

2018

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ABD

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CANSU UZUN

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

ALANYA OTEL İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİK ALGISI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CANSU UZUN

GAZİANTEP
TEMMUZ 2018

T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**ALANYA OTEL İŞLETMELERİNDE
İÇ GİRİŞİMCİLİK ALGISI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CANSU UZUN

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Nalan IŞIK

GAZIANTEP
TEMMUZ 2018

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

ALANYA OTEL İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİK ALGISI

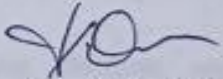
CANSU UZUN

Tez Savunma Tarihi: 26.07.2018

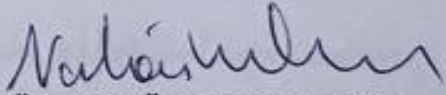
Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


Doç. Dr. Zekiye ANTAKYALIOĞLU
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığımı onaylarım.


Doç. Dr. Atınç OLCAY
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Dr. Öğretim Üyesi Nalan IŞIK
Tez Danışmanı

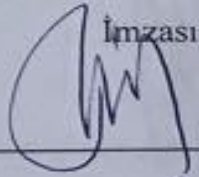
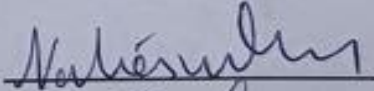

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. İbrahim ÖRNEK (Jüri Başkanı)

Dr. Öğr. Üyesi Nalan IŞIK (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Eda DİNERİ (Jüri Üyesi)


İmzası



ETİK BEYAN

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Cansu UZUN

ÖZET

ALANYA OTEL İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİK ALGISI

UZUN, Cansu
Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği ABD
Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Nalan IŞIK
Temmuz 2018, 167 sayfa

Günümüz küreselleşen iş dünyasında işletmeler yenilikçi faaliyetlerde bulunarak rakiplerinden farklı olmak ve sürekli farklılaşarak rekabet etmek durumundadırlar. İç girişimcilik işletme içerisinde kendi yeteneklerini kanıtlamış çalışanların, birbirleriyle iş birliği gerçekleştirerek yenilikçi davranma, proaktif olabilme, risk alabilme ve kendini her daim dinamik tutabilme çabalarıyla gerçekleştirdikleri iş faaliyetlerinin bütünü olarak değerlendirilebilmektedir.

İç girişimcilik faaliyetlerinin sürdürüldüğü işletmeler, rakipleri karşısında avantaj elde ederlerken işletme içerisinde çalışanların da yaşam kalitesine katkı sunmaktadır. Ayrıca iç girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler müşterilerini de kendilerine sadık hale getirebilmektedirler. Bu bağlamda iç girişimciliğin önemi göz önünde bulundurularak yapılmış olan bu çalışmanın temel amacı otel işletmelerinde iç girişimcilik algısını incelemektir. Araştırmanın diğer amacı ise elde edilen uygulama sonuçları doğrultusunda otel işletmelerinde iç girişimciliğin gelişimine katkı sunabilecek öneriler geliştirmektir.

Çalışmada tanımlayıcı araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma alanı olarak seçilen Alanya destinasyonundaki dört ve beş yıldızlı otel yöneticilerine Eylül 2017 - Kasım 2017 tarihleri arasında anket uygulanmıştır. Geri dönüşü sağlanan toplam 404 anketin eksik veya hatalı bilgi taşıyanları ayıklanarak kullanılabilir 350 anket üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Anket verileri güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi, ifade ortalamaları ve standart sapma kullanılarak değerlendirilmiş ayrıca elde edilen veriler korelasyon, regresyon ve farklılık analizlerine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucuna göre ortaya

ıkan boyutlar *ürün ve pazar yenilikçiliği, kendini yenileme, proaktiflik ve teknolojik yenilikçilik* olmak üzere 4 faktörde toplanmıştır. Otel yöneticilerinin ifade ortalamalarına göre, $x=3,25$ ile $x=4,10$ arasında genel olarak iç girişimciliği yüksek düzeyde algıladıkları saptanmıştır.

Araştırmanın bulgularından hareketle iç girişimcilik algısı yüksek düzeyde çıkan otel yöneticilerinin (bölüm müdürü/şefi) yetkilerinin gözden geçirilmesi ve artırılması yönünde planlamalar yapılması iç girişimcilik yeteneklerinin kullanılmasına fırsat sağlayabilir. Buna benzer çalışmaların farklı turizm destinasyonlarında yürütülmesi zaman içerisinde iç girişimciliğin geliştirilmesine katkı sunabilir. Ayrıca bu çalışmanın otel işletmelerinde yaratıcı fikir ve faaliyetlerin gerçekleşmesi açısından turizm sektöründe yol gösterici olacağı, yeni strateji ve politika oluşturulmasında fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmesi, İç Girişimcilik, Anket Veri Analizi, Alanya

ABSTRACT
INTRAPRENEURSHIP PERCEPTIONS IN ALANYA HOTEL
MANAGEMENT

UZUN, Cansu

Master's Thesis, Department of Tourism Management

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. Nalan IŞIK

July 2018, 167 pages

In today's globalizing business world, businesses have to be different from their competitors by being engaged in innovative activities and have to compete by becoming different. Intrapreneurship can be evaluated as the whole of the business activities that employees, who have proven their abilities in the management, perform with the efforts to try to be innovative and proactive, take risks and keep themselves dynamic by cooperating with each other.

While intrapreneurship managements enjoy advantages over their competitors, they also contribute to the quality of life of employees in the management. In addition, managements who perform intrapreneurship activities can also make their customers loyal. In this context, the main aim of this study that is carried out by considering the importance of intrapreneurship is to examine the intrapreneurship perceptions in hotel managements. The other aim of the study is to develop suggestions that can contribute to the development of intrapreneurship in hotel managements in line with the obtained results.

A descriptive research method is used in the study. A questionnaire was applied to managers in four and five star hotels in the Alanya destination which was selected as the research area between September 2017 and November 2017. Among the 404 questionnaire obtained, the ones that have missing or inaccurate information were sorted out and analysis was performed over 350 questionnaires. Questionnaire data were evaluated using reliability analysis, explanatory factor analysis, expression

averages and standard deviation, and the obtained data were subjected to correlation, regression and difference analyzes. The dimensions that emerged according to the result of factor analysis were collected in four factors as *product and market innovation*, *self-renewal*, *proactiveness* and *technological innovation*. According to the average expressions of the hotel managers, it was found that they generally perceived high levels of intrapreneurship $x = 3.25$ and $x = 4.10$.

Based on the findings of the study, doing planning toward reconsidering and increasing the powers of the hotel managers (department manager / chief) who have a high level of intrapreneurship perception can provide the opportunity to use their intrapreneurship skills. Conducting similar studies at different tourism destinations may contribute to the development of intrapreneurship over time. It is also thought that this study will provide guidance in the tourism sector in terms of the realization of creative ideas and activities in hotel managements and will contribute to their establishing new strategies and policies.

Keywords: Hotel Management, Intrapreneurship, Questionnaire Data Analysis, Alanya

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Alanya destinasyonunda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışanların iç girişimcilik algılarını ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Öte yandan iç girişimciliği oluşturan boyutlar arasında ilişki olup olmadığının ortaya konulması, araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığı, farklılığın olması durumunda bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının ortaya konulmasını hedeflenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin iç girişimcilik algılarının ne düzeyde olduğunun saptanması bu çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

Yüksek lisans eğitimim süresince derslerinden yararlandığım ve danışmanlığımı üstlenen, benden hiçbir desteğini, yardımını, sevecenliğini esirgemeyen aynı zamanda tecrübelerinden yararlanmamı sağlayan ve durmaksızın bütün problemlerime sabırla ve hoşgörüle çözüm arayan, ilgisini ve şefkatini üzerimde her zaman hissettiğim ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum çok değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Nalan IŞIK'a bütün emeklerinden dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek Lisans eğitimim süresince her sıkıntımızda yanımda olduğumu bildiğim ve desteklerini her zaman üzerimde hissettiğim aynı zamanda tecrübelerinden faydalandığım değerli hocam Doç. Dr. Atınç Olcay'a sonsuz teşekkürlerimi borç bilirim. Hem lisans hem de yüksek lisans eğitimim boyunca bütün emekleriyle her zaman yanımda olan, hayatımda çok büyük bir değere sahip olan ve kendisini tanımaktan onur duyduğum çok değerli Dr. Öğretim Üyesi Ediz Güripek'e gönülden teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca değerli jüri üyelerine tez çalışmamaya yapıcı eleştirilerde buldukları için teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bugünlere ulaşmamda maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman üzerimden eksik etmeyen, her zaman yanımda olan ve her kararında arkamda duran çok değerli babam Hasgül Uzun'a ve yüksek lisans tezimi tamamlama aşamalarımda çok zor süreçlerde bile motivasyon kaynağım olan değerli annem Nahide Uzun'a

emeklerinden ve sabrından dolayı minnetle teşekkür ederim. Dualarını üzerimden hiçbir zaman eksik etmeyen ve beni sevgisiyle büyüten değerli büyükannem Esmâ Uzun'a gönülden teşekkür ederim.

Cansu UZUN



İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xv
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. GİRİŞ.....	1
İKİNCİ BÖLÜM	5
OTEL İŞLETMELERİ	5
2.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	5
2.2. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	8
2.3. OTEL İŞLETMELERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	10
2.3.1. Otel İşletmelerinin Dünyada Gelişimi	11
2.3.2. Otel İşletmelerinin Türkiye’de Gelişimi.....	16
2.4. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	19
2.4.1. Gelişim Aşamalarına Göre Otel İşletmeleri	20
2.4.2. Konaklama Amacına Göre Otel İşletmeleri	20
2.4.3. Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri	21
2.4.4. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri.....	22
2.4.5. Hukuki Özelliklerine Göre Otel İşletmeleri	22
2.4.6. Mülkiyetlerine Göre Otel İşletmeleri.....	26
2.4.7. Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre Otel İşletmeleri	26
2.4.8. Fiyat Düzeylerine Göre Otel İşletmeleri.....	27
2.4.9. Diğer Sınıflandırmalar	27

2.5. OTELCİLİK SEKTÖRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	29
2.5.1. Sosyo-Kültürel Faktörler	29
2.5.2. Teknolojik Faktörler	31
2.5.3. Ekonomik faktörler	32
2.5.4. Çevresel Faktörler	32
2.5.5. Politik Faktörler	34
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	36
İÇ GİRİŞİMCİLİK	36
3.1. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI	36
3.1.1. İç Girişimcilik Tanımı ve Kapsamı	37
3.1.2. İç Girişimcilik ve Girişimciliğin Karşılaştırılması	38
3.1.3. İç Girişimci ve Girişimcinin ve Karşılaştırılması	40
3.2. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ.....	42
3.3. İÇ GİRİŞİMCİLİK İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR	43
3.4. İÇ GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ.....	46
3.5. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI.....	50
3.5.1. Yeni İş Başlatma Boyutu	52
3.5.2. Yenilikçilik Boyutu	53
3.5.3. Kendini Yenileme Boyutu	54
3.5.4. Proaktiflik Boyutu	55
3.5.5. Risk Alma Boyutu	56
3.5.6. Rekabetçi Girişkenlik Boyutu.....	57
3.5.7. Özerklik Boyutu.....	58
3.6. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	59
3.6.1. Örgütsel Faktörler	60
3.6.2. Çevresel Faktörler.....	63
3.7. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN SONUÇLARI	69
3.8. LİTERATÜR ÖZETİ	69
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	76
MATERYAL ve YÖNTEM	76
4.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	76
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	80
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	81

4.4. VERİLERİNİN TOPLANMA TEKNİK-SÜRECİ VE ARAŞTIRMANIN ÖLÇEĞİ	82
4.5. ARAŞTIRMANIN VERİ ÇÖZÜMLEME YÖNTEMLERİ.....	84
4.6. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	87
4.7. ARAŞTIRMANIN PİLOT UYGULAMASI VE ÖLÇÜMÜNÜN GÜVENİLİRLİĞİ	89
4.8. ARAŞTIRMANIN ESAS UYGULAMA VE ÖLÇÜMÜNÜN GÜVENİLİRLİĞİ	90
4.9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	91
4.10. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI	97
BEŞİNCİ BÖLÜM	98
BULGULAR	98
5.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK VE İŞLETME ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK BULGULAR	98
5.2. KATILIMCILARIN İÇ GİRİŞİMCİLİK ALGISINA YÖNELİK TEMEL BULGULAR	101
5.2.1. İç Girişimcilik Algısını Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Bulgular	101
5.2.2. İç Girişimcilik Algısının Belirlenmesine Yönelik Bulgular	103
SONUÇ VE TARTIŞMA	133
ÖNERİLER	140
KAYNAKLAR	143
EKLER	160
EK 1. ANKET FORMU.....	160
EK 2. HİPOTEZLERİN KABUL- RED DEĞERLERİ.....	162
ÖZGEÇMİŞ	167
VITAE	167

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Dünya’da turizm olayları ve otelcilik sektörünün gelişimi	13
Tablo 2.2. Türkiye’deki konaklama işletmelerinin kapasitesi	18
Tablo 2.3. Türlerine ve sınıflarına göre Türkiye’deki konaklama tesislerinin sayısı	28
Tablo 3.1. Örgütsel seviyede iç girişimciliğin sınıflandırılması	51
Tablo 4.1. Aritmetik ortalamalarının aralık değeri	83
Tablo 4.2. Normallik testi	85
Tablo 4.3. Varyansların eşit olması durumunda seçilebilecek Post-Hoc test istatistikleri.....	86
Tablo 4.4. Varyansların eşit olmaması durumunda seçilebilecek Post-hoc test istatistikleri.....	87
Tablo 4.5. Belirli büyüklükteki evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri	89
Tablo 4.6. Uygulama ölçümüne ilişkin güvenilirlik katsayıları.....	91
Tablo 5.1. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular	98
Tablo 5.2. Katılımcıların işletme özelliklerine yönelik bulgular	100
Tablo 5.3. İç girişimcilik algılarını oluşturan boyutların belirlenmesine yönelik faktör analizi sonuçları	102
Tablo 5.4. İç girişimcilik algılarının belirlenmesine yönelik ifade ve standart sapma ortalamaları	104
Tablo 5.5. Katılımcıların iç girişimcilik algılarını oluşturan boyutlar arası korelasyon analizi sonuçları	107
Tablo 5.6. Ürün ve pazar yenilikçiliği-teknolojik yenilikçilik boyutu regresyon analizi sonucu.....	108
Tablo 5.7. Ürün ve pazar yenilikçiliği- boyutu regresyon analizi sonucu	108
Tablo 5.8. Ürün ve pazar yenilikçiliği-proaktiflik boyutu regresyon analizi sonucu	108
Tablo 5.9. Teknolojik yenilikçilik-kendini yenileme boyutu regresyon analizi sonucu	108

Tablo 5.10. Teknolojik yenilikçilik-proaktiflik boyutu regresyon analizi sonucu...	109
Tablo 5.11. Kendini yenileme-proaktiflik boyutu regresyon analizi sonucu.....	109
Tablo 5.12. Cinsiyete göre t testi sonuçları.....	110
Tablo 5.13. Yaşa göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları	110
Tablo 5.14. Eğitim durumuna göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları	111
Tablo 5.15. Eğitim durumuna göre kendini yenileme boyutunda LSD analizi sonuçları	112
Tablo 5.16. Kendini yenileme boyutunda eğitim durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları	112
Tablo 5.17. Medeni duruma göre t testi sonuçları	113
Tablo 5.18. İşletmede çalışılan süreye göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları	113
Tablo 5.19. Mesleki tecrübe durumuna göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları	114
Tablo 5.20. Mesleki tecrübe durumuna göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu LSD analizi sonuçları	115
Tablo 5.21. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda mesleki tecrübe durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları.....	115
Tablo 5.22. Mesleki tecrübe durumuna göre kendini yenileme boyutu Tukey analizi sonuçları	116
Tablo 5.23. Kendini yenileme boyutunda mesleki tecrübe durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları	116
Tablo 5.24. İşletme statüsüne göre t testi sonuçları	116
Tablo 5.25. İşletme statüsüne göre iç girişimcilik boyutlarının ortalamaları ve standart sapma sonuçları	117
Tablo 5.26. Sahiplik şekline göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları...	118
Tablo 5.27. Sahiplik şekline göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu Tamhane analizi sonuçları	119
Tablo 5.28. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda sahiplik şekline göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları	119
Tablo 5.29. Sahiplik şekline göre kendini yenileme boyutu Tamhane analizi sonuçları	120
Tablo 5.30. Kendini yenileme boyutunda sahiplik şekline göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları	120

Tablo 5.31. Sahiplik şekline göre teknolojik yenilikçilik boyutu Tamhane analizi sonuçları	121
Tablo 5.32. Teknolojik yenilikçilik boyutunda sahiplik şekline göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları	121
Tablo 5.33. Sahiplik şekline göre proaktiflik boyutu Tamhane analizi sonuçları ...	121
Tablo 5.34. Proaktiflik boyutunda sahiplik şekline göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları.....	122
Tablo 5.35. İşletme faaliyet süresine göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları	122
Tablo 5.36. İşletme faaliyet süresine göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu Tamhane analizi sonuçları.....	123
Tablo 5.37. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda işletme faaliyet süresine göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları	123
Tablo 5.38. İşletme faaliyet süresine göre kendini yenileme boyutu Tamhane analizi sonuçları	124
Tablo 5.39. Kendini yenileme boyutunda işletme faaliyet süresine göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları	124
Tablo 5.40. İşletme faaliyet süresine göre teknolojik yenilikçilik boyutu Tamhane analizi sonuçları	124
Tablo 5.41. Teknolojik yenilikçilik boyutunda işletme faaliyet süresine göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları	125
Tablo 5.42. İşletme faaliyet süresine göre proaktiflik boyutu Tamhane analizi sonuçları	125
Tablo 5.43. Proaktiflik boyutunda işletme faaliyet süresine göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları	126
Tablo 5.44. İşletmedeki yönetim düzeyine göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları	126
Tablo 5.45. İşletmede çalışılan bölüme göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları	127
Tablo 5.46. İşletme yönetim tarzına göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları	128
Tablo 5.47. İşletme yönetim tarzına göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu LSD analizi sonuçları	128

Tablo 5.48. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda işletme yönetim tarzına göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları	129
Tablo 5.49. İşletme yönetim tarzına göre kendini yenileme boyutu Tamhane analizi sonuçları	129
Tablo 5.50. Kendini yenileme boyutunda işletme yönetim tarzına göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları	130
Tablo 5.51. İşletme yönetim tarzına göre teknolojik yenilikçilik boyutu Tamhane analizi sonuçları	130
Tablo 5.52. Teknolojik yenilikçilik boyutunda işletme yönetim tarzına göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları	130
Tablo 5.53. Bireysel yönetim tarzına göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları	131
Tablo 5.54. Bireysel yönetim tarzına göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu LSD analizi sonuçları	132
Tablo 5.55. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda bireysel yönetim tarzına göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları	132

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. İç girişimciliğin süreci	46
Şekil 3.2. İç girişimcilik sürecinin temel unsurları	47
Şekil 3.3. İç girişimcilik modeli ve doğrudan etkileri	59



KISALTMALAR

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

bkz: Bakınız

KMO: Kaiser-Meiyer-Olkin

LSD: Least Significant Difference Test

MEGEP: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları

md: Madde

POS: Point of Sale

s.s: Standart Sapma

SPSS: Statistical Package for the Social Science

ss. Sayfalar

vd: Ve Diğerleri

\bar{x} : Aritmetik Ortalama

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.GİRİŞ

Günümüzde piyasa ekonomisi üzerinde önemli bir etkiye sahip olan küreselleşme, işletmelerin yapılarını, faaliyetlerini ve fonksiyonlarını hızla değiştirmektedir. Turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmeler de küresel piyasalarda rekabet edebilmek için bu değişim sürecine ayak uydurmak zorundadırlar (Gürel, 2012: 57; Ağca ve Kurt, 2007: 83; İnce ve Güripek, 2016: 166). Turizm sektöründe yer alan işletmeler, döviz girdisi sağlayarak ve istihdam imkânları yaratarak ülkelerin ekonomik gelişmelerine ivme kazandırmaktadır. Ayrıca bu işletmeler faaliyetleriyle ülkenin doğal, tarihi, arkeolojik yapılarına değer katmalarının yanı sıra uluslararası alanda ülkelerin iletişimlerini kolaylaştırıp birbirleriyle yakınlaşmalarını sağlayarak turizm ekonomisinin arzını oluşturan en önemli yapılardan birisi olma özelliğine de sahiptirler. Turizm işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerden birisi makineleşmenin çok sınırlı kullanılabilmesi ve itici gücün insan unsuru olmasıdır. Bu nedenle turizm sektörü arz faktörlerinden olan işletmelerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri ve mevcut küresel sisteme uyum sağlayabilmeleri işletmedeki işgücünün yani insan unsurunun iç girişimciliğe atfettikleri değerle yakından ilgilidir (Ünüvar, 2009: 376).

Turizm sektörü dinamik ve sürekli değişime uğrayan bir yapıya sahiptir. Bu nedenle turizm işletmelerinde çalışanların girişimci özelliklere sahip olabilmeleri rekabeti kolaylaştırmaktadır (Meydan, 2011: 26). Turizmin doğası gereği işletmelerin risk almaması, yenilik yapmaması ve pasif kalması mevcut durumun korunması için yeterli olmamaktadır. Bölgesel ve küresel ve rekabette başarılı olmanın anahtarı değişimlere uyum sağlayarak mevcut çalışanların atılımcı ve

yenilikçi ruha sahip olmalarına, ayrıca daha agresif rekabet stratejileri uygulayabilmelerine bağlıdır



(Alpkan, vd., 2005: 175). Bu bağlamda pek çok araştırmacı mevcut işletmede çalışanlara özerklik ve kaynak kullanma fırsatı sağlayan aynı zamanda özgün düşünce ve yenilikçi yaklaşımlar sunan bir metot olarak “iç girişimciliği” önermektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 84). İç girişimcilik, en genel anlamıyla girişimciliğin işletme içinde var olması olarak (Antoncic ve Hisrich, 2001: 496) tanımlanmaktadır.

Türkiye, dünyanın sosyal ve ekonomik faaliyetlerinin toplandığı Asya ve Avrupa kıtasının üzerinde bulunmaktadır. Sayısız tarihi eserleri, doğal güzellikleri, kültürel özellikleri ve uygun iklim yapısı nedeniyle turistler için cazip destinasyon merkezlerindedir (Güngördü,2003: 2). Bu açıdan Türkiye, küresel arenada en çok turist çeken ilk on ülke arasında yer almaktadır. Turistler destinasyon merkezlerini ziyaret etmek istediklerinde doğal olarak öncelikle konaklama işletmelerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda otel işletmelerinde iç girişimcilik algısının ölçülmesi Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabet gücünün ve kalitesinin ortaya konması açısından kanıt oluşturacağı düşünülmektedir.

Türkiye’nin turizm sahasında bulunan Alanya, %33,3 oran ile otel işletmelerinin en yoğun olduğu destinasyon alanıdır (Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, erişim tarihi: 22.08.17). Buradan hareketle bu çalışma, Alanya’daki otel işletmesi yöneticilerinin iç girişimciliğe dair algılarını ölçmek ve bu algılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarının iç girişimcilik ile ilgili yapılacak akademik çalışmalara ve özel sektörde yer alan otel işletmeleri ile diğer benzer işletmelerin kararlarına ve politika uygulamalarına yol gösterici olacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca çalışmanın ülke çapında iç girişimciliğin özendirilmesi, iç girişimcilik sayesinde ülkenin ekonomik büyüme ve kalkınmasının sağlanması, sosyo-kültürel gelişimine katkısı ve iç girişimcilik eğitimi konularında neler yapılması gerektiğine dair tartışma forumu oluşturması beklenmektedir.

Bu çalışma toplam 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Giriş” kısmına yer verilmekte olup otel işletmelerinin öneminden ve iç girişimcilik kavramından kısaca bahsedilerek araştırmanın genel hatları ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde “Otel İşletmeleri” ana hattı oluşturularak otel işletmelerinin tanımı ve önemi, özellikleri, tarihsel gelişimi, sınıflandırılması ve otelcilik sektörünü etkileyen faktörler detaylı olarak anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde “İç Girişimcilik” ana hattı oluşturularak kavramdan, kavramın tanımı ve kapsamından, iç girişimcilik ve girişimcilik kavramlarının

karşılaştırılmasından, iç girişimci ve girişimcinin karşılaştırılmasından, iç girişimciliğin öneminden, iç girişimcilik için gerekli koşullardan, iç girişimciliğin sürecinden, boyutlarından, iç girişimciliği etkileyen faktörlerden ve iç girişimciliğin sonuçlarından detaylı bir şekilde bahsedilmiş ve bölümün sonunda ise literatür özetlerine yer verilmiştir.

Dördüncü bölüm araştırmanın materyal ve yöntemini kapsamaktadır. Bu bölüm araştırmanın problemi, amacı, önemi, verilerin toplanma teknik-süreci ve araştırmanın ölçeği, araştırmanın veri çözümleme yöntemleri, evreni ve örnekleme, araştırmanın pilot uygulaması ve esas uygulamasının güvenilirliği, hipotezleri, sınırlılıkları ve varsayımlarından oluşmaktadır.

Çalışmanın uygulamaya yönelik alan araştırmasının son bölümü olan beşinci bölümde Alanya destinasyonunda bulunan 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin demografik ve işletme özelliklerine dair bulgulara ve iç girişimcilik algılarının belirlenmesine yönelik bulgulara yer verilmiş aynı zamanda konuya ilişkin hipotezlerin durumu gözden geçirilmiştir. Sonuç ve tartışma kısmında genel bir değerlendirme yapılarak önerilere yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ

Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla otel işletmeleri hakkında bilgilere yer verilmektedir. Öncelikle otel işletmelerinin tanımı yapılmakta, öneminden bahsedilmekte ve özellikleri açıklanmaktadır. Ardından otel işletmelerinin dünyadaki ve Türkiye'deki tarihsel gelişimine ve sınıflandırılmasına değinilmektedir. Son olarak otel işletmelerinin otelcilik sektörünü etkileyen faktörleri alt başlıklar halinde anlatılmaktadır.

2.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Konaklama, kişilerin kendi konutlarının dışında turistik faaliyetlere katılma ya da iş seyahati, sağlık, ziyaret ve dinlenme gibi sebepler ile yapılan yapı ve tesislerden yararlanmayı ifade etmektedir (Usta, 2002: 7). Turizm sektörünün önemli bir alt kolunu oluşturan konaklama işletmeleri, turizm çekicilikleri oluşturarak müşterilere gecelemin yanı sıra yiyecek-içecek ve kısmi olarak eğlence hizmetleri sunan tesislerdir (Doğancılı, 2018: 169). Otel işletmeleri genellikle konaklama işletmelerinin uzmanlaşmış bir kolu olarak bilinmektedir. Oteller, ürün/hizmet ve teknoloji/yöntemlerini kullanan, emek-yoğun özelliğiyle geniş çapta pazarlara satış için ürünler satan, üretim ve satışı aynı kulvar altında bir araya getiren işletmelerdir (Batman, 2008: 25). Otel işletmelerinin kalite ve hizmet bilincine sahip olmaları, rekabet edilebilirlik açısından önemlidir. Bu sayede çevredeki değişikliklere tepki verebilir, durumlar karşısında çabuk değişkenlik gösterebilir, rakiplerine göre farklı ürün/hizmet üretebilir ve pazar nişleri yaratabilir. Ayrıca daha az hiyerarşik organizasyon yapısına sahip olmaya ve işletme içerisinde eğitim seviyesi yüksek, esnek davranabilen çalışanları barındırmaya katkı sunabilir (Efil, 2006: 3).

Turizm araştırmalarında, kamu kuruluşları ve özel işletmeler arasındaki koordinasyon eksikliğinin olması ve turizm ürününün deneyimsel niteliğinden dolayı

otelin tanımlaması konusunda yaygın bir problem bulunmaktadır (Morrison, vd., 1996: 19). Birçok yazar, uzman ve kuruluş turizm olayında önemli bir rol oynayan oteli kapsayacak bir tanımlama yapmaya çalışmışlardır. Fakat örf, adet, milliyet, din ve dilleri birbirinden farklı olan insanların konaklama ihtiyaçlarını karşılayan otellerin, koşullarını ve yöntemleri tanımlayacak fikir birliğine ulaşamamışlardır (Maviş, 1994: 41). Bu nedenle birçok otel tanımı ile karşılaşmak mümkündür. Bunlardan bir kısmı aşağıda sunulmuştur.

Türkiye’de kabul gören 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. maddesi uyarınca 28 Mayıs 1983 tarih ve 18060 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”nin 67. maddesi oteli; “ Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesislerdir” şeklinde tanımlamaktadır.

Medlik (1972)’e göre otel, bireyin kendisine sunulacak hizmet için belirlenen bir ücreti ödeyerek konaklama, yiyecek ve içecek imkânlarından yararlandığı yerdir.

Olalı ve Korzay (1993)’a göre otel, teknik donatımı ve konforu gibi maddi, bir insanın arzu ettiği nitelikte sosyal, konaklama ve beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında sağlayan ekonomik bir işletmedir.

Brotherton (1999)’a göre otel, insanların gönüllü olarak gittikleri, konaklama ve yiyecek- içeceğin sağlanması yoluyla ilgili insanların refahını artırmak için tasarlanmış işletmedir.

Şener (2001)’e göre otel, insanların yer değiştirme olayı sonucunda konaklama, yeme-içme ihtiyaçlarını ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ürün ve hizmet üreten, insanların psikolojik tatmin duygularına hitap eden ticari nitelikli işletmedir.

Kozak (2002)’a göre otel, seyahat halinde olan insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye yönelik tasarlanmış, personeli, mimarisi ve müşteriyle olan ilişkilerinde belirli kuralları olan işletmedir.

Mısırlı (2003)’ya göre otel, asıl amacı konaklama olan insanlara hizmet eden, yiyecek-içecek, kat hizmetleri, konsiyerj, çamaşır yıkama servislerinde ve yatacak yer hizmetlerinde bulunan işletmedir.

Akçadağ ve Özdemir (2005)'e göre otel, geçici olarak yer değiştirme olayının neden olduğu konaklama ihtiyaçlarıyla, yeme-içme, eğlence gibi diğer ihtiyaçların karşılandığı ekonomik bir birimdir.

Jones ve Lockwood (2006)'e göre otel, evlerinden uzakta olan insanlara konaklama ve yardımcı hizmetler sunan işletmedir.

Andrews (2007)'e göre otel, yolcuların konaklamanın yanı sıra yiyecek ve içecek hizmeti alabileceği ve bunun için ödeme yapılması şartı olan işletmedir.

Hussein ve Saç (2008)'e göre otel, belirli standartlarla kurulmuş ticari işletmedir. Temel fonksiyonları, müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak olan bunun yanı sıra yiyecek-içecek, eğlenme, iletişim vb. hizmetleri de bünyesinde bulunduran konaklama işletmesidir.

Demirtaş (2010)'a göre otel, turizm işletmeleri bağlamında ilk sırada olan, turistik ürün ve hizmetleri üreten, mülkleri turizm olayına bağlı olarak şekillenen ve çeşitlenen işletmedir.

Birçok yazar ve kurum otel işletmesini farklı şekillerde tanımlamış olsalar da amaç olarak her bir tanım birbirini desteklemekte ve otel işletmelerinin insanların temel, psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilme özelliğini vurgulamaktadır.

Oteller, harcama yapabilme olanakları ile konukları kendine çeken önemli yerlerdir (Aktaş, 2002: 24). Bir çok ülkede iş görüşmelerine, konferanslara, rekreasyon hizmetlerine ve eğlence olanaklarına imkan sunan önemli işletmelerdir. Bu bağlamda oteller toplumlar için çeşitli mal ve hizmet dağıtım sistemlerinin, ulaşımın ve iletişimin gelişmesinde pay sahibidirler. Otel işletmeleri, ülkelere yabancı ziyaretçiler aracılığıyla döviz kazandırarak ödemeler dengesine dolayısıyla toplumların maddi refahına katkıda bulunurlar. Otel işletmeleri, bölgelerde istihdam sağlamakta ve kalkınmada rol oynamaktadırlar. Aynı zamanda diğer sektörlerin de önemli bir pazarıdır. Çünkü otel işletmeleri inşaat ve imalat endüstrisinden, tüketim maddeleri için çiftliklerden, elektrik, su ve yakıt ile ilgili işletmelerden tedarik sağlayarak bu sektörlerde çalışanlar için hem dolaylı yönden istihdam sağlamış olurlar hem de ülke içindeki ekonomiye katkı sağlarlar. Son olarak otellerin restoranları, barları ve diğer üniteleri insanların sosyalleşme alanları olabilmektedir (Medlik, 1997: 4-5).

2.2. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Otel işletmelerinde bulunması gereken temel özellikler vardır. Bu temel özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Maviş, 1994: 42; Kurgun, 1999: 45; Aydoğdu: 2017: 32):

- Donanımı, idari birimleri ve yönetimiyle müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir.
- Konaklama açısından müşterilerle kısa vadeli anlaşma yapabilen işletme olmalıdır.
- Konaklama ihtiyacının yanı sıra müşterilerin beslenme ihtiyaçlarını da karşılayabilmelidir.
- Müşterilerin odalarında sağlık koşullarına uygun banyo, lavabo ve tuvalet bulundurmalıdır.
- Yeterli sayıda teknik personele ve hizmet personeline sahip olmalıdır.
- Kat hizmetleri ve önbüro, terminoloji, eğitim, güvenlik, voltaj-elektrik fişleri ve sağlık standartlarına uymalıdır. Bu standartlar aşağıda açıklanmıştır.

Kat hizmetleri ve önbüro: Otel işletmelerinde kullanılan işaretler ve uyarılar müşterilerin milliyetlerini dikkate almaksızın kolayca anlaşılabilir ortak simgelerden oluşmalıdır.

Terminoloji: Otel çalışanlarının otele dair durumları rahat algılayabilmeleri için ortak bir terminoloji kabul edilmelidir.

Eğitim: Tüm otel personelinin hem konuştukları hem de yabancı dil bilgileri konusunda ortak bir seviye sağlanmalıdır.

Güvenlik: Otel işletmelerinin güvenlik sistemleri belirlenen asgari standartlara uygun olmalıdır. Örneğin, yangın güvenliği için duman detektörleri, tavandan su serpiciler gibi nitelikler dikkate alınmalı ve yangın durumunda çıkışların işaret levhaları standardize edilmelidir.

Voltaj ve elektrik fişleri: Özellikle iş amacıyla seyahate çıkan turistler için önemle vurgulanan bir husus olmakla birlikte bütün oteller bu hususta standardize edilmelidir.

Sağlık ve hijyen: Otel işletmelerinde hava ve su kalitesi standartlaştırılmalıdır. Mutfak ve restoran personelinin üniforma giymeleri sağlanarak genel sağlık kontrolleri sağlanmalıdır. Yiyecek-içeceklerin temiz tutulması ve çalışanların mutfak malzemelerini temiz tutması gerekmektedir. Verimliliği artıracak bir çalışma

ortamının oluşturularak fiziksel planlama yapılmalıdır. Mutfak ve restoran çalışanlarına belirli bir eğitimin verilmesi gereklidir. Kullanılan malzemeler kaliteli olacak şekilde satın alma süreci standardize edilmelidir.

Bu temel özelliklere ek olarak literatürde otelleri diğer işletmelerden ayıran bazı niteliklere vurgu yapılmaktadır. Bunlar şöyledir:

- Otel işletmeciliğinin temelini insan iş gücü olması: Bir otelin tüm faaliyet alanlarında konuklara hizmet sunan insan iş gücüdür. Son yıllarda teknolojik gelişim hareketlerinden dolayı makineleşmenin her alana girmesine imkân verilirken otel işletmelerinde insan iş gücüne ihtiyaç daha fazla duyulmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde eğitilmiş, bilgili ve yetenekli personellere ihtiyaç duyulmaktadır (Kozak,1995: 11).
- Otel işletmelerinin zamana duyarlı olması: Otel işletmelerinde müşterilere sunulan hizmet talep ile ortaya çıkmaktadır. Yiyecek ve içecekler talep edildiğinde hazırlanmaktadır. Aynı şekilde otelin bir odası günlük olarak satışa sunulur ve oda satışının süresi 1gün/24 saattir. Otel odası satılmadığında o günkü satışı bir başka güne stoklamak mümkün değildir (Şener, 2001: 14). Hizmet, üretildiği anda tüketilmesi ve stoklanamamasından dolayı zamana karşı duyarlıdır (Koç, 2017: 48-49).
- Otel işletmeciliğinde varlıkların büyük bir kısmının sabit değerlerden oluşması: Otel işletmelerinin kurulumu ve işletimi yatırım olanakları gerektirir. Bu yatırımın büyük bir bölümü işletme açılmadan önce sabit değerlere bağlanır. Bu nedenle otel işletmelerinde yıpranma payı artar ve likidite imkânları azalır (Dürgen, 2016: 8).
- Otel işletmelerinde talep esnek olduğu için risk faktörünün yüksek olması: Turizm sosyal, ekonomik, çevresel ve siyasal olaylara karşı hassasiyet gösteren bir sektördür. Bu nedenle otel işletmeleri faaliyet gösterdikleri ülkenin içine girdiği tehlikelerden hızlı bir şekilde etkilenmektedir. Hem uluslararası ilişkilerde politik açıdan hem de ülkenin doğal koşullarında ortaya çıkan dengesizliklerden etkilenmektedir. Ülkede çıkan savaş, çatışma gibi durumlarda ve ülkenin girdiği ekonomik kriz olaylarından otel işletmeleri zarar görebilmektedir (Kozak,1995: 11; Dilek ve Dilek, 2017: 1084).
- Otel işletmelerinin dinamik olması: Otel işletmeciliği, 21. yüzyılda teknik donanım ve teknolojilerin ilerlemesiyle birlikte devamlı olarak değişime uğrayan bir

endüstri içerisinde. Bir otel işletmesi çağın şartlarını izlemediği sürece gerileme gösterir ve o otel işletmesine olan ilgi azalır. Bu nedenle otel işletmeleri dinamik yapısını korumalıdır (Oral, 2005: 20).

- Otel işletmelerinin 7/24 faaliyette bulunması: Müşterilerin değişik zaman süreci içinde gerçekleştirdiği seyahatlerde otelde konakladıklarında çalışanlar görevlerini çok iyi yapmak ve her türlü hizmeti sunmak durumundadırlar. Konuğun otelden memnun ve mutlu bir şekilde ayrılabilmesi için çalışanların konuğa evindeki rahatı ve huzurlu ortamı hazırlaması gerekir. Bu nedenle otel işletmelerinde iyi planlanmış bir iş gücü olmalıdır (Şener, 2001: 15).
- Otel işletmelerinin yönetiminde yetkinlik, tecrübe ve profesyonellik gerektirmesi: Yönetim çalışanlarının yetkinlikleri yalnızca kurumsal bilgiyle sınırlı olmamalıdır. Yöneticiler aynı zamanda alanlarında deneyim sahibi olmalıdırlar. Planlama, örgütlenme, yürütme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinden oluşan otel yönetimine özgü yönetim bilgisini, gerekli nitelik ve nicelikteki personel üzerinde uygulamak gerekir. Hangi kademede olursa olsun otel işletmelerinin yöneticilerinden bilgiyle aynı oranda uygulamaya dayanan bir teknik beceriye sahip olması da beklenir (Usal ve Kurgun, 2006: 8).
- Otel personeli arasında işbirliğini ve bölümler arasında iletişim becerilerini gerektirmesi: Otel işletmeleri, birbirine bağımlı birimlerden oluşan ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle, işletmenin faaliyetlerini yerine getiren bölümlerde çalışan personeller arasında işbirliği olmalıdır (Uçkun; 2004: 8; Doğancılı, 2018: 169). Otel işletmeleri, çalışanlar arasında etkili bir şekilde iletişim becerisi gerektirir. Bölümler arasındaki iş birliğinin veya iletişim becerilerinin yeterli olması otelin başarısını olumlu yönde etkiler. İletişim becerilerinin yetersiz kalması ise otelin başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Akıncı, 2011: 5). Ayrıca personeller tarafından yeni bir düşüncesinin otel faaliyetlerine aktarılması sonucunda yeni ürün, hizmet veya teknolojik süreçlerle sonuçlanan yenilikçi faaliyetler gerçekleştirmesi işletmenin etkinliğini artırmasına neden olabilmektedir (Meydan, 2011: 27).

2.3. OTEL İŞLETMELERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Çalışmanın bu kısmında otel işletmelerinin tarihsel gelişiminden bahsedilmektedir. Bu kapsamda öncelikle otel işletmelerinin dünyadaki gelişimi ile Türkiye'deki gelişimine yer verilmektedir.

2.3.1. Otel İşletmelerinin Dünyada Gelişimi

Antik çağlarda eski Mısır, Yunan ve Roma uygarlıklarında dini amaçlı ve sağlık sebepleriyle seyahatler gerçekleştirilmiştir. Bunların yanı sıra Haçlı seferlerinin ardından 1492’de Kristof Kolomb, 1495’de Marco Polo, 1530’da Piri Reis gibi bazı insanlar yeni yerler görmek ve keşfetmek için seyahatlere çıkmışlardır. 17. yüzyılda yaşayan ünlü Türk seyyahı Evliya Çelebi de merak arzusu ile ülkeler ve şehirler gezerek seyahat etmiştir (Peköz ve Yarcan, 1994: 3). Roma imparatorluğu döneminde ticaretteki artışlar, refah düzeyinin yükselmesi ve yol güzergâhlarının gelişmesi turistik amaçlı seyahatlerin artmasına neden olmuştur (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003: 6).

Gezginler, seyahatleri sırasında konaklayabileceği yerlere ihtiyaç duymuşlardır. Böylece han, taverna ve daha sonra otel olarak isimlendirilen konaklama işletmeleri, ticaret ve seyahat sektörünün ilerlemesiyle ilgili olarak gelişim göstermiştir. Otellerin ilk örneği sayılabilecek Posting Houses (posta taşıyıcı) hanlarının Eski Roma döneminde seyahat edenlerin konaklama ihtiyacını karşıladığı bilinmektedir (Şener, 1992: 4; Maviş, 1994: 43). O dönemin bütün hanları, sahibinin ailesiyle birlikte yaşadığı kendi evleridir. Misafirlere dinlenmek ve temel ihtiyaçlarını karşılamak için bu hanlarda konaklar ve hiç tanımadıkları diğer yolcularla aynı odayı paylaşırlar. Bu hanlarda atlar için ahırlar da bulunur (Oral, 2005: 22).

Altıncı yüzyıla gelinceye kadar çok sayıda insanın seyahat etmesi hanlara duyulan ihtiyacı geliştirmemiştir. Fakat paranın değişim aracı olarak kabul edilmesi ticaretle birlikte seyahatin artışına sebep olmuş ve hanlara duyulan ihtiyacı da arttırmıştır (Aktaş, 2002: 27). Orta çağ döneminde İngiltere’de seyahatlerin artmasıyla gelişen hancılık, geleneksel birahanelerin devamı olarak bilinmektedir. Bu dönemde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü olmuştur. İngiltere’de ‘otel’ teriminin kullanılması 1760 yılından sonra gerçekleşmiştir. 1887 yılında Londra’nın Trafalgar Meydanı’nda Hotel Victoria hizmete girmiştir. 1889’da Savory Hotel ve 1896’da Hotel Cecil açılmıştır. 1903 yılında da eski hanların restore edilmesiyle Tourist Houses adlarıyla hizmete açılmıştır (Batman ve Soybalı, 2009: 95).

Amerika’da 1794 yılında Newyork’ta ilk açılan ‘City Hotel’ 73 odasıyla konaklama endüstrisinde bugün bildiğimiz otellerin başlangıcını temsil etmektedir (Andrews, 2007: 47). İlk otellerin açılması ile birlikte otelcilik anlayışında farklılaşmalar yaşanmıştır. 19. yy’da işletmeler daha lüks hale gelmeye başlamıştır. Bu kapsamda, ‘Tremont Hotel’ Boston’da açılan ilk lüks oteldir. 1908’de yenilikleri

ve fiyat politikası ile otelcilik sektörüne damga vuran ‘Buffallo Statler’ oteli açılmıştır. Hilton markası ilk otelini 1919’da Texas’ta, Holiday Inn’in kurucusu Kemmon Wilson ise ilk oteli olan ‘Holiday Inn Motel’i 1952’de Memphis’te hizmete sunmuştur (Özdemir ve Gedik, 2015: 61). Statler, otel piyasasını uzun süre elinde bulunduran ilk başarılı girişimcilerden olmuştur. Otelcilik tarihinde farklı değişiklikler yaparak oteller zinciri oluşturmuş ve birden fazla yerde otel açmıştır (Andrews, 2007: 48) Seyahatin giderek yaygınlaşma süreci Birinci Dünya Savaşı ile birlikte kesintiye uğramıştır. 1914 yılında Ford’un ilk otomobili üretmesiyle bireysel geziler canlanmaya başlamış ve konaklama endüstrisi, İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra tekrar ivme kazanmıştır (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003: 15).

2. Dünya Savaşı sonrası Amerika’nın yükselen ekonomisi sayesinde Amerikan vatandaşlarının otomobil satın almaları, boş zamanlarında daha çok seyahat etmelerinde etkili olmuştur. Bu seyahatler, yolcuların konaklayabilecekleri yatak odası, araçlarını park edebilecekleri park alanı ve ihtiyaç duydukları gereksinimlerini giderebilme ihtiyacından dolayı yol kenarlarında motorlu oteller ve motelleri ortaya çıkarmıştır. Bu oteller zamanla konaklama kalitesini geniş bir şekilde değiştirmiştir. Bunun sonucunda gezginler artık konaklamayı gerçekleştirmeden önce odaları ve konaklayacağı ortamı kontrol etmeye başlamışlardır (Stutts ve Wortman, 2006: 4; Sandoval-Strausz, 2007: 111).

Otomobilden sonra uçakların da ulaşım için büyük bir kolaylık sunmasıyla otelcilik sektörü hızlı bir şekilde ilerlemiştir (Şener, 1992:4). 1900 ve 1960 yılları arasında çeşitli ihtiyaçlara cevap veren ticari otel, ikametgâh otel, lüks otel ve tatil oteli gibi çeşitleri ortaya çıkmıştır (Aktaş, 2002: 28). Zaman içerisinde konaklama işletmeleri, değişen yaşam koşullarına paralel şekilde değişmiştir. 20. yüzyılda seyahat edenlerin konfor beklentileri sürekli artma eğilimindedir. Bu nedenle konaklama işletmeleri, seyahat edenlerin otelden beklentilerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır (Aykol ve Zengel, 2014: 212).

Çağımızda konaklama sektörü dünyanın önemli iş kollarından biri haline gelmiş bulunmaktadır. 20. yüzyılın başlarında çoğunlukla zengin kişilerin taleplerine uygun olan oteller günümüzde büyük kapasiteli ve standart hizmet sunan kitle turizmine hizmet eden konaklama işletmelerine dönüşmüştür (Barutçugil, 1989: 42). 1974 yılında 200 milyon ve 1989 yılında ise 400 milyon sınırını aşan uluslararası turist sayısı ve ülke içi seyahatlerin artışı konaklama sektörünün hızlı gelişimini etkileyen temel faktörlerdir. İçinde bulunduğumuz 2000’li yıllarda dünyada küresel

boyutta hizmet veren zincir konaklama işletmelerinin, sayı ve sahip olduğu yatak sayıları açısından devasa boyutlara ulaştıkları görülmektedir (Kozak, 2008: 2).

Aşağıdaki Tablo 2.1’de 1485-2000 yılları arasında gerçekleşen dünyadaki turizm olayları ve konaklama sektörünün tarihsel gelişiminde kaydettiği aşamalar özet halinde sunulmuştur.

Tablo 2.1. Dünya’da turizm olayları ve otelcilik sektörünün gelişimi (Kozak, 2008: 3-5; Hayes ve Ninemeier: 2005: 7-9).

1485- 1603	Bu yıllar arasında İngiltere’de han örneklerine rastlanmakta ve posta arabalarının güzergâhlarında kurulmuş ve alanında uzman olmayan kişilerce işletilmekteydi.
1536	Fransa’da evlere servis yapan ilk catering kuruluşları açıldı.
1645	Venedikte ilk cafe açıldı.
1650	İngiltere’de ilk cafe Oxford’ta açıldı. Büyük ilgi gördüğünden 1700 yılına kadar İngiltere’de 200 yeni cafe daha işletmeye açıldı.
1653-1658	İngiltere’de Pasting House’lar yolculara konaklama, sıcak su ve yiyecek imkânı veriyorlardı.
1669	Paris’teki ilk kahve servisi Osmanlı Büyükelçiliği’nde yapıldı. Bu yıllarda “Hotel Garni”nin ilk örnekleri açılmaya başlandı.
1760	İngiltere’de ilk kez otel kavramı kullanılmaya başlandı.
1765	Paris’te restoranların ilk örneği açıldı.
1775	The Green Dragon oteli Boston’da önemli bir kongre oteli olarak yapılandırıldı.
1784	Posting House’lar İngiltere’de devlet posta dağıtım noktalarına göre işletmeye açılmaya başlandı.
1792	Fransız devriminin bir sonucu olarak Fransa’da varlıklı insanların ortada görünmemesi sebebiyle oteller basit pansiyonlar şeklinde hizmet sunar hale geldi.
1794	Newyork’ta otel fonksiyonlarına sahip ilk şehir oteli açıldı.
1800-1833	Paris’te Grande Cuisine açıldı.
1801-1820	Tavernalar otel haline gelmeye başladı.
1801	Francis Union Hotel, Philedelphie’de açıldı.
1806	Amerika’da 200 oda ve 7 katlı olan zamanın en büyük oteli The Exchange Coffee House açıldı.
1824	İlk dağ evi ve resort otel Amerika’da Castkill’de 300 odasıyla işletmeye açıldı.
1825	New York’ta “The Canal” otelinde ilk kez hava gazı kullanıldı.
1825-1858	Gastronomi ile ilgili ilk kitap Alexis Syer tarafından Londra’da yayınlandı.
1826	“City Hotel” birinci sınıf otel kabul edildi.
1830	Amerika’da table d’hote servis kullanıldı.
1834	Amerika’da demiryolu istasyonları yakınlarında oteller açıldı.
1841	Cesar Ritz, otellerinde konaklayanlara eğlence hizmeti sunmaya başladı.
1846	Otellerde kalorifer ile ısıtma sistemi ilk kez The Exchange Hotel’de kullanıldı.
1848	Otellerde emanet kutusu ilk kez Boston’daki bir otelde kullanıldı.
1859	Otellerde asansör ilk kez Amerika’da kullanılmaya başlandı.
1870	Otellerde spor alanları oluşturulmaya başlandı.
1875	Zamanın en büyük oteli The Palace Hotel San Francisco’da açıldı.

Tablo 2.1.'in devamı

1882	Elektrik ile aydınlanmaya ilk kez Newyork'taki "Hotel Everest"te başlandı.
1884	İlk kez condiminius sistemi New York'taki "Chelsea Hotel"de kullanıldı.
1888	California'nın en lüks oteli Del Coronodo Hotel inşa edildi.
1890	Otelcilikteki ilk stoklama sistemi Thomson şirketi tarafından Chicago'da kullanıldı.
1900	Birinci sınıf otellerde, buhar ısıtı, gazlı ısıtıcılar, elektrikli çağrı zilleri, banyo ve klozet, odalarda örnek bilardolar, berberler ve üniformalar ortaya çıktı.
1904	New York'ta St. Regis Hotel'de her bir odada ısıtma-soğutma sistemlerinin kontrolleri müşteriler tarafından sağlandı.
1907	Cesar Ristz, ilk franchising sistemini kurdu. Bu sistemle çalışan oteller Carlton, Boston, New York, Barcelona, Madrit ve Montreal'de işletmeye açıldı.
1908	İlk Statler otel zinciri olan Buffalo Statler hizmete açıldı. Müşterilere boy aynası, telefon, radyo imkânları sağlandı.
1910	Yeni otellerde aydınlatmanın yanı sıra pişirme amaçlı elektrik tesis edilmeye başlandı
1920	Newyork'ta otelcilik sektöründe bir patlama gerçekleşti. Çok sayıda otel işletmeye açıldı. Oteller %85 doluluk oranıyla çalışmaya başladı.
1922	Treadway şirketi, küçük hanlarda ilk yönetim sözleşmesini imzalamıştır.
1925	California'da geceliği 2.5 dolar olan ilk motel işletmeye açıldı.
1927	Boston'daki Hotel Statler'da ilk kez resepsiyonlardan odalara radyo yayını yapılmıştır
1929	Oakland havaalanı oteli, ülkede türünün ilk örneği oldu.
1930	Ortalama geceliği 5.60 dolar olan oteller %85 oranında doluluk oranı göstermiştir. Amerika'da 5 otelden 4'ü tasfiye halinde bulunmuştur.
1933	Geçirilen büyük bunalımdan dolayı doluluk oranında %51 oranına kadar düşüş yaşanmıştır.
1934	Hotel Statler'de ilk kez bütün umumi odalarda havalandırma sistemleri kullanılmaya başlandı
1935	Hilton ve Sheraton gibi zincir otel işletmelerinin ilk örnekleri açıldı.
1940	Modern anlamda servis sunan moteller kuruldu.
1942-1945	2. Dünya savaşı yıllarında otellerin ve motellerin bir bölümü askeri kamp olarak kullanılmaya başlandı. Ancak savaşın hemen ardından otelcilikte çok büyük gelişmeler yaşandı.
1946	Devletler karayolu yapımına hız verince motellerin sayısı da artmaya başladı.
1950-1970	Küçük ölçekli oteller yaygınlaştı.
1951	Hilton'un zincir otellerinde ilk kez odalarda televizyon kullanılmaya başlandı.
1952	Kemmons Wilson Memphis'de ilk Holiday Inn otelini açtı.
1954	Ramada otellerinin ilk zinciri ABD'de Arizona eyaletinde işletmeye açıldı.
1958	Sheraton oteli ilk kez otomatik elektronik rezervasyon sistemini kullandı.
1960	Oteller ile motellerin farklı işlevleri olduğu kabul edildi ve büyük otel anlayışı yerleşmeye başladı. Bazı otellerde ilk minibarlar kullanılmaya başlandı.
1964	Otel odalarına tekerlekli sandalye ile erişim sağlandı.
1966	Inter-Continental otelde müşterilerin çamaşırlarını yıkayabilmeleri için koridorlara otomatik makineler konuldu.
1967	Atlanta Hyaat Regency açılarak 21 lüks otelin tasarımını değiştirdi.
1969	Westin zincir otelleri 24 saat oda servisi sunan ilk otel olmuştur.
1970	İber otel zincirinin ilk oteli İspanya'da hizmete açıldı. Las Vegas pazarına konaklama ve yiyecek içecek şirketleri ile ilk milyon dolarlık yatırımı Hilton otel yapmıştır.
1973	Sheraton Anaheim otel ilk kez odalarda ücretsiz film imkânı sunmuştur.

Tablo 2.1.'in devamı

1974	Otelcilik endüstrisini enerji krizi etkilemiştir. Oteller tabelaları karartmış, ısınmayan odaları ayırmış ve müşterilerden elektrik tasarrufu yapmalarını istemişlerdir.
1975	Four Seasons oteli, odalarda isim markalı şampuan olanaklarını sunan ilk otel olmuş ve önemli bireyler için VIP hizmeti sunmuştur.
1979	Holiday Inns otelcilik zinciri, dünya genelinde 2500 adet otele ulaştı.
1983	İlk büyük otel şirketi olan Westin otelde rezervasyonlar kredi kartlarıyla sağlanmış ve optik elektronik anahtar kartlı olan VingCard icat edilmiştir.
1984	Holiday Inss otelde ilk merkezi seyahat komisyon planı yapılmıştır. Choice Hotel sigara kullanılmayan oda önerisinde bulunmuştur. Hampton Inss ilk kez otellerde aktivite setleri kullanmıştır.
1986	Teledex işletmeleri otel odalarında müşterilere özel telefon kullanma imkânı sağlamıştır. Days Ins oteli bütün oteller ile bağlantılı interaktif rezervasyon sistemini kullanmıştır.
1989	Hyatt zinciri 3-12 yaş aralığındaki çocuklar için çocuk programlarını tanıttı. Hampton zincir otelleri %100 satış garantisini sağlayan ilk otel oldu.
1990	Loews Hotel's endüstride ilk kez İyi Komşu Politikası Topluluğunu en kapsamlı sosyal yardım programı haline getirdi.
1991	Westin zincir otelleri oda içerisinde ilk kez sesli posta sistemini kullandı.
1993	Radisson Hotel business sınıf oda sistemini ilk kez kullandı.
1994	İlk online otel katalogları TravelWeb.com üzerinden sağlanmaya başlandı. Promus ve Hyatt Hoteller ilk kez internet sitesi kullandılar.
1995	Uluslararası Choice Hotels ve Promus Otel merkezi rezervasyon sistemlerini gerçek zamanlı olarak müşterilerin tercihine sundu. Choice ve Holiday Inss otelleri ilk kez çevrimiçi rezervasyon imkânlarını kullandı.
1999	Uluslararası Choice Zincir Hoteller odalarda müşterilerini hoşnut etmek için standart bilgisayar imkânı sundu.
2000	Hilton, uzayda ilk lüks otel için planlarını açıkladı.

2.1. nolu Tablo'ya göre, 1485 yıllarında hancılık ile başlayan konaklama alanları, 1760 yılına gelindiğinde otel kavramıyla isimlendirilmeye başlanmıştır. Her geçen yıl sürekli farklı şekillerde oteller açıldığı ve zamanla otellerin donanımlarının nasıl değişim gösterdiği izlenmektedir. 1900'lerde otel işletmelerinin tek işletme olarak değil çoğalarak zincir işletmeye dönüştükleri görülmektedir. Bunun yanı sıra hancılık döneminde yeme-içme faaliyetleri hatta sıcak su imkânı bile zor bulunurken, 1800'lerin ortalarından sonra dönemin lüks sayılabilecek emanet kutuları, çağrı zilleri, asansör sistemi, buhar ısıtıcı, gazlı ısıtıcı, banyo, klozet, boy aynası gibi teknik ve donanımlar otellerde yerlerini almaya başlamıştır.

1900'lerde, teknolojinin gelişmesiyle otel odalarına radyo ve televizyonların ayrıca otel koridorlarına otomatik çamaşır makinelerinin konulduğu görülmektedir. Bu bağlamda zaman içerisinde otel işletmelerinin müşterilerinin rahatına ve duygusal beklentilerine de cevap vermeye başladıkları söylenebilir. 1980'lerden sonra elektronik kartlar, kredi kartları, rezervasyon sistemleri, internet siteleri kullanılmaya

başlanmıştır. Dolayısıyla teknolojinin gelişimine bağlı olarak müşterilerin geniş bir bilgi verisi oluşturulmasıyla rezervasyon sistemleri daha otomatik hale gelmiştir. Hatta işletmenin teknolojiyi kullanabilmesinin yanı sıra müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla odalara bilgisayarlar konularak yenilikçi davranışlar sergilendiği ve zaman içerisinde otel işletmeciliğinin ürün odaklılıktan müşteri odaklı hale dönüştüğü görülmüştür.

2000'lerde otelcilik sektörünün sürdürülebilirliği için küreselleşme ve rekabet önemli bir unsur haline gelmiştir. Küreselleşme içinde farklı kalabilmek, rekabet karşısında daha yetkin adımlar atabilmek için işletmeler yenilikçi, risk alan ve daha cesur davranışlar sergileyen tutumlara yönelmişlerdir. Hatta uzaya otel inşa etme planları yapmaya başlamışlardır. Yüz yıllar öncesinde insanların yürüyerek ya da atlarıyla beraber zorunlu olarak gerçekleştirdikleri seyahatlerinde kullandıkları tavernalardan ve hanlardan, günümüz insanların seyahati zorunlu bir faaliyet olarak algılamadığını ve eğlence, dinlenme, sosyal bir etkileşim aracı olarak da gördükleri söylenebilir. Bu değişimlerin gerçekleşmesinde, teknolojinin gelişmesi, maddi olanakların artması, eğitim durumlarının iyileşmesi, kadının iş hayatına girmesi, insanların sosyal faaliyetlere ihtiyaç duyması ve her geçen gün yeni buluşların ortaya çıkması önemli bir şekilde etkili olmaktadır.

Sonuç olarak teknoloji ve yenilikçilik ile turizm faaliyetlerini ve turizm işletmelerini geliştirmek mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinin küreselleşen dünya pazarında kendilerine yer bulabilmeleri ve nitelikli bir şekilde rekabet edebilmeleri için işletme içerisinde iç girişimcilik faaliyetlerine önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

2.3.2. Otel İşletmelerinin Türkiye'de Gelişimi

Konaklama işletmelerinin başlangıcına bakıldığında yer değiştirmenin başladığı ilk çağlardan itibaren yol üzerlerinde yolculara hanlarda ilkel şartlarda belirli bir ücret karşılığında barınma, yeme-içme, atları dinlendirme gibi hizmetler sunulmuştur (Hussein ve Saç: 2008: 47). Han ve kervansarayların ilk örnekleri olarak askeri amaçlarla kurulan *ribat*'lar kabul edilmektedir. Bazı tarihçilerin ve seyyahların notlarına göre ilk ribatların izleri 7. yüzyıla dayanmaktadır. 6. yüzyıldan önceki dönemlerde Arap ribatları askeri özelliklerini kaybederek yolculara hizmet sunan kervansaraylar haline gelmiştir (Maviş, 1994: 47). İlk kervansaray Gazneli Mahmut tarafından 1019-1020 döneminde Ribat-ı Mahi adıyla yaptırılmıştır. Sonrasında

Anadolu'nun ekonomik önemini anlayan Selçuklu sultanları kervansaray yapımlarını hızlandırmışlardır. Bu tip kervansaraylara Konya - Aksaray yolu üzerinde 1299'da kurulmuş Sultan Hanı, Ürgüp civarında Sarı Hanı, Antalya yakınında Evdir Hanı örnek olarak gösterilebilir (Batman, 2008: 29).

Kervansaraylar, yolların uğrak noktalarında büyük bir alan içerisinde kuruluyordu. Konaklama, beslenme, malların muhafazası olanaklarına, ahırlara, bazı dini ibadete ayrılmış alanlara sahiptiler. İnsanların ikame ettikleri yer dışında çeşitli sebeplerle gerçekleştirdikleri seyahatlerde konaklama ihtiyaçlarının karşılanması üzere Batı'da han Doğu'da kervansaray olarak ortaya çıkan konaklama işletmeleri arasında işletilme amacı bakımından önemli bir fark bulunmaktadır. Batı'daki hanlar işletilmek amacıyla Doğu'daki kervansaraylar ise hayır girişimi olarak yapılıyordu. Bu kervansaraylar ticari bir amaç taşımıyorlardı (Olalı ve Korzay, 1993:7).

Kervansarayların kendine has bir yönetim sistemi vardı. Kervansarayların tümü, sultanlar ve hayırsever zenginler tarafından tesis edilmiş vakıflardı. Kervansarayların masrafları vakıflardan karşılanırdı. Kervansarayların yönetimi bir kurul tarafından gerçekleştirilirdi. Bu kurulda bir yönetici, bir de müfettiş (denetçi) bulunurdu. Kervansarayların 'Muzif' olarak adlandırılan bir müdürü vardı. Hancı gelen yolcuları karşılar, yiyecek ve yatacak yer verirdi. Kervansarayda çalışan insanların ücretlerinin tatmin edici olması temel prensiplerlendi (Sezgin, 1995: 23).

Osmanlı dönemine gelindiğinde kervansaraylarla birlikte gelir sağlamak amacıyla şehir içi hanlar yapılmıştır. 18. yüzyılda kervansarayları finanse eden vakıflar ekonomik yönden zayıflamışlardır. Bu nedenle kervansaray yapımı azalmıştır. Bunun sonucu olarak sosyal nitelikte kervansaray yapımının 19. yüzyılda Tanzimat'tan sonra durdurulmuş ve gelir sağlama amacıyla şehir hanlarının yapımına başlanmıştır. Kervansarayların bulunmadığı yol boylarında hanlar kuruluyordu. (Şener, 2001: 8).

Türkiye'de modern anlamda ilk otel, Wagon Lits şirketi tarafından Şark Ekspres aracılığıyla İstanbul'u ziyaret eden Avrupalı misafirleri ağırlamaya yönelik 1892 yılında İstanbul Beyoğlu'nda hizmete giren Pera Palas Otelidir. Pera Palas Otelisi ve 1914'de yapılan Tokatlıyan Otelisi o dönem için en lüks otellerden sayılmaktaydı. Modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel ise 1955 yılında açılan İstanbul Hilton Otelidir. Ardından 1956 yılında Divan Otelisi ve 1957 yılında Kilim Otelisi İzmir'de faaliyete açılmıştır. Ayrıca Hilton Otelisi bir süre

Türkiye’de otelcilik sektörü alanında eğitim kurumu görevinde de bulunmuştur (Oral, 2005: 30; Batman, 2008: 29).

Bir sosyal güvenlik kuruluşu olan Emekli Sandığı modern teknoloji kullanarak turistik işletmeler kurmak amacıyla turizm imkânlarının gelişip harekete geçmesini sağlamıştır. Aynı zamanda turizm sektöründeki işletmelere yatırım yapma, bu alanda yapılacak yatırımlara kredi verilmesi amacıyla T.C Turizm Bankası kurulmuş ve 1989 yılında T.C İktisadi Kalkınma Bankası’na devredilmiştir (Maviş, 1994: 50).

Türkiye’nin 1966 ile 2016 yılları arasındaki turizm yatırım ve işletme belgeli toplam konaklama tesis kapasitesi ve yatak sayısı aşağıdaki 2.2. nolu Tablo’da gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Türkiye’deki konaklama işletmelerinin kapasitesi (www.tursab.org.tr, 21.03.2018)

Turizm İşletme Belgeli Tesisler			Turizm Yatırım Belgeli Tesisler	
YILLAR	TESİS	YATAK	TESİS	YATAK
1966	165	16151	291	23807
1970	292	28354	301	25872
1975	421	44957	202	25956
1980	511	56044	267	26288
1985	689	85995	501	71521
1990	1260	173227	1921	325515
1995	1793	286463	1334	202483
2000	1824	325168	1300	243794
2005	2412	483330	1039	278255
2010	2647	629465	877	252984
2015	3309	850089	1125	314194
2016	3641	899881	1135	312912

Tablo 2.2 incelendiğinde, 1966 yılında 16 bin civarında olan turizm işletme belgeli yatak sayısı, 2016 yılında 900 bin civarındadır. Yine 1966 yılında turizm yatırım belgeli yatak sayısı 23 bin dolaylarında iken 2016’da ise 313 bin civarındadır. Bu istatistiki veriler Türkiye’de her geçen yıl konaklama kapasitelerinin arttığını dolayısıyla Türkiye’nin hem turist sayısı ve turistlerden elde edilen gelir durumu hem de turizme yönelik yatırımlar bağlamında sürekli olarak ilerleme kaydettiğini ortaya koymaktadır. Asıl dikkat çeken husus Türk otelciliğinin talebe dayalı olarak gelişme göstermesidir. Türkiye’yi ziyaret eden yabancı turistlerin

konaklama talebi her dönemde Türk otelciliğinin belli bir aşamaya geçmesine neden olmuştur (Gündüz,2012: 10).

Sonuç olarak dönemin Türkiye'sinde kervansaraylarda konuk ağırlama işlevinden günümüz Türkiye'sinde konaklama işletmelerinin hem çeşitlenerek hem de artarak ilerlediği görülmektedir. Konaklama işletmeleri günümüzde otel, motel, tatil köyleri, termal otel, termal tatil köyleri, termal müstakil apart otel, pansiyon, kamping, oberj, apart otel, özel tesis, gol tesisi, turizm kompleksi, butik otel, tatil villaları, dağ evi, çiftlik evi, yayla evi ve hostel gibi çeşitli alanlarla faaliyet sürmektedir.

2.4. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmelerinde standartlaşma ve pazarda rekabet ortamının sağlanması, müşterinin korunması, rehber kitapların satışına ve lisansına yönelik gelir sağlanması ve otel işletmeciliğinin kontrol altında tutabilmesi amacıyla bazı sınıflandırmalar yapılmıştır (Doğancılı, 2018: 170). Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin Uygulamasına Dair Tebliğ'in 13. maddesine göre "Turizm Bakanlığınca gerekli görülen hallerde veya işletmenin talebi halinde, tesisin tür ve varsa sınıfının asgari nitelikleri, kapasitesi, fiziki özellikleri, kullanılan malzemenin standardı, işletme ve hizmet kalitesi, personelin nitelikleri ve eğitim düzeyi gibi kriterlerin yer aldığı değerlendirme formları Sınıflandırma Komisyonunca uygulanmaktadır".

Konaklama endüstrisi bağlamında ülkeler, kamu ve özel sektörlerine göre sınıflandırma sistemlerinde farklı rollere sahiptir. Konaklama işletmelerinin sınıflandırılması konusunda sadece birkaç ampirik çalışma bilgi sağlamaktadır. Uluslararası çeşitli sistemlerin ve yönetsel yönlerin arasındaki farklılıklardan dolayı sınıflandırılmanın nasıl yapıldığına dair veri sunmamaları yapılan çalışmaların ana eksikliğidir (Maravic, 2017: 236).

Her ülke kültürel, ekonomik ya da ulusal gelenekler nedeniyle otel işletmelerinin sınıflandırılması konusunda farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar her ülkenin farklı semboller kullanması, zorunlu ya da gönüllü olup olmadıkları, sınıflandırmadaki amaç ve seviyeleri, sınıflandırılmanın geçerlilik süresi şeklinde sıralanabilir (Cser ve Ohuchi, 2008: 379; Minazzi, 2010: 67). Ayrıca ülkelerdeki otel sınıflandırılma işlemlerinin yapıldığı kurumlara göre de farklılık göstermektedir.

Örneğin, Mısır, Pakistan, Lübnan ve İsrail’de Turizm Bakanlığı’nca yapılmaktadır. Bazı ülkelerde ise otellerin sınıflandırılma işlemi farklı bakanlıklara bağlı Milli Turizm Teşkilatınca gerçekleştirilmektedir. Örneğin; Danimarka’da Ticaret Bakanlığı, Şili ve Slovenya’da Ekonomi Bakanlığı, Avusturya ve Polonya’da Oteller Birliği Teşkilatı tarafından yürütülmektedir (Dürgen, 2016: 9).

Otel işletmesinin tanımında olduğu gibi otel işletmelerinin sınıflandırılmasında da araştırmacılar genel bir fikir birliğine ulaşamamış ve farklı şekillerde sınıflandırma yapmışlardır. Çalışmanın bu kısmında otel işletmelerinin sınıflandırılması konusunda farklı kaynaklardan derleme yapılarak gelişim aşamalarına, konaklama amacına, faaliyet sürelerine, büyüklüklerine, hukuki özelliklerine, mülkiyetlerine ve ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına göre alt başlıklar halinde sunulmuştur. Son olarak diğer sınıflandırmalar da genel hatlarıyla belirtilmiştir.

2.4.1. Gelişim Aşamalarına Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri turizmdeki gelişime ve insanların ihtiyaçlarındaki değişime paralel olarak yıllar içerisinde birbirinden farklı şekiller almıştır (Olalı ve Korzay, 1993: 31). Gelişim aşamalarına göre oteller üç şekilde ele alınmıştır. Lüks Oteller, 19. yy’ın ortalarında birinci dünya savaşına kadar seyahat edenlerin toplumun yüksek sınıfına mensup kişileri ve zenginlerinden oluşması nedeniyle yalnızca onlara hizmet vermek için inşa edilen işletmelerdir. Vasat Oteller, 20. yy’ın birincin yarısında seyahatlerin yapısındaki ve seyahat eden insanların kalitesindeki değişimler bu tipteki işletmeleri ortaya çıkartmıştır. Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri, modern turizmin ortaya çıkartmış olduğu tatil köyleri, kampingler, pansiyonlar ve bunun gibi işletmelerdir (Aktaş, 2002: 29).

2.4.2. Konaklama Amacına Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmesinin sunduğu konaklama hizmetinin amacına göre yapılan sınıflandırmadır. Bu bağlamda otel işletmeleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

Kaplıca-Kür İşletmeleri: Kaplıca ve değişik banyo kürü imkânları sağlayan tesislerdir. Şifalı suların bulunduğu alanlarda kaplıca, ılıca, içme gibi sağlık turizmi için kurulmuş tedavinin yanı sıra dinlenme amacı güden tesislerdir. Bu tesislerde vücut sağlığı için geliştirilmiş su ve çamur gibi maddelerle masaj ve meditasyon gibi yöntemleri uygulayan hizmetler de verilmektedir (Özel, 2012: 8).

Sayfiye İşletmeleri: Tatil, sağlık, eğlence ve dinlenme amacıyla hizmet sunan işletmelerdir. Genellikle deniz, dağ, kaplıca, göl, yayla gibi turistik çekicilik merkezlerinde kurulmaktadır. Bu işletmeler Türkiye’de genellikle Ege ve Akdeniz bölgesinde, Toroslar, Abant, Uludağ ve Doğu Anadolu yaylalarında yoğun olarak faaliyet göstermektedir (Kozak, 2008:6).

Dağ ve Spor Amaçlı Otel İşletmeleri: Kayak ve dağcılık sporları yapmak, dinlenmek ve doğada zaman geçirmek isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir (Şener, 2001: 22).

Kongre Amaçlı Otel İşletmeleri: Kongre, komisyon, sempozyum gibi toplantı hizmetlerini sunan işletmelerdir. Bu işletmelerde genellikle oda sayısı 250 ile 2000 arasındadır. Bu otellerde oda servisi, kuru temizleme ve çamaşırhane, birden fazla restoran, hediyelik eşya mağazaları gibi hizmetlerin olması beklenmektedir (Özel, 2012: 8).

2.4.3. Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri

Faaliyet sürelerine göre otelleri mevsimlik ve devamlı olmak üzere iki gruba ayırabiliriz. Mevsimlik oteller, faaliyetlerini belirli mevsimlerde yoğunlaştırdıkları veya sadece belirlenen mevsimler içinde açık olmaları ile tanımlanır. Mevsimlik oteller yaz ve kış otelleri olmak üzere ayrılabilir. Mevsimlik otellerden bazıları koşulları el verdiği takdirde her iki mevsimde de açık kalabilmektedir. Örneğin dağ otellerinin yaz aylarında da açık olabilmeleri gibi (Aktaş, 2002: 30). Devamlı oteller ise bütün yıl faaliyet gösteren otellerdir (Kozak, 2002: 6).

Mevsimlik oteller ile devamlı oteller arasında yapısal özellikler açısından önemli farklar bulunmaktadır. Bu farklar şu şekilde belirtilebilir (Olalı ve Korzay, 1993: 35);

- Devamlı otelcilik homojenlik gösterir. Devamlı oteller yıl boyu açıktırlar. Mevsimlik oteller ülkeler arasında ve bölgeler arasında değişiklik gösterebilir.
- Devamlı oteller müşterilerin ihtiyaçları halinde gidilmesi zorunlu olan otellerdir. Mevsimlik oteller zevk ve dinlenmek için gidilen otellerdir. Çünkü insanlar ticari, politik ya da başka bir amaçla yaptığı seyahatlerde devamlı otellerden yararlanmaktadırlar.
- Devamlı otellerde konukların konaklama süresi kısadır. Mevsimlik otellerde konaklama süresi uzundur.

2.4.4. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri

Bir otel işletmesinin büyüklüğünü belirleyen kıstaslar; otel işletmesine harcanan sermayenin büyüklüğü, oda sayısı, otel içinde bulunan ve kiraya verilen kısımların hacmi (kuaför, seyahat acentesi, satış mağazası vb.), işletmede istihdam edilen işçi sayısı, sosyal ve kültürel alanlar için ayrılan kısımlar, konferans ve ziyafet salonları şeklinde sıralanabilmektedir (Şener,2001: 20). Büyüklüklerine göre otel işletmeleri üç biçimde sınıflