “*Bu oteldeki tehlikeli malzemeler ayrı bir yerde tutulmaktadır.*” ($\bar{x}$ =3.57) ifadesi en fazla olumlu tutuma sahip ifadeyken “*Bu otelin güvenli bir çalışma ortamı vardır.*” ve “*Bu otelde güvenlik programlarına yeteri kadar uyulmaktadır*” ($\bar{x}$ =3.55) ifadeleri en az olumlu tutuma sahip ifadeler olarak belirlenmiştir.

Tablo 12. “Sağlıklı Çalışma Ortamı” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler (SÇO)

İfadeler	χ^2	s.s	Katılım Düzeyi						χ^2	s.s
				Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum		
Bu otelin güvenli bir çalışma ortamı vardır.	3,5719	1,14379	F	23	56	97	125	99	3,55	1,170
			%	5,8	14,0	24,3	31,3	24,8		
Bu otelde güvenlik programlarına yeterli kadar uyulmaktadır.			F	23	53	97	133	94	3,55	1,153
			%	5,8	13,3	24,3	33,3	23,5		
Bu oteldeki tehlikeli malzemeler ayrı bir yerde tutulmaktadır.			F	23	51	98	131	97	3,57	1,154
			%	5,8	12,8	24,5	32,8	24,3		
Bu otelde çalışma esnasında güvenlik talimatları uygulanır			F	22	54	97	131	96	3,56	1,153
			%	5,5	13,5	24,3	32,8	24,0		

7.4. İÇ GİRİŞİMCİLİK ÖLÇEĞİNE VE ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN BETİMSSEL ANALİZLER

Araştırmanın bu kısmında iç girişimcilik davranışları ölçeğini oluşturan alt boyutlara ilişkin tutumların belirlenmesi amacı ile yapılan frekans analizi sonuçları her boyut için ayrı bir tablo halinde sunulmaktadır.

Tablo 13 ‘de yenilik ve risk alma boyutuna ilişkin ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, “Otelimizin üst yönetimi yüksek getiri sağlayabilecek fırsatları değerlendirirken çok hızlı hareket etmektedir” ($\bar{x}$ =3.47) ifadesinin en yüksek olumlu görüş bildirilen ifade olduğu belirlenmiştir. En az olumlu görüş bildirilen ifadeler ise “Otelimizin üst yönetimi belirlenen amaçlar doğrultusunda çevreye uygun cesur ve geniş ölçekli adımlar atmaktadır” ($\bar{x}$ =3.36) ve “Bu otelin gelişim politikası genellikle öz kaynakları ile gerçekleştirilmektedir” ($\bar{x}$ =3.36) ifadeleridir. Yenilik ve risk alma boyutuna ilişkin tutumlar genel olarak değerlendirildiğinde ise katılımcıların yüksek düzeyde bir algıya sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 13. “Yenilik ve Risk Alma” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

			Katılım Düzeyi							
İfadeler	$\bar{\chi}$	s.s		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{\chi}$	s.s
Otelimizde, yeni hizmet, teknoloji ve tekniklerin geliştirilebilmesi için ayrılan kaynak artmaktadır.	3,4291	1,09041	F	23	52	130	118	77	3,43	1,113
			%	5,8	13,0	32,5	29,5	19,3		
Otelimizde son beş yıl içerisinde geliştirilen ürün/hizmet, proje sayısında artış gözlemlenmektedir.			F	21	58	127	124	70	3,41	1,095
			%	5,3	14,5	31,8	31,0	17,5		
Otelimizde yeni ürün/hizmet ve teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanımına verilen önem artmaktadır.			F	25	58	131	115	71	3,37	1,121
			%	6,3	14,5	32,8	28,8	17,8		
Otelimizde son beş yıl içerisinde ürün ve hizmet süreçlerinde önemli değişiklikler yaşanmıştır.			F	24	59	130	120	67	3,36	1,107
			%	6,0	14,8	32,5	30,0	16,8		
Otelimizin üst yönetimi belirlenen amaçlar doğrultusunda çevreye uygun cesur ve geniş ölçekli adımlar atmaktadır.			F	23	61	129	122	65	3,36	1,099
			%	5,8	15,3	32,3	30,5	16,3		
Otelimizin üst yönetimi yüksek riskli aynı zamanda da yüksek getirisi olan girişimler gerçekleştirmeye yönelik kuvvetli bir eğilime sahiptir.			F	23	61	125	122	69	3,38	1,110
			%	5,8	15,3	31,3	30,5	17,3		
Bu otelin gelişim politikası genellikle öz kaynakları ile gerçekleştirilmektedir.			F	27	62	120	121	70	3,36	1,139
			%	6,8	15,5	30,0	30,3	17,5		
Otelimizin üst yönetimi yüksek getiri sağlayabilecek fırsatları değerlendirirken çok hızlı hareket etmektedir.			F	22	54	114	131	79	3,47	1,116
			%	5,5	13,5	28,5	32,8	19,8		

Tablo 14. “Proaktif Olma” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	$\bar{x}$	s.s	Katılım Düzeyi						$\bar{x}$	s.s
				Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum		
Otelimizin çalışanları rakipleri ile mücadelede yeni teknoloji ve teknikleri kullanmada ilk sırada yer almaktadır.	7,9200	2,55024	F	18	78	113	125	66	3,35	1,105
			%	4,5	19,5	28,3	31,3	16,5		
Otelimiz rakipleri ile mücadelede, rakiplerinden daha önce hareket etme gücüne sahiptir.			F	16	77	118	125	64	3,36	1,085
			%	4,0	19,3	29,5	31,3	16,0		
Bu otel çok yoğun ve girişken bir rekabet eğilimine sahiptir			F	15	73	110	134	68	3,41	1,084
			%	3,8	18,3	27,5	33,5	17,0		

Tablo 14’de proaktiflik boyutuna ilişkin verilen yanıtların yüzde, frekans ve aritmetik ortalamalar belirtilmektedir. Bu değerlere göre katılımcıların Proaktif olma boyutu ile ilgili çok yüksek bir tutuma sahip oldukları görülmektedir. İfadeler arasında en fazla olumlu katılım sağlanan ifade “*“Bu otel çok yoğun ve girişken bir rekabet eğilimine sahiptir* ($\bar{x}$ =3.41) ifadesidir. İfadelerden en az olumlu katılıma sahip ifade ise “*Otelimizin çalışanları rakipleri ile mücadelede yeni teknoloji ve teknikleri kullanmada ilk sırada yer almaktadır.*” ($\bar{x}$ =3.35) ifadesidir.

Rekabetçi girişkenlik ve özerklik boyutuna ait frekans analizi sonuçları Tablo 15’de ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Bu değerlere göre katılımcıların rekabetçi girişkenlik ve özerklik boyutuna ilişkin tutumlarının orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. İfadeler arasında en fazla olumlu katılım sağlanan ifade “*Bu otelde yeni ürün ve hizmetler yönelik tanıtım/pazarlama stratejilerinde diğer çalışanlara karar verme serbestliği tanınmaktadır.*” ($\bar{x}$ =3.38) ifadesidir. İfadelerden en az olumlu katılıma sahip ifade ise “*Bu oteldeki çalışanlar rakipleri ile mücadelede genellikle rakiplerinin pozisyonunu bozucu bir rekabet stratejisine sahiptirler.*” ($\bar{x}$ =3.24) ifadesidir.

Tablo 15. “Rekabetçi Girişkenlik ve Özerklik” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler			Katılım Düzeyi							
	χ^2	s.s		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	s.s
Bu oteldeki çalışanlar rakipleri ile mücadelede genellikle rakiplerinin pozisyonunu bozucu bir rekabet stratejisine sahiptirler.	3,340	1,09081	F	27	82	117	115	59	3,24	1,138
			%	6,8	20,5	29,3	28,8	14,8		
Bu oteldeki çalışanlar yüksek getirisi olan belirsiz ve riskli durumlarda karar verirken beklemek yerine cesur ve girişken davranma eğilimindedir.			F	23	70	108	138	61	3,36	1,110
			%	5,8	17,5	27,0	34,5	15,3		
Bu otelde yeni ürün ve hizmetler yönelik tanıtım/pazarlama stratejilerinde diğer çalışanlara karar verme serbestliği tanınmaktadır.			F	22	70	105	139	64	3,38	1,113
			%	5,5	17,5	26,3	34,8	16,0		
Bu otelde ürün ve hizmetlerin fiyat yapılarında yaşanan değişikliklerde diğer çalışanlara da kararlara katılım serbestliği tanınmaktadır.			F	24	68	109	140	59	3,35	1,107
			%	6,0	17,0	27,3	35,0	14,8		

Tablo 16’da iç girişimcilik ölçeğinin alt boyutlarından olan kendini yenileme boyutu ile ilgili betimsel analiz sonuçları incelenmektedir.

Tabloda da, görüldüğü üzere araştırmaya katılan otel çalışanları kendini yenileme boyutuna ilişkin yüksek bir tutuma sahip olmaktadır. İfadelere ayrı ayrı bakıldığında zaman zaman ise “Otelimizin misyonu ve iş konsepti zaman zaman incelenerek yeniden belirlenmektedir” ve “Bu otel yenilik ve yaratıcılığın artırılması için esnek bir organizasyon yapısına sahiptir” ($\bar{x}$ =3.43) ifadelerine en fazla olumlu katılım sağlandığı görülmektedir. “Otelde yenilik faaliyetlerinin artırılması için otel birim ve departmanları yeniden organize edilmektedir.” ifadesi ise en az olumlu katılıma sahip ifade olarak belirlenmiştir.

Tablo 16. “Kendini Yenileme” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	χ^2	s.s	Katılım Düzeyi						$\bar{\chi}$	s.s
				Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Otelimizin misyonu ve iş konsepti zaman zaman incelenerek yeniden belirlenmektedir.	3,4500	1,05563	F	17	61	116	142	64	3,43	1,062
			%	4,3	15,3	29,0	35,5	16,0		
Bu otelin faaliyet göstereceği alanlar zaman zaman yeniden belirlenmektedir.			F	19	60	118	139	64	3,42	1,073
			%	4,8	15,0	29,5	34,8	16,0		
Otelde yenilik faaliyetlerinin artırılması için otel birim ve departmanları yeniden organize edilmektedir.			F	21	61	120	138	60	3,38	1,077
			%	5,3	15,3	30,0	34,5	15,0		
Bu otel yenilik ve yaratıcılığın artırılması için esnek bir organizasyon yapısına sahiptir			F	17	58	120	143	62	3,43	1,050
			%	4,3	14,5	30,0	35,8	15,5		

7.5. KİŞİSEL ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIK ANALİZLERİ

Bu kısımda araştırmaya katılım sağlayan otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamaları ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin tutumlarının cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t- testi, (Independest Samples t-test), yaş, eğitim durumu, çalışılan departman ve otelde çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) yapılmış ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgular ayrı ayrı tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 17. Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	s.s.	T	P
İçsel Pazarlama	Kadın	173	3,215	0,988	-3,736	0,000
	Erkek	227	3,583	0,966		
İç Girişimcilik	Kadın	173	3,216	1,086	-3,238	0,001
	Erkek	227	3,556	1,007		

Tablo 17’de yer alan t-testi sonuçları incelendiğinde $P < 0,05$ olduğundan araştırmaya katılan otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamaları ve iç girişimcilik davranışlarına yönelik tutum puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların ölçeklere verdikleri yanıtlar incelendiğinde erkeklerin içsel pazarlama uygulamaları için ($\bar{x}=3,583$), kadınların ise ($\bar{x}=3,215$), olduğu, iç girişimcilik davranışlarına ilişkin yanıtlar incelendiğindeyse erkeklerin ($\bar{x}=3,556$), kadınların ($\bar{x}=3,216$), ortalama puanlara sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre erkek çalışanların içsel pazarlama uygulamalarına ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin algılarının kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamaları ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin tutumlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t-testi hesaplanmış ve bu hesaplamalara göre elde edilen bulgular Tablo 18’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 18’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamaları ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin algıları, medeni durum değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 18. Medeni Durum Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	T	P
<i>İçsel Pazarlama</i>	Evli	223	3,473	0,988	1,096	0,274
	Bekar	177	3,363	0,995		
<i>İç Girişimcilik</i>	Evli	223	3,449	1,026	0,841	0,401
	Bekar	177	3,359	1,090		

Tablo 19’da kişisel özelliklerinden yaş değişkenine göre içsel pazarlama ve iç girişimcilik farklı algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik yapılan yapılan varyans analizi (One Way ANOVA) sonuçları yer almaktadır. Yapılan yapılan varyans analizi sonuçlarına göre örnekleme oluşturan katılımcıların yaşları ile içsel pazarlama ($p = 0,107$) ve iç girişimcilik ($p = 0,280$) bileşenlerine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ($p > 0.05$).

Tablo 19. Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	P
<i>İÇSEL PAZARLAMA</i>	17 yaş ve altı	20	2,859	0,879	1,823	0,107
	18-25	104	3,477	0,955		
	26-33	136	3,442	1,032		
	34-41	72	3,330	0,984		
	42-49	50	3,568	0,928		
	50 ve üzeri	18	3,586	1,079		
<i>İÇ GİRİŞİMCİLİK</i>	17 yaş ve altı	20	2,957	0,942	1,260	0,280
	18-25	104	3,420	1,078		
	26-33	136	3,434	1,088		
	34-41	72	3,309	1,035		
	42-49	50	3,571	0,981		
	50 ve üzeri	18	3,617	0,993		

Tablo 20’de araştırmaya katılan otel çalışanlarının eğitim durumları ile ölçeklere ilişkin ifadelerle verdikleri yanıtlar arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik varyans analizi sonuçları sunulmaktadır. Varyans analizinden elde edilen sonuçlara göre katılımcıların içsel pazarlama ($p=0,000<0,05$) ve iç girişimcilik ($p=0,000<0,05$) algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 20. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	P
<i>İÇSEL PAZARLAMA</i>	İlköğretim	63	2,901	0,956	23,558	0,000
	Ortaokul/ Lise	185	3,236	0,926		
	Önlisans	60	3,405	0,950		
	Lisans	80	4,156	0,770		
	Lisansüstü	12	4,286	0,407		
<i>İÇ GİRİŞİMCİLİK</i>	İlköğretim	63	2,902	1,181	14,795	0,000
	Ortaokul/ Lise	185	3,282	0,986		
	Önlisans	60	3,344	1,005		
	Lisans	80	4,065	0,844		
	Lisansüstü	12	3,986	0,630		

Araştırma katılımcılarının içsel pazarlama ve iç girişimcilik ölçeğini oluşturan ifadelerle verdikleri yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin en yüksek algının lisansüstü ($\bar{x}=4,286$) ve lisans ($\bar{x}=4,156$) eğitim alan katılımcılardan oluştuğunu söylemek mümkündür. İç girişimcilik algısına ilişkin ortalama değerler incelendiğinde de olumlu tutuma sahip katılımcıların çoğunluğunun lisans ($\bar{x}=4,065$) ve lisansüstü ($\bar{x}=4,065$) eğitim almış katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

İçsel pazarlama ve iç girişimcilik algılarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan tek yönlü varyans analizinden sonra eğitim durumu değişkenine ait gruplar arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile post-hoc çoklu karşılaştırma tekniklerinden olan Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testinden elde edilen bulgulara göre ilköğretim mezunlarının içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin tutumları ile önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim almış katılımcıların tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tukey testi sonucunda elde edilen bir diğer bulguya göre ilköğretim mezunları olan katılımcıların iç girişimcilik algıları ile lisans ve lisansüstü eğitim alan katılımcıların algı ve tutumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 21’de araştırmaya katılan otel çalışanlarının çalıştıkları departmana göre içsel pazarlama ve iç girişimcilik algıları arasındaki farklılığı ortaya çıkarmak amacı ile yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 21. Çalışılan Departman Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	P
İÇSEL PAZARLAMA	Önbüro	31	4,420	0,473	45,228	0,000
	Yiyecek- içecek	44	3,233	0,877		
	Mutfak	78	3,010	0,796		
	Kat hizmetleri	131	2,753	0,814		
	İnsan Kaynakları	15	4,297	0,390		
	Halkla İlişkiler	9	4,434	0,417		
	Satış Pazarlama	17	4,272	0,526		
	Muhasebe/ Finans	26	4,405	0,418		
	Diğer	49	4,153	0,587		
İÇ GİRİŞİMCİLİK	Önbüro	31	4,295	0,647	23,910	0,000
	Yiyecek- içecek	44	3,350	0,961		
	Mutfak	78	3,100	0,965		
	Kat hizmetleri	131	2,773	0,965		
	İnsan Kaynakları	15	4,161	0,678		
	Halkla İlişkiler	9	4,368	0,484		
	Satış Pazarlama	17	4,204	0,675		
	Muhasebe/ Finans	26	4,232	0,565		
	Diğer	49	3,976	0,778		

Tablo 21’de de görüldüğü üzere varyans analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre katılımcıların içsel pazarlama uygulamaları ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin tutumları çalıştıkları departmana göre çok yüksek düzeyde ($p=0,000<0,05$) farklılaşmaktadır. Tutumlara ilişkin ortalama değerler incelendiğinde, içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin ifadeleri en olumlu değerlendirenlerin halkla ilişkiler ($\bar{x}=4,434$), önbüro ($\bar{x}=4,420$) ve muhasebe/finans ($\bar{x}=4,405$), departmanında çalışan katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Kat hizmetleri ($\bar{x}=2,753$), mutfak ($\bar{x}=3,010$) ve yiyecek içecek ($\bar{x}=3,233$) departmanında çalışan katılımcılar ise ifadeleri daha olumsuz değerlendirmişlerdir. İç girişimcilik algısına ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde de yine en olumlu ifadelerin halkla ilişkiler ($\bar{x}=4,368$), en olumsuz ifadelerin ise kat hizmetleri ($\bar{x}=2,773$), departmanı çalışanlarına ait olduğunu söylemek mümkündür

Çalışılan departman değişkenindeki gruplar arasındaki farklılığı incelemek amacı ile yapılan Tukey testi sonuçlarına göre ise kat hizmetleri, yiyecek içecek ve mutfak departmanında çalışan katılımcıların algıları ile diğer tüm departmanlarda çalışan katılımcıların algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Tablo 22’de içsel pazarlama ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin tutumların katılımcıların otelde çalıştıkları süre değişkeni açısından bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 22. Otelde Çalışılan Süre Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	P
<i>İÇSEL PAZARLAMA</i>	1 veya daha az	65	3,253	1,003	1,166	0,325
	1-5 yıl	123	3,404	1,000		
	6-10 yıl	139	3,423	0,965		
	11- 15 yıl	69	3,609	1,028		
	16- 20 yıl	4	3,679	0,438		
<i>İÇ GİRİŞİMCİLİK</i>	1 veya daha az	65	3,190	1,036	1,840	0,120
	1-5 yıl	123	3,355	1,081		
	6-10 yıl	139	3,429	1,066		
	11- 15 yıl	69	3,649	0,989		
	16- 20 yıl	4	3,802	0,544		

Varyans analizi sonuçlarına göre otelde çalışılan süre ile içsel pazarlama ($p=0,325>0,05$) ve iç girişimcilik ($p=0,120>0,05$) ölçeklerine ilişkin ifadeler verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamadığını söylemek mümkündür. İçsel Pazarlama uygulamalarına ilişkin ifadeleri en olumlu değerlendiren katılımcılar 16-20 yıl ($\bar{x}=3,679$) ve 11-15 yıl ($\bar{x}=3,609$) otelde çalışmış katılımcılar oluştururken en olumsuz değerlendiren katılımcılar ise 1 ve daha az yıldır ($\bar{x}=3,253$) otelde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır.

7.6. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KOLERASYON ANALİZİ

İçsel pazarlama uygulamalarının iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini inceleyebilmek için öncelikle bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın bu kısmında katılımcıların “İçsel Pazarlama ” ve “İç Girişimcilik” ile ilgili görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Tablo 23’de bu ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan kolerasyon analizi sonucunda elde edilen genel kolerasyon katsayıları görülmektedir.

Tablo 23. İçsel Pazarlama ve İç girişimcilik Arasındaki İlişkiye Yönelik Genel Kolerasyon Analizi Sonuçları

	$\bar{x}$	s.s		<i>İçsel Pazarlama</i>	<i>İç Girişimcilik</i>
<i>İçsel Pazarlama</i>	3,424	0,991	r	1	.0,882**
			p	-	0,000
<i>İç Girişimcilik</i>	3,409	1,054	r	0,882**	1
			p	0,000	-

**. Korelasyon, 0.001 önemlilik düzeyinde anlamlıdır, $p<0.01$, r : Pearson Korelasyon Katsayısı

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, elde edilen değerler sonucunda, içsel pazarlama uygulamaları ve iç girişimcilik davranışları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda içsel pazarlama uygulamaları ve iç girişimcilik davranışları arasında çok yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r= 0,882$).

Tablo 24. “İçsel Pazarlama” ve “İç Girişimciliğin” Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Ö.M	Eİ	İG	D.S	ÇS	PA	SÇA	YRA	PO	RGÖ	KY
Ödül ve Motivasyon	r	1										
	P											
Etkili İletişim	r	.0,859*	1									
	P	*										
İşgören Gelişimi	r	.0,867*	.0,910**	1								
	P	*										
Destek Sistemi	r	.0,787*	.0,783**	.0,875*	1							
	P	*		*								
Çalışanların Seçimi	r	.0,762*	.0,758**	.0,831*	.0,903*	1						
	P	*		*	*							
Personel Alımı	r	.0,727*	.0,738**	.0,799*	.0,859*	.0,890*	1					
	P	*		*	*	*						
Sağlıklı Çalışma Ortamı	r	.0,689*	.0,712**	.0,757*	.0,776*	.0,802*	.0,897*	1				
	P	*		*	*	*	*					
Yenilik ve Risk Alma	r	.0,729*	.0,730**	.0,787*	.0,819*	.0,844*	.0,885*	.0,889*	1			
	P	*		*	*	*	*	*				
Proaktif Olma	r	.0,716*	.0,705**	.0,766*	.0,800*	.0,832*	.0,852*	.0,863*	.0,944*	1		
	P	*		*	*	*	*	*	*			
Rrekabetçi Girişkenlik ve Özerklik	R	.0,704*	.0,687**	.0,756*	.0,800*	.0,821*	.0,825*	.0,836*	.0,918*	.0,960*	1	
	P	*		*	*	*	*	*	*	*		
Kendini Yenileme	r	.0,720*	.0,701**	.0,756*	.0,799*	.0,810*	.0,844*	.0,859*	.0,910*	.0,923*	.0,932*	1
	P	*		*	*	*	*	*	*	*	*	

** . Korelasyon, 0.001 önemlilik düzeyinde anlamlıdır, $p < 0.01$, r: Pearson Korelasyon Katsayısı

Tablo 24’de içsel pazarlama ve iç girişimcilik ölçeklerinin alt boyutlarının birbirini ile ilişkili olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 8’de belirtilen analiz bulgularına göre etkili iletişim ile ödül ve motivasyon boyutu arasında ($r=0,859$), işgören gelişimi ve ödül ve motivasyon ($r=0,867$), ve etkili iletişim boyutu arasında ($r=0,910$), çok yüksek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Destek sistemi boyutu ile ödül motivasyon ($r=0,787$) ve etkili iletişim ($r=0,783$), boyutu arasında yüksek düzeyde bir ilişki varken işgören gelişimi boyutu arasında ($r=0,875$) çok yüksek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların seçimi boyutu incelendiği zaman ise ile ödül motivasyon ($r=0,762$), ve etkili iletişim ($r=0,758$), boyutları ile aralarında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu, işgören gelişimi ($r=0,831$) ve destek sistemi ($r=0,903$), boyutu ile ise

aralarında çok yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Personel alımı ile ödül motivasyon ($r=0,727$), etkili iletişim ($r=0,738$), ve işgören gelişimi ($r=0,799$), boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki bulunduğu, destek sistemi ($r=0,859$), ve çalışanların seçimi boyutu ($r=0,890$), ile ise aralarında çok yüksek bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Sağlıklı çalışma ortamı boyutu ile ödül motivasyon ($r=0,689$), etkili iletişim ($r=0,712$), işgören gelişimi ($r=0,757$), ve destek distemi ($r=0,776$), boyutu arasında karşılıklı yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Sağlıklı çalışma ortamı ile çalışanların seçimi ($r=0,802$), ve personel alımı ($r=0,897$), arasında ise çok yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İç girişimcilik davranışları ölçeğini oluşturan boyutların kolerasyon katsayıları incelendiği zaman boyutlar arasında yüksek ve çok yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

İçsel pazarlama uygulamaları ve iç girişimcilik davranışları arasındaki kolerasyon ilişkisi incelendikten sonra regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 25’de gösterilmektedir.

7.7. REGRESYON ANALİZİ

Bu başlık altında araştırmanın temel hipotezinin test edilmesi ve araştırmanın temel amacı olan içsel pazarlama uygulamalarının iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan basit doğrusal regresyon ve içsel pazarlama ölçeğinin alt boyutlarının iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çok değişkenli regresyon analizlerinin sonuçları incelenmektedir.

Tablo 25. İçsel Pazarlamanın İç Girişimcilik Davranışları Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize edilmiş kat sayılar	t değeri	Anlamlılık düzeyi	F değeri	R ² değeri	Düzeltilmiş R ² değeri	Model Anlamlılık Düzeyi
1	Sabit	---	2,214	0.027	1390.14	0.777	0.777	0.000
	İçsel Pazarlama	0.882	37,285	0.000				

Tablo 25’de sunulan basit doğrusal regresyon analizinin sonuçlarına göre model anlamlılık düzeyi 0,000 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, 0,050 değerinin altında bir değer olduğu için regresyon modelinin açıklayıcı olduğunu, başka bir

ifade ile regresyon analizi sonucunda elde edilen değerlerin doğru olarak ifade edilebileceğini söylemek mümkündür. İçsel pazarlama uygulamalarının iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisinin ölçülebilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda R^2 değeri 0,777 olarak belirlenmiştir. Bu sonuca göre, içsel pazarlama uygulamalarının iç girişimcilik davranışlarını % 77 oranında etkilediği söylenebilir. Bu doğrultuda; araştırmanın ikinci temel hipotezi olan **H2**: “Otel çalışanları tarafından algılanan içsel pazarlama uygulamaları iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 26’ da araştırmanın 1. temel hipotezinin alt hipotezlerini test etmek, içsel pazarlama uygulamalarını oluşturan alt boyutların, algılanan iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile yapılan çok değişkenli regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 26. Alt Boyutlara İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize kat sayılar	t değeri	Sig.	F değeri	R ² değeri	Düzeltilmiş R ² değeri	Sig.
Sabit	β değerleri	Standart hata	Beta Değerleri	1,691	0, 092	333,917	0,856	0,854	0,000
	0,123	0,073							
Ödül ve Motivasyon	0,103	0,042	0,102	2,471	0, 014				
Etkili İletişim	-0,049	0,046	0,052	-1,053	0, 293				
İşgören Gelişimi	0,029	0,060	0,030	0,480	0, 632				
Destek Sistemi	0,101	0,053	0,104	1,929	0, 054				
Çalışanların Seçimi	0,199	0,052	0,200	3,806	0,000				
Personel Alımı	0,111	0,056	0,115	1,980	0,048				
Sağlıklı Çalışma Ortamı	0,453	0,041	0,491	11,148	0,000				
İç girişimcilik= 0,123+0,103*Ödül ve Motivasyon+0,199*Çalışanların Seçimi+0,111*Personel Alımı+0,453* Sağlıklı Çalışma Ortamı									

Tablo 26’da yer alan çok değişkenli regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan regresyon modelinin anlamlı olduğu (F: 333,917, p:0,000) ve içsel pazarlama uygulamalarını oluşturan alt boyutların iç girişimcilik davranışlarına ilişkin varyansın %86’sını açıkladığı belirlenmiştir. İçsel pazarlama uygulamalarına ilişkin

faktörlerden, ödöl motivasyon, çalışanların seçimi, personel alımı, sağlıklı çalışma ortamı olmak üzere toplam dört faktörün, iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Daha kapsamlı ifade edilecek olursa iç girişimcilik davranışları üzerindeki her bir birimlik artış ödöl ve motivasyon üzerinde %11 oranında, çalışanların seçimi üzerinde %20 oranında, personel alımı %12 oranında sağlıklı çalışma ortamı üzerinde ise %46 oranında bir etkiye neden olmaktadır. Etkili iletişim, işgören gelişimi destek sistemi, boyutlarının ise iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla, araştırmanın ikinci temel hipotezi çerçevesinde kurulan alt hipotezlerden. **H1.1:** “Otel çalışanları tarafından algılanan ödöl ve motivasyon boyutu, iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”, **H1.5:** “Otel çalışanları tarafından algılanan çalışanların seçimi boyutu, iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”, **H1.6:** “Otel çalışanları tarafından algılanan personel alımı boyutu, iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”, **H1.7:** “Otel çalışanları tarafından algılanan sağlıklı çalışma ortamı boyutu, iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” Hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer alt hipotezlerden olan **H1.2:** “Otel çalışanları tarafından algılanan etkili iletişim boyutu, iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”, **H1.3:** “Otel çalışanları tarafından algılanan işgören gelişimi boyutu, iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”, **H1.4:** “Otel çalışanları tarafından algılanan destek sistemi boyutu, iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezleri ise reddedilmiştir.

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında “İçsel Pazarlama Uygulamalarının Otel Çalışanlarının İç Girişimcilik Davranışları Üzerindeki Etkisi: Alanya Örneği” başlıklı araştırma sonucunda elde edilen bulgular sunularak tartışılmış ve son olarak da araştırma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda otel işletmeleri yönetimine içsel pazarlama uygulamaları ve çalışanların iç girişimcilik davranışları sergileyebilmelerinde olumlu etkisi olabileceği düşünülen bazı öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Alanya ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 400 katılımcı ile gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda katılımcıların %56’sının erkek %, 43’nün kadın olduğu, çoğunluğun 26-33 yaş aralığında, ortaokul/lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya %32 oranla en fazla katılım sağlayanların kat hizmetleri departmanı çalışanlarının oluşturduğu, otel işletmesinde çalıştıkları süre değişkeni incelendiğinde ise %34’lük bir oranla 6-10 yıldır söz konusu otelde çalışan katılımcıların oluşturduğu belirlenmiştir.

İçsel pazarlama uygulamalarına ilişkin tutumlar incelendiğinde, katılımcıların ($\bar{x}$ =3,424) yüksek düzeyde bir içsel pazarlama algısına sahip oldukları anlaşılmıştır. Otel işletmelerinde içsel pazarlama kavramı ile ilgili farklı illerde yürütülen bir çok çalışmada benzer ve farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Kaygısız ve Eren tarafından (2017) Nevşehir ilinde yürütülen bir çalışmada, araştırmacılar içsel pazarlama uygulamalarını vizyon, gelişim ve ödül olmak üzere üç boyutta incelemiş ve otel işletmelerinde çalışan bireylerin yüksek düzeyde bir tutuma sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Bu durum otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının çalışanlar tarafından öneminin anlaşılması ve yüksek olarak değerlendirilmesi ile açıklanabilir.

İçsel pazarlamanın alt boyutları sağlıklı çalışma ortamı boyutunun ($\bar{x}$ =3,571) ve etkili iletişim boyutunun ($\bar{x}$ =3,495) en fazla olumlu algılanan boyut olduğu, ödül ve motivasyon boyutunun ise ($\bar{x}$ =3,322) en az katılım sağlanan boyut olduğu anlaşılmaktadır. İfadeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde; katılımcıların en fazla

olumlu katılım sağladıkları ifadelerden, otel içerisinde etkin bir iletişim ortamının olduğu, işlerin etkin bir şekilde yapılması için gereken tüm kaynakların temin edildiği, otelde iletişim ve etkileşimin sağlanması için faydalı yöntem ve ekipmanların etkin bir şekilde kullanıldığı, otelde işe alımların adaletli ve hakkaniyetli bir şekilde yapıldığı, otelin gelecekte gerekli olduğu hallerde yedek olarak fazla sayıda personel adayını elinde tutmaya istekli olduğu, otelde bulunan tehlikeli malzemelerin ayrı bir yerde tutulduğu sonucuna varılmıştır. Ancak bu sonuçlara karşıt olarak *“otel içerisinde motivasyon kavramının öneminin herkes tarafından bilinmektedir”, “vizyon, misyon ve örgütsel hedeflerin açıkça anlaşılmamaktadır”, “güvenlik programlarına yeteri kadar uyulmaktadır”, “otel personel alımı aşamasında mülakat öncesi adayların belirlenmesi için özel bir ekip oluşturmaktadır”* ve *“otelde teknoloji desteği sağlamak için bilgi sistemleri departmanı bulunmaktadır”* ifadelerine ilişkin katılımcıların orta düzeyde bir algıya sahip oldukları ve bu ifadelerin en az olumlu katılım sağlanan ifadeler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İç girişimcilik davranışlarına ilişkin algı ve tutumlara ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde, katılımcıların genel olarak yüksek düzeyde ($\bar{x}=3,4096$) bir iç girişimcilik algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Uzun (2018) tarafından Alanya otel işletmelerinde çalışan bireylerin iç girişimcilik davranışlarına ilişkin tutumlarını belirlemek amacı ile iç girişimcilik davranışlarını farklı boyutlar ile inceleyen başka bir çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; otel çalışanlarının yüksek düzeyde bir iç girişimcilik tutumuna sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durum Alanya'daki otel işletmelerinin yoğun rekabet ortamında çalışmaları ve bu nedenle de rakipleriyle rekabet etmek için iç girişimci faaliyetlerde bulunmaları ile açıklanabilir.

İç girişimciliğin alt boyutları incelendiğinde, en yüksek algı ve tutumlar bir kişilik özelliği olarak genellikle iç girişimcilik özelliklerine sahip olan çalışanlarda görülen “proaktif olma” boyutuna ($\bar{x}=7,9200$) ait olduğu görülmektedir. İç girişimcilik davranışlarının diğer alt boyutları olan “kendini yenileme” ($\bar{x}=3,4500$) ile “yenilik ve risk alma” ($\bar{x}=3,4291$) boyutları yüksek düzeyde bir tutum ortalamasına sahipken, katılımcıların orta düzey ($\bar{x}=3,3400$) bir algıya sahip oldukları “rekabetçi girişkenlik ve özerklik” boyutu ise en az olumlu katılım

sağlanan boyut olarak belirlenmiştir. İç girişimcilik davranışlarına ilişkin tutumların belirlenmesine yönelik ifadeler incelendiği zaman, “yenilik ve risk alma” boyutunda en yüksek ortalama ile ($\bar{x} = 3,4775$) “*Otelimizin üst yönetimi yüksek getiri sağlayabilecek fırsatları değerlendirirken çok hızlı hareket etmektedir*” ifadesi en yüksek algılanan ifade olarak belirlenmiştir. Bu ifade Alanya’daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticilerin kabul edilebilir bir seviyede finansal veya algılanan tüm risk boyutlarını üstlenme eğiliminde olduklarını göstermektedir. “Proaktif olma” boyutunda en fazla algılanan ifade, ($\bar{x} = 3,4175$) ortalama değeri ile “*bu otel çok yoğun ve girişken bir rekabet eğilimine sahiptir*” ifadesidir. Bu doğrultuda Alanya’daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki yönetici ve çalışanların yoğun rekabet ortamında yeni fırsatları değerlendirmede, ileri görüşlü bir harekete geçme dürtüsüne sahip olduklarını söylemek mümkündür. “Kendini yenileme” boyutu içerisinde en fazla olumlu tutuma sahip olan ifade ise ($\bar{x} = 3,4375$) ortalama puanı ile “*otelimizin misyonu ve iş konsepti zaman zaman incelenerek yeniden belirlenmektedir*” ve “*bu otel yenilik ve yaratıcılığın artırılması için esnek bir organizasyon yapısına sahiptir*” ifadeleridir. Bu sonuca göre, Alanya’daki beş yıldızlı otel işletmeleri, iş yeri organizasyonunda veya organizasyonel yöntemlerini uygularken yenilikçi bir yaklaşıma sahip olmaktadır. Son olarak “Rekabetçi girişkenlik ve özerklik” boyutundaki ifadeler arasında en fazla olumlu tutuma sahip olan ifade “*bu otelde yeni ürün ve hizmetler yönelik tanıtım/pazarlama stratejilerinde diğer çalışanlara karar verme serbestliği tanınmaktadır*” ifadesidir. Bu doğrultuda Alanya’daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yönetimi organizasyonda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına veya yenilikçi uygulamaların gerçekleştirilmesine engel olmamakla birlikte, çalışanlara bu konuda özerklik sağlamaktadır denilebilir.

İç girişimcilik davranışlarına ilişkin en düşük algıya sahip ifadeler incelendiğinde “yenilik ve risk alma” boyutunda, “*otelimizin üst yönetimi belirlenen amaçlar doğrultusunda çevreye uygun cesur ve geniş ölçekli adımlar atmaktadır*” ve “*bu otelin gelişim politikası genellikle öz kaynakları ile gerçekleştirilmektedir*” “Proaktif olma” boyutunda, “*Otelimizin çalışanları rakipleri ile mücadelede yeni teknoloji ve teknikleri kullanmada ilk sırada yer almaktadır*” Kendini yenileme” boyutu içerisinde “*Otelde yenilik faaliyetlerinin artırılması için otel birim ve departmanları yeniden organize edilmektedir*”, “Rekabetçi girişkenlik ve özerklik”

boyutundaki ifadeler arasında ise, “*bu oteldeki çalışanlar rakipleri ile mücadelede genellikle rakiplerinin pozisyonunu bozucu bir rekabet stratejisine sahiptirler*” en düşük olumlu tutuma sahip olan ifadeler olarak belirlenmişlerdir.

Katılımcıların içsel pazarlama uygulamaları ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin algılarının bazı kişisel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek adına yapılan bağımsız örneklem t- testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre bazı değişkenlere göre farklılık olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet durumu değişkenine yönelik yapılan t-testi sonucunda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla olumlu algı ve tutumlara sahip oldukları belirlenmiştir. Birden fazla gruplar arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan varyans analizinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların içsel pazarlama ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin algıları, eğitim düzeyleri ve çalıştıkları departman değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra eğitim durumu ve çalışılan departman değişkenine ait gruplar arasındaki farklılığı belirlemek amacı yapılan post-hoc çoklu karşılaştırma tekniklerinden olan Tukey testi sonucunda, ilköğretim düzeyinde bir eğitim seviyesine sahip olan katılımcıların içsel pazarlama uygulamaları ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin tutumları ile önlisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim düzeyine sahip katılımcıların algı ve tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Tukey testi sonucunda, elde edilen bir diğer bulguya göre kat hizmetleri, yiyecek-içecek ve mutfak departmanında çalışan katılımcıların içsel pazarlama ve iç girişimcilik algıları diğer tüm departmanlarda çalışan katılımcıların algılarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Akın (2017) tarafından içsel pazarlama uygulamaları ve iç girişimcilik davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada benzer olarak eğitim seviyesi yükseldikçe, müşteri yönlü ve iç girişimcilik davranışlarının düzeylerinin arttığı, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre iç girişimcilik davranışlarının ve içsel pazarlama uygulamalarına yönelik olumlu algı düzeylerinin daha yüksek olduğu farklı olarak ise bekar çalışanların evli çalışanlara nazaran içsel pazarlama uygulamalarına yönelik olumlu algı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ana amacını ve temel hipotezlerini test etmek amacı ile korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. İçsel pazarlama uygulamaları ve iç

girişimcilik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi adına yapılan genel korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişkinin çok yüksek düzeyde ($r= 0,882$) ve anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi adına yapılan korelasyon analizi sonucunda boyutlar arasında genellikle yüksek ve çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın temel amacı olan işsel pazarlama uygulamalarının otel çalışanlarının i girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda işsel pazarlama uygulamalarının i girişimcilik davranışlarını %77’lik bir oranla etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre temel hipotezlerden **H1**. kabul edilmiştir. Yapılan çok değişkenli regresyon analizi sonucunda ise işsel pazarlama uygulamalarını oluşturan alt faktörlerin i girişimcilik davranışlarına ilişkin varyansın %86’sını açıkladığı tespit edilmiştir. Alt faktörlerden ödül ve motivasyon, çalışanların seçimi, personel alımı, sağlıklı çalışma ortamı faktörlerinin i girişimcilik davranışlarını anlamlı bir şekilde etkilediği, ancak buna karşılık etkili iletişim, işgören gelişimi ve destek sistemi faktörlerinin i girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Sonuç olarak araştırmanın ikinci temel hipotezi kapsamında kurulan **H1.1**, **H1.5**, **H1.6** ve **H1.7** hipotezleri kabul edilirken, **H1.2**, **H1.3** ve **H1.4** hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak, Alanya’daki beş yıldıızlı otel işletmelerinde çalışan bireylerin işsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarından olan ödül ve motivasyon, çalışanların seçimi, personel alımı, sağlıklı çalışma ortamı faktrlarına ilişkin tutumlarının i girişimcilik davranışlarına etkisi düşünüldüğünde, otel yöneticilerinin bu uygulamalara önem vermeleri ve konuda titizlikle araştırmalar yapmaları gerektiği söylenebilir. Aşağıda bu konu ile ilgili otel yönetimine bir takım öneriler sunulmaktadır.

- Otel alışanlarının i girişimcilik davranışlarını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülen işsel pazarlama uygulamalarının otel yönetimi tarafından benimsenmesi ve çalışanların bu uygulamaları anlaması için bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

- İç girişimcilik yönlü davranışları olumlu yönde etkileyebilmek adına, çalışanların otel içerisinde karşılaşılabilecekleri işyeri kazaları ve bu konudaki endişeleri ortadan kaldırarak, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulması ve bu konuda çalışanların bilgilendirilmesi adına yönetimin üstüne düşen tüm sorumluluğu üstlenmesi gerekmektedir.
- İç girişimcilik davranışları sergileyebilen çalışanların otel işletmelerinin gelişim ve başarısına sağladıkları katkı düşünüldüğü zaman, bu davranışlar üzerinde anlamlı etkisi bulunan personel alımı ve çalışanların seçimi sürecinin öneminin otel yönetimi açısından tam anlamıyla anlaşılması, bu konuda seçim sistemlerinin iyi düzenlenmesi, adaletli ve hakkaniyetli bir şekilde yürütülen bu süreçte işin nitelikleri ile uyum içerisinde olan çalışanların seçilmesi gerekmektedir.
- Otel çalışanlarının iç girişimcilik yönlü davranışlarını olumlu yönde etkileyebilecek ödül ve motivasyon uygulamalarını sağlayacak tüm sistemler ve çalışanların bu konuda bilinçlenmesi amacıyla uygun altyapıların oluşturulması gerekmektedir.

Sonuç olarak otel işletmeleri günümüzün modern yönetim yaklaşımlarından olan içsel pazarlama uygulamalarını değerlendirmeli ve iç müşteri olarak adlandırdıkları çalışanlarını iç girişimcilik davranışlarını belirleyen yenilikçi ve yaratıcı özelliklere açık tutmalıdırlar. İç girişimcilik davranışlarının otel işletmeleri açısından önemi dikkate alınarak, içsel pazarlama uygulamalarının otel içerisinde etkin bir şekilde kullanabilen işletmelerin örgütsel hedeflerini daha rahat gerçekleştirebileceklerini söylemek mümkündür.

Aşağıda içsel pazarlama uygulamaları veya iç girişimcilik davranışları üzerinde araştırma yapacak olan diğer araştırmacılara birkaç öneri sunulmaktadır.

Öncelikle araştırma sadece turizm sektörüne yönelik ve sadece beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik gerçekleştirilmiştir. İleride yapılacak olan araştırmaların farklı sektörlerde veya turizm sektörüne ait olan daha fazla işletmenin araştırma evrenine dahil edilerek uygulanması ile yapılabilir. Böylelikle araştırmalarda daha genel sonuçlara ulaşılabilir.

Ayrıca, araştırma sadece Alanya ilçesi sınırları içerisinde gerçekleştirilmiştir. İlerideki araştırmaların farklı ülkelerde, il ve ilçelerde gerçekleştirilerek hipotezlerin tekrardan test edilmesi ile daha farklı sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir.



KAYNAKÇA

- Agarwal, S & Adjirackor, T. (2016). Impact of Teamwork on Organizational Productivity in Some Selected Basic Schools In The Accra Metropolitan Assembly, *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 4 (6). 40.
- Aguinis, H. Joo. H. & Gottfredson, R. K. (2013). What Monetary Rewards Can and Cannot Do: How to Show Employees The Money, *Business Horizons*. 56 (2), 242-243.
- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (3). 210, 211-214.
- Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 8 (2).156, 162-166.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik Ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 93.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing – Tools And Concepts For Customer Focused Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 13-14.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*, (1. Baskı). İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık, 6, 51
- Akdoğan A, Cingöz A. İç girişimciliğe verilen önem düzeyi ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin belirlenmesine yönelik Kayseri ilinde bir araştırma. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Uluslar arası Girişimcilik Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Kırgızistan 2006, 86 (11): s. 49-63.
- Akdoğan, A. A. ve Cingöz, A. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* 11 (43). 8.

- Akgündüz, Y. Alkan, C. ve Gök, Ö. A. (2018). Perceived Organizational Support, Employee Creativity and Proactive Personality: The Mediating Effect Of Meaning Of Work, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34. 107.
- Akın, P. D. (2017). *Hizmet İşletmelerindeki İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların Müşteri Ve İç Girişimcilik Yönlü Davranışlar Geliştirmelerindeki Rolü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray, 73.
- Akpınar, R. (2011). Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi Ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği, *Journal of Yasar University*, 24 (6). 3652
- Akpınar, S. (2011). *Girişimciliğin temel bilgileri*, (2. Baskı). Kocaeli: Ummuttepe Yayınları, 49
- Aksu, A. A. (2000). Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4). 274.
- Alan, H. ve Yeloğlu, O. (2013). Markalaşma ve Yenilikçilik, *Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi*, 1 (1). 21.
- Aloulou, W. & Fayolle, A. (2005). A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation Within Small Business Context, *Journal of Enterprising Culture*, 13 (1). 28.
- Alpkan, L. Yılmaz, E. E. Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2). 177.
- Alshura, M. S. K. Nusair, W.K.I. & Aldaihani, F. M. F. (2016). Impact Of Internal Marketing Practices On The Organizational Commitment Of The Employees Of The Insurance Companies In Jordan, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 5 (4), 171.
- Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (30), 283-284

- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (1). 55-56
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-496, 498-499, 505
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2003). Clariying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1). 18-19
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study, *Industrial Management & Data Systems*, 107 (3). 311
- Apak,S. Taşçıyan, K.H. ve Aksoy, M. (2010). *Girişimcilik ve Sermaye Tedarik Yöntemleri*, (1. Baskı). İstanbul: Papatya Yayıncılık, 43.
- Armutlulu, İ. H. (2008). *İşletmelerde Uygulamalı İstatistik*, (2. Baskı). İstanbul, Alfa Yayınları, 149.
- Asif, S (2015). *a Study of Employee Perceptions of Internal Marketing in Relation To Their Organizational Commitment İn The Higher Education Sector Of Australian Capital Territory And Southern New South Wales*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University Of Canberra School Of Management, Canberra, 19-20
- Atar, A. (2015). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İnovasyonu ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 65
- Atay, L. Soylu, Y. ve Yıldırım, M. H. (2017). Otel İşletmelerinde Uygulanan İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Çalışanların Duygusal Bağlılık Tutumlarına Etkisi: Çanakkale Örneği, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (49), 532.
- Avan, A. (2010). *Konya'yı Kültürel Amaçlarla Ziyaret Eden Yabancı Turistlerin Satın Alma Karar Sürecinin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar. 81

- Avan, A. ve Emir, O. (2010). Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitimi: Ankara'da Bir Araştırma, *Verimlilik Dergisi*, 10, (2), 125.
- Ayan, F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Ticari Yönetim Dizisi*, (1.Baskı), İzmir: İlya Yayınevi, 162-165, 187
- Aydın, B.E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi. Denizli, 80
- Azizi, S. Ghytasivand, F. & Fakharmanesh, S. (2012). Impact Of Brand Orientation, Internal Marketing and Job Satisfaction On The Internal Brand Equity: The Case of Iranian's Food and Pharmaceutical Companies. *International Review Of Management and Marketing*, 2 (2), 124.
- Azzam, A.Z. (2016). Internal Marketing As A Tool For Maintaining High Quality Services Provided By Services Firms A Case Of Hospitality Industry In Jordan, *International Journal Of Economics, Commerce and Management*, 4 (4), 383.
- Bailetti, T. (2012). Technology Entrepreneurship: Overview, Definition, and Distinctive Aspects, *Technology Innovation Management Review*, 9.
- Bakan, İ. (2004). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi, *H.U. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1), 184
- Bakan, İ. (2015). *Girişimcilik ve Girişimcilikte Seçme Konular*. (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 52-58
- Ballı, A. (2017). Girişimcilik ve Girişimci Tipolojiler, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (29). 161.
- Baloğlu, C. (2014). İşverenlerin İş Kazalarından Doğan Hukuki Sorumluluğu, *Kamu-İş*, 13 (3). 110
- Bansal, H. S, Mendelson, M.B. & Sharma, B. (2001). The Impact Of Internal Marketing Activities On External Marketing Outcomes, *Journal Of Quality Management*, 6 (1) , 62, 63-70.

- Baran, E. ve Arabelen, G. (2017). The Effects Of Internal Marketing On Ship Agents' Job Satisfaction: A Quantitative Research. *Denizcilik Fakültesi Dergisi*.9 (1), 30
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*, (A.Kardam çev.). İstanbul: Acar Matbaacılık, 21
- Baron, R. A. & Greenberg, J. (1989). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, (3. Edition). USA:520
- Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints, *Human Resource Management Review*, 16 (2), 126
- Baş, A. Şenbabaoğlu, E. ve Dölarslan, E. Ş. (2016). İşletmelerin Müşteri Odaklılık Ve Müşteri Tatmini Düzeylerinin Güven Oluşumuna Etkisi: Müşteri Boyutunda Bir Değerlendirme, *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 71 (4), 1272.
- Başar, M. ve Tosunoğlu, T. (2006), Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (1) 125, 132.
- Başaran, Ü. Büyükyılmaz, O, ve Çevik, İ.E. (2011). İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 203.
- Bateman, T. S. ve Crant, J. M. (1993). The Proactive Component Of Organizational Behavior: A Measure And Correlates, *Journal Of Organizational Behavior*, 14 (2). 105.
- Besler, S. (Ed). (2010). *Sosyal Girişimcilik*, (1. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık, 4.
- Bozkurt, Ö, Ç. Kalkan, A. Koyuncu, O. ve Alparslan, A. M. (2012). Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (15). 232.
- Brockhaus, H. R. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23 (3). 513.

- Can, H. Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, (3. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi, 288-292
- Chen, C. F. & Chen, L. F. (2008). Data Mining To Improve Personnel Selection and Enhance Human Capital: A Case Study in High-Technology Industry, *Expert Systems with Applications*, 34 (1). 281.
- Choi, N. & Majumdar, S. (2014). Social Entrepreneurship as an Essentially Contested Concept: Opening a New Avenue for Systematic Future Research, *Journal of Business Venturing*, 29 (3). 364
- Cooper, J & Cronin, J. J. (2000). Internal Marketing: A Competitive Strategy For The Long-Term Care Industry, *Journal Of Business Research*, 48 (3). 178.
- Coşkun, R. Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, (9. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 23, 213, 240-270
- Covin, G. J. & Slevin, P. D. (1988). The Influence Of Organization Structure On The Utility Of An Entrepreneurial Top Management Style, *Journal of Management Studies*, 25 (3). 218.
- Crant, M. (1996). The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions, *Journal Of Small Business Management*, 34 (3). 43
- Çetin, C. ve Özcan, E. D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (2. Baskı). İstanbul Beta Yayıncılık. 83-84, 95-98. 182.
- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 102.
- Demirbaş, A.Ş. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). On dokuz Mayıs Üniversitesi. Samsun, 28-29
- Demirel, Y. (2008). A Study On The Satisfaction Of The Employees In The Internal Customer Relationship Management, University of Gaziantep. *Journal of Social Sciences*. 7 (1), 92.

- Demirkol, Ş. ve Ertuğral. S. M. (2007). İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2). 24
- Deprez, J. Leroy, H. & Euwema, M. (2018). Three Chronological Steps Toward Encouraging Intrapreneurship: Lessons From The Wehkamp Case, *Business Horizons*, 61 (1). 136.
- Dickson, P. R. & Giglierano, J. J. (1986). Missing the Boat and Sinking the Boat: A Conceptual Model of Entrepreneurial Risk, *Journal of Marketing*, 50 (1) 61
- Doğan, M. (2016). İç müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler ve Çimento Sektöründe Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 5
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, *Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İİBF Dergisi*, (14), 62-71
- Doğaner, E. A. (2014). *Girişimcilik Okulu*, İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık, 7
- Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 3-5.
- Durmuş, B. Yurtkoru, S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık, 89
- Durukan, T. (2006). Dünden Bugüne Girişimcilik Ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (2). 3
- Dündar, İ. P. ve Güneri Fırlar, F. B. (2006). İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, *Bilgi Dergisi*, (37), 136.
- Dündar, İ. P. ve Özel, K.E. (2012). Kurum İçi İletişimin Kaliteye Olan Etkisi: Yeni İletişim Teknolojlerinin Kurum İçi İletişimin Kalitesine Olan Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3 (6), 113-114.
- Emirza, E. (2018). İçsel Pazarlamanın Çalışanların Mutluluğu ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Negatif Duygusallığın Aracı Rolü, *The Journal Of Academic Social Science Studies*, (67), 370.

- Ercan, S. (2017). Duygusal Zeka İle Girişimcilik Arasındaki İlişki: Karabük Üniversitesi Girişimcilik Bölümü Öğrencileri Örneği, Karabük Üniversitesi, Karabük, 18
- Ercan, S. ve Gokdeniz.İ. (2009). Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 49, 60-62.
- Erdil, O. ve Özutku, H. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul, Lisans Yayıncılık. 282-283
- Eren, D ve Onat, G. (2018). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İşgören Yetkinliği Üzerine Etkisi: Nevşehir'deki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 8 (1), 62.
- Ergin, Z. (2013). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kamu-Özel Hastane Karşılaştırması, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (25), 228.
- Ergül, B. (2006). *Yönetimde Yetki Devri Ve Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi. Edirne. 9
- Ergün, G.S. ve Boz. H, (2017). İşletmelerin İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgörenlerin İş Tatmini İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar*. (1), 2-9
- Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık, 165.
- Ewing, M. T. & Caruana, A. (1999). An Internal Marketing Approach To Public Sector Management, The Marketing And Human Resources Interface, *The International Journal of Public Sector Management*, 12 (1). 18
- Farias, S. A. (2010). Internal Marketing (Im): A Literature Review and Research Propositions for Service Excellence. *Brazilian Business Review*. 7 (2), 102.
- Ferreira, J. (2002). Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective, International Council for Small Business *47th World Conference*, San Juan, Puerto Rico, s. 1-20, 3

- Francisco, J. C. O. Galeano, N. Patricia, M. C. ve Fangmeyer, J. (2017). Spreading academic entrepreneurship: Made in Mexico, *Business Horizons*, 60 (4). 542.
- Gawke, C.J . Gorgievski, M. J. & Bakker, A. B. (2019). Measuring Intrapreneurship at the Individual Level: Development and Validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, xxx (xxxx) s 2.
- Gerek, M. (2009). Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyonkarahisar. 78.
- Gillian, S. M . Jay, W. & Kashonia, C. (2003). Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8 (1). 79.
- Gjurasic, M. & Markovic, S. (2017). Does Internal Marketing Foster Employee Creativity In The Hospitality Industry? N A Conceptual Approach, *Tourism In Southern and Eastern Europe*. 4, 89-190
- Gounaris, S.P. (2006). Internal-Market Orientation and Its Measurement, *Journal of Business Research*. 59 (4), 436
- Grönroos C. (1982). Strategic Management and Marketing In The Service Sector. Swedish School Of Economics and Business *Administration Research Reports*, Helsinki,
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing Long-term Interactive Relationships, *Long Range Planning*, 20 (4). 17.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11, 6.
- Guth. W. D. & Ginsberg. A. (1990). Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 6.
- Gücenmez, S. (2007) *Psikolojik Şiddet Ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 104

- Gümüş, Ş. Arı, M. ve Bakırtaş, H. (2010). Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama, *Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu*, Düzce, 3
- Güner, F. ve Serinkan, C. (2017). İç Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (22). 486
- Gürbüz, S ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (3.Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 273
- Gürel, B. B. E. (2012). İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 3 (6). 64. 73
- Güriş, S. ve Astar, M. (2015). *Bilimsel araştırmalarda Spss ile İstatistik*, (2. Baskı). İstanbul: D&R Yayınları, 416
- Gürol, M. A. (2006). *Küresel Arena’da Girişimci ve Girişimcilik*, Ankara: Gazi Kitabevi, 30, 33,52
- Gürül, B. (2013). *Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 9.
- Hamşioğlu, A. B. (2018). İçsel Pazar Yönlülük, Pazarlama Yetenekleri, Örgütsel Performans Etkileşimi: Antalya İli Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 190.
- Heinonen, J. & Korvela, K. (2003), *How about measuring intrapreneurship? . EISB Conference*, Milan
- Hisrich, R.D & Peters, M. (2001). *Entrepreneurship*, (5. Edition), McGraw, Hill Higher. 9
- Hornsby, J. S. Kuratko, D. F. & Zahra, S. A. (2002). Middle Managers’ Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17 (3). 259-260

- Hult, G.T.M , Ketchen, D.J. & Reus , T. H. (2001). Organizational Learning Capacity And Internal Customer Orientation Within Strategic Sourcing Units, *Journal of Quality Management*, Volume, 6 (2), 176.
- Husain, Z. (2013). Effective Communication Brings Successful Organizational Change, *The Business & Management Review*, 3 (3), 44
- İlhan, A. ve İnce, E. (2015). Takım Çalışması Ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin Ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (5) 129,
- İnal, E., Çiçek, R. ve Akın, M. (2008). İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi, Mustafa Kemal Üniversitesi*, 5 (9) 165
- İnce, M. Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (11), 425.
- İrmiş, A. ve Bayrak, S. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi, Sü İibf Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, *Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği Ulusal Kongresi*, 177-186
- Jantz, R. C. (2017). Vision, İnnovation, And Leadership İn Research Libraries, *Library And Information Science Research*. 39 (3), 235.
- Kaçaroğlu, M. O. (2015). *Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi: Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 13.
- Kalyoncu, H. (2007). *Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini Açısından İçsel Pazarlama ve Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.79
- Karabey, C. N. ve Bingöl, D.(2010). Girişimciliğin Başlangıcı Olarak Fırsat Tanımlama, *Yönetim*, 21 (67). 26

- Karadal, H. (Ed). (2013). Girişimcilik, (2. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık, 280.
- Karahan, K. (2010). *Hizmet Pazarlaması*, (2.Baskı). İstanbul. Beta Yayıncılık. 114
- Karataş, S. (2015). *İçsel Pazarlama Açısından İç Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti İle Olan İlgisi ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 56
- Kaya, S. ve Akyüz, A.M. (2015). İçsel Pazarlama Temelinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Müşteri Memnuniyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*, 10 (2), 7
- Kayalar, M. ve Ömürbek, N. (2007). Girişimci Adaylarının Risk Almaya Yatkınlık Özelliğinin Cinsiyet Bağlamında İncelenmesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1). 187
- Kaygın, E. (2012). Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1). 100
- Kelley, D. (2011). Sustainable Corporate Entrepreneurship: Evolving and Connecting with the Organization, *Business Horizons*, 54 (1). 74.
- Kesici, S. (2006). *Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 8
- Kılıç, İ. (2013). İş Sağlığı ve Güvenliği'nde Yeni Dönem: 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (İSGK), *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15 (1). 23.
- Knight, G. A. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation, *Journal of Business Venturing*, 12 (3). 212.
- Kocabaş, İ ve Karaköse, T. (2006). Yetkilendirmenin Önemi ve Çalışanların Yetkilendirilmesi, *Millî Eğitim*, (171), 198
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. (17. Bakı). İstanbul: Beta Yayıncılık, 640.
- Kong, H. Cheung, C & Song, H. (2012). From Hotel Career Management to Employees' Career Satisfaction: The Mediating Effect of Career Competency, *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), 76.

- Kotler P. (1994). *Marketing management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall. 170.
- Kozak, N. Özel, H.Ç. ve Yüncü, D. K. (2014). *Hizmet Pazarlaması*, (2. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık, 142-144
- Kozak, M. A. ve Yılmaz, E. G. Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 86
- Kuratko, D. F. Hornsby, J.S. & Covin, J.G. (2014). Diagnosing A Firm's Internal Environment For Corporate Entrepreneurship. *Business Horizons*, Volume 57, Issue 1, 39.
- Küçük, O. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*, (2. Baskı). Ankara, Seçkin Yayıncılık, 295-297, 302.
- Lee, S. M. & Peterson, S. J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness, *Journal of World Business*, 35 (4). 406-407.
- Lings, N.L. (2004). Internal Market Orientation Construct And Consequences. *Journal Of Business Research*, 57 (4), 405, 408-410.
- Lings, I.N. & Brooks, R. F. (1998). Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14, 327
- Lings. I. N. (1999). Managing Service Quality with Internal Marketing Schematics, *Long Range Planning*. 32. (4), 453.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance, *Academy of Management Review*, 21 (1): 140-144-145-146, 149
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, 16 (5). 431.
- Lumpkin, G.T.& Dess, G. G. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, 19 (1) 151

- Maglajlic, S. K. Boso, N ve Micevski, M. (2018), How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*. 86, 292.
- Mantı, F. (2015). *Kurumsal İtibar Bileşenlerinden Liderlik Ve Vizyonun Çalışanların Motivasyonundaki Rolü Ve Önemi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi. Ankara, 76.
- Marangoz, M. (2013). *Girişimcilik*, (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 9.
- Marangoz, M. (2017). *Girişimcilik*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 11
- Marilyn, A. U. Chan, K. Y. Sam, Y. L. Ho, M. R. & Chernyshenko, O. S. (2015). Proactivity, Adaptability And Boundaryless Career Attitudes: The Mediating Role Of Entrepreneurial Alertness, *Journal of Vocational Behavior*, 86 (1). 116.
- Marques, C.P. Leal, C. T. Marques, C.S. & Cabral, B. F. T. (2018). Internal Marketing And Job Satisfaction In Hotels In Via Costeira, Natal, Brazil. *Tourism & Management Studies*, 14 (1), 37.
- Marti, A. R. Soriano, D. R. & Marques, D. P. (2016). A Bibliometric Analysis Of Social Entrepreneurship, *Journal of Business Research*, 69 (5). 1651.
- Menzel, H. Aaltio, I & Ulijn, J. (2006). On The Way To Creativity: Engineers As Intrapreneurs In Organizations, *Technovation*, 27, 8.
- Morris, M. H & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*, Thomson, South Western, USA: Chapter 2. Applying Entrepreneurship to Established Companies, 22-23
- Morris, M. H & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*, Thomson, South Western, USA: Chapter 3: Levels of Entrepreneurship in Organizations Entrepreneurial Intensity, 41.
- Morris, M. H & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*, Thomson, South Western USA: Chapter 3. Levels of Entrepreneurship in Organizations:, 44
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi, *Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi*, 3 (5), 169.

- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve Kobiler*, Ankara: Gazi Kitabevi, 178.
- Naktiyok, A. ve Kök. B. S. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 8 (2). 81- 94.
- Odabaşı, Y. (Ed). (2010). *Girişimcilik* (7. Baskı). Eskişehir: Açıköğretim Fakultesi Yayınları, 44, 65.
- Onaran, B ve Özmen, A. (2017). *Hizmet Pazarlaması - Stratejik Bir Yaklaşımla*, (1.Baskı). Ankara: Elif Yayınevi, 263.
- Onay, M. ve Çavuşoğlu, S. (2010). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik, Yönetim ve Ekonomi, 17 (1). 57-59
- Onay. M, ve Çavuşoğlu, S (2010). “İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik Yönetim ve Ekonomi. 17 (1), 59
- Ordaz, C. C. Alcazar, F. M. & Cabrera, R. V. (2003), Intangible resources and strategic orientation of companies: An analysis in the Spanish context, *Journal of Business Research*, 56 (2). 95.
- Örücü, E ve Yumuşak, S. (2005). Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması, *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2),236.
- Öktem, M. K. Leblebici, D. N. Arslan, M. Kılıç, M. ve Aydın, M. Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi Uygulamalı Bir Çalışma, *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakultesi Dergisi*, 21 (1), 170.
- Öneren, M. (2012). İç Anadolu Bölgesinde Genç Nüfusunun Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*,7 (2). 8
- Özdayı, N. (2001). Eğitim Yöneticilerinin Yetki Devri İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13 (13), 153-156.
- Özdemir, G. (2014). Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16 (1), 61-62.

- Özer, L. Şen Küpeli, T. ve Yaylacı, A. (Ed). (2016). Hizmet Pazarlaması Güncel Konular ve Yaklaşımlar, (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.195.
- Özkul, G. ve Dengiz, S. (2018). Göçmen Girişimcilik Bağlamında Suriyeli Göçmenlerin Hatay İline Olan Ekonomik Katkıları, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (26). 914
- Öztürk, A. S. (1998). *Hizmet Pazarlaması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 97-98.
- Özyılmaz, A. ve Ölçer, F. (Ed). (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 357
- Pakyapan, Ö. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanlara Yönelik Eğitimin Önemi ve Çalışan Performansı İlişkisi: İzmir İlinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir, 46.
- Parker, S.C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26, (1). 20.
- Pekdemir, İ. Koçoğlu, M ve Gürkan, G.Ç. (2014). Özerklik Ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43 (2), 334.
- Pekmezci, T. Demireli, C. ve Batman, G. (2008). İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 22, 389
- Pelit, E. (Ed). (2015). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. Baskı). Ankara: Grafiker Yayınları.261
- Pelit, E. ve Ak, S. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Personel Bulma, Seçme Ve Personeli İşe Yerleştirme İle İlgili Sorunlar: Turizm İşletmeleri Örneğinde Teorik Bir İnceleme. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 42.
- Pfau, B, D. Detzel & Andrew Geller (1991), Satisfy Your Internal Customers. *Journal Of Business Strategy*, 12 (6), 10

- Pitt, L. F & Foreman, S.K. (1999). Internal Marketing Role İn Organizations: A Transaction Cost Perspective, *Journal Of Business Research*, 44, 26
- Rafiq, M. & Ahmed, P. (2000). Advances İn The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis And Extension. *Journal Of Services Marketing*, 14 (6), 449-462.
- Rafiq, M. & Ahmed, K. P. (2003), Commentary Internal Marketing Issues and Challenges, *European Journal of Marketing*. 37 (9), 1777-1778
- Ravasi, D. & Lojacono, G. (2005). Managing Design and Designers for Strategic Renewal, *Long Range Planning*, 38 (1). 54
- Ruizalba, J. L. González, G. B. Molina, M, A, R & Blanca, M. J. (2014). Internal Market Orientation: An Empirical Research İn Hotel Sector. *International Journal Of Hospitality Management*, 38, 11.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, (6.Baskı). İstanbul, Beta Yayıncılık, 124-129.
- Sabuncuoğlu, Z. (Ed.). (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Bursa: MKM Yayıncılık. 84
- Sancar, Y. T. (2012). The Impact of Internal Marketing On Sales Force Performance İn Turkish Pharmaceutical Sector, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Yeditepe University Institute Of Graduate Studies İn Social Sciences. İstanbul. 16-17.
- Sarıkaya, M. Güllü, A. ve Seyman, M. N. (2009). Meslek Yüksek Okullarında İş Sağlığı Ve Güvenliği Eğitimi Verilmesinin Önemi (Kırıkkale Meslek Yüksek Okulu Örneği), *Tübbak Bilim Dergisi*, 2 (3). 332.
- Sarıkaya, M., Kök, S. B. ve Babacan, S. (2016). Öğrenen Örgütün İç Girişimcilik Davranışına Etkisi, *International Conference On Eurasian Economies, Sesion 1B: Girişimcilik*. 184
- Sayım, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Tez Yazım Yöntemleri, (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 260
- Scarnati, J. T. (2001) On Becoming A Team Player. Team Performance Management: *An International Journal*, 7 (1/2), .5.

- Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3). 13-19.
- Sitkin, S. B. & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior, *Academy of Management Review*, 17 (1), 10.
- Stopford, J. M. & Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 15. 522.
- Sudi, A. Taşcıyan, H. K. ve Aksoy, M. (2010). *Girişimcilik ve Sermaye Tedarik Yöntemleri*, (1. Basım), İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim, 13.
- Şale,İ. (2001). *Adım Adım Toplam Kalite Uygulaması*, (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş. 35-37.
- Şimşek, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, (1.Baskı), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 70-72, 91-93,
- Şimşek, T. B. (2005). *İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesine Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya, 16
- Taşkın, E. ve Yeni, Z. (2016). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11), 164.
- Tekin, D. (2018). *Tekno-Girişimlerde Girişimci Pazarlama, Girişimcilik Eğilimi ve İşletme Performansı İlişkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2
- Tekin, M. (2011). *Bilgi Çağında Toplam Kalite Yönetimi*, (6. Baskı). Konya. Günay Ofset Matbaacılık , 302-303.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi.*Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*.4 (1), 54
- Tidd, J. Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, England: John Wiley & Sons Ltd, 10.

- To, W.M. Martin Jr, E.F. & Billy, T.W. Yu. (2015). Effect Of Management Commitment To Internal Marketing On Employee Work Attitude. *International Journal Of Hospitality Management*, 45, 4.
- Toksoy, A. (2015). Türkiye’de Kadın Sosyal Girişimciler ve Örnekleri, 2. *Uluslar arası Girişimcilik ve Kariyer Sempozyumu*, Muğla, 71, 75-78,
- Toole, A. A. & Czarnitzki, D. (2007). Biomedical Academic Entrepreneurship Through the SBIR Program, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 63 (4). 719
- Top, S. (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 8-17
- Tunca, S. Elçi, M. ve Murat, G. (2018). Proaktif Kişilik Yapısının ve Yenilikçi Davranışın Görev Performansına Etkisi, *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5.1. 326.
- Türköz, I. (2006). *Hizmet Sektöründe İçsel Pazarlama Uygulamalarının Şirket Performansına Etkisi: İstanbul’daki Otellerde Uygulamalı Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi. Edirne, 14.
- Tüzüner, V. L. ve Özaslan, B. G. (2011). Hastanelerde iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40 (2). 138.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, (4.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 196-209
- Urk, M. (2015). *İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı ile Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.44-45-46
- Usta, R. (2009). İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık Ve Tatmininin Aracılık Etkisi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (34), 244
- Uygun, M. Güner, E. ve Mete, S. (2013). Hizmet İşletmelerinde İç Müşteri Yaklaşımının Çalışanların Müşteri Yönlü Davranış Geliştirmesindeki Rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 131-134

- Uygur, S.M. (2007). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 388-389
- Ünlü, E. (2015). *Kamu Sektöründe İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Bir Değerlendirme*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.16.
- Ürper, Y. (Ed). (2012). *Girişimcilik ve İş Kurma*, (4. Baskı).Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Yayınları.
- Ürper, Y. (Ed.). (2013). *Girişimcilik*, (1.Baskı). içinde (11-37), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Yayınları.
- Van, A. H. & Ven. V. D. (1986). Central Problems in The Management of Innovation, *Management Science*, 32 (5). 591.
- Varey, R. J. (1995). “Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges, *International Journal Of Service Industry Management*, 6 (1), 40-42
- Varey, R.J. & Lewis, B.R. (1999). A Broadened Conception Of Internal Marketing, *European Journal of Marketing*, 33 (9) 932.
- Wasiu, B. O. & Adebajo, A. A. (2014). Reward System And Employees Performance In Lagos State (A Study Of Selected Public Secondary Schools, Kuwait Chapter Of Arabian. *Journal Of Business and Management Review*, 3 (8), 16.
- Weerawardena, J. & Cass, A. O. (2004). Exploring The Characteristics Of The Market-Driven Firms and AntecedentsTo Sustained Competitive Advantage, *Industrial Marketing Management*, 33, 421.
- Yaman, Z. (2012). *İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kamu-Özel Hastane Karşılaştırması*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya, 62-84
- Yapar, A. (2009). *Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir. 8

- Yetim, N. (2002). Sosyal Sermaye Olarak Kadın Girişimciler: Mersin Örneği. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2). 90
- Yıldız, S.M. (2017). Sosyal Mübadelenin İçsel Pazarlama ve İş Performansı Arasındaki Aracılık Etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 107.
- Yılmaz, F. (2010). Avrupa Birliği Ülkeleri Ve Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları: Türkiye'de Kurulların Etkinliği Konusunda Bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1). 151.
- Yılmaz, H. (2015). *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 26
- Yumuşakipek, H. D. (2015). *Aile İşletmelerinde İç Girişimciliğin Sosyal Girişimciliğe Etkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar. 162.
- Yüce, A. ve Kavak, O. (2017). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (3), 80-81
- Yücel, N ve Sayiner, N. (2018). Hizmet Pazarlamasında İç Müşteri Tatmini: Banka Çalışanları Örneği, *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 111.
- Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1995). Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship performance Relationship: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 45- 48
- Zeren, H. E. (2012). Kent Markalaşması Sürecinde İç Girişimcilik Faktörü, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1). 100-102.
- Zorlu, Ö. (2013). *Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar. 108

EKLER

EK-1: İçsel Pazarlama Uygulamalarının Otel Çalışanlarının İç Girişimcilik Davranışları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı programı “İçsel Pazarlama Uygulamalarının Otel Çalışanlarının İç Girişimcilik Davranışları Üzerindeki Etkisi: Alanya Örneği” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlı kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Anketteki tüm ifadeleri okumanız ve boş soru bırakmadan cevaplamanız araştırmanın doğru değerlendirilmesi açısından önemlidir. Çalışmaya sağladığınız değerli katkılarınız ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Aysel ALİYEVA

ayselaliyeva@usr.aku.edu.tr

Dr. Öğr.Ü. Hatice YILMAZ

hatice_guney@hotmail.com

I. BÖLÜM

Lütfen anketin bu bölümünde, İçsel Pazarlama ve İç girişimcilik ölçeklerine ilişkin ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Fikrim Yok 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Az Katılıyorum	3 Fikrim Yok	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
Bu otelde çalışanlar tarafından motivasyonun anlamı	1	2	3	4	5
Bu otelde motivasyonun önemi herkes tarafından bilinmektedir.	1	2	3	4	5
Bu otel motivasyon ihtiyacının farkındadır.	1	2	3	4	5
Bu otel motivasyonun pozitif etkilerinin farkındadır.	1	2	3	4	5
Bu otelde performansımı ölçen yöntemleri biliyorum.	1	2	3	4	5
Bu otelde ödüllendirme, iş değerlendirmesine göre sistematik	1	2	3	4	5
Bu otelde ödüller cezalardan daha büyüktür.	1	2	3	4	5
Bu otelde nasıl ödüllendirileceğimi biliyorum.	1	2	3	4	5
Otel içerisinde bilgi almak kolaydır.	1	2	3	4	5
Otel yöneticileri çalışanları dinlemek için düzenli toplantılar organize etmektedirler.	1	2	3	4	5
Bu otelde iş tanımı açıkça anlaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
Otel yönetimi takım çalışmasını teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
Bu otelde vizyon, misyon ve örgütsel hedefler açıkça	1	2	3	4	5

LÜTFEN ARKA SAYFADAN DEVAM EDİNİZ

Lütfen anketin bu bölümünde, İçsel Pazarlama ve İç girişimcilik ölçeklerine ilişkin ifadelerle katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Fikrim Yok 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Az Katılıyorum	3.Fikrim Yok	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
Otel, mevcut becerilerinizi geliştirmek ve yeni beceriler edinmeniz için eğitim	1	2	3	4	5
Otelde kariyer ve yükselme olanakları açık bir şekilde tanımlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Otele katkılarımın dolaylı memnuniyet duymaktayım	1	2	3	4	5
Bu otelde işlerin etkin bir şekilde yapılması için gerekli kaynaklar temin	1	2	3	4	5
Bu otelde iletişim ve etkileşimin sağlanması için faydalı yöntem ve ekipmanlar etkin bir şekilde kullanılmaktadır (internet, video ve konferans gibi).	1	2	3	4	5
Bu otelde bilginin elde edilmesi ve saklanması için faydalı olabilecek veri tabanı kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu otelde teknoloji desteği (yazılımların oluşturulması, sabitlenmesi ve devredilmesi) sağlamaya yönelik bilgi sistemleri departmanı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu otel geleceğe yönelik insan kaynakları ihtiyacını belirlemek için bir vizyona	1	2	3	4	5
Bu otel fazla sayıda aday bulundurmaya ve gelecekte gerekli olduğu hallerde yedek olarak elinde tutmaya isteklidir.	1	2	3	4	5
Bu otelde kalifiye, iyi eğitilmiş ve yenilikçi personelin çalışma önceliği bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu otelde iş gereksinimleri ve çalışan becerileri birbiri ile uyumludur.	1	2	3	4	5
Bu otelde işe alımlar adaletli ve kaliteli bir şekilde yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu otel, işe alım sürecinde doğru çalışanları işletmeye çekmek için bir çok kaynağı kullanır (örneğin , gazetede, internetde ilan vermek)	1	2	3	4	5
Bu otelde personel adayının yetenek ve becerilerini değerlendirmek için tanımlanmış ölçüm aracı kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu otel mülakat öncesi adayların belirlenmesi için özel bir ekip	1	2	3	4	5
Bu otelin güvenli bir çalışma ortamı vardır.	1	2	3	4	5
Bu otelde güvenlik programlarına yeteri kadar uyulmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu oteldeki tehlikeli malzemeler ayrı bir yerde tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu otelde çalışma esnasında güvenlik talimatları uygulanır	1	2	3	4	5
Otelimizde, yeni hizmet, teknoloji ve tekniklerin geliştirilebilmesi için ayrılan	1	2	3	4	5
Otelimizde son beş yıl içerisinde geliştirilen ürün/hizmet, proje sayısında artış	1	2	3	4	5
Otelimizde yeni ürün/hizmet ve teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanımına	1	2	3	4	5
Otelimizde son beş yıl içerisinde ürün ve hizmet süreçlerinde önemli	1	2	3	4	5

LÜTFEN ARKA SAYFADAN DEVAM EDİNİZ

Lütfen anketin bu bölümünde, İçsel Pazarlama ve İç girişimcilik ölçeklerine ilişkin ifadeler katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Fikrim Yok 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Az Katılıyorum	3.Fikrim Yok	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
Otelimizin üst yönetimi belirlenen amaçlar doğrultusunda çevreye uygun cesur ve geniş ölçekli adımlar atmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimizin üst yönetimi yüksek riskli aynı zamanda da yüksek getirisi olan girişimler gerçekleştirmeye yönelik kuvvetli bir eğilime sahiptir.	1	2	3	4	5
Bu otelin gelişim politikası genellikle öz kaynakları ile gerçekleştirilmektedir.	1	2	3	4	5
Otelimizin üst yönetimi yüksek getiri sağlayabilecek fırsatları değerlendirirken çok hızlı hareket etmektedir	1	2	3	4	5
Otelimizin çalışanları rakipleri ile mücadelede yeni teknoloji ve teknikleri kullanmada ilk sırada yer almaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz rakipleri ile mücadelede, rakiplerinden daha önce hareket etme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
Bu otel çok yoğun ve girişken bir rekabet eğilimine sahiptir	1	2	3	4	5
Otelimizin çalışanları rakipleri ile mücadelede yeni teknoloji ve teknikleri kullanmada ilk sırada yer almaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz rakipleri ile mücadelede, rakiplerinden daha önce hareket etme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
Bu otel çok yoğun ve girişken bir rekabet eğilimine sahiptir	1	2	3	4	5
Bu oteldeki çalışanlar rakipleri ile mücadelede genellikle rakiplerinin pozisyonunu bozucu bir rekabet stratejisine sahiptirler.	1	2	3	4	5
Bu oteldeki çalışanlar yüksek getirisi olan belirsiz ve riskli durumlarda karar verirken beklemek yerine cesur ve girişken davranma eğilimindedir.	1	2	3	4	5
Bu otelde yeni ürün ve hizmetler yönelik tanıtım/pazarlama stratejilerinde diğer çalışanlara karar verme serbestliği tanınmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu otelde ürün ve hizmetlerin fiyat yapılarında yaşanan değişikliklerde diğer çalışanlara da kararlara	1	2	3	4	5
Otelimizin misyonu ve iş konsepti zaman zaman incelenerek yeniden	1	2	3	4	5
Bu otelin faaliyet göstereceği alanlar zaman zaman yeniden belirlenmektedir.	1	2	3	4	
Otelde yenilik faaliyetlerinin artırılması için otel birim ve departmanları yeniden organize edilmektedir.	1	2	3	4	
Bu otel yenilik ve yaratıcılığın artırılması için esnek bir organizasyon	1	2	3	4	

II. BÖLÜM: Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz	Yaşınız	Medeni Durumunuz	Eğitim Durumunuz	Çalıştığınız Departman	Otelde çalışma süreniz
☐ Kadın ☐ Erkek	☐ 17 yaş ve altı ☐ 18-25 ☐ 26-33 ☐ 34-41 ☐ 42-49 ☐ 50 ve üzeri	☐ Evli ☐ Bekar	☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü	☐ Ön büro ☐ Yiyecek İçecek ☐ Mutfak ☐ Kat Hizmetleri ☐ İnsan Kaynakları ☐ Halkla İlişkiler ☐ Satış Pazarlama ☐ Muhasebe /Finans ☐ Diğer (Belirtiniz).....	☐ 1 veya daha az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11- 15 yıl ☐ 16- 20 yıl ☐ 21 yıldan fazla

Anketimizi Cevaplayarak Araştırmamıza Sağladığınız Katkıdan Dolayı Teşekkür Ederiz .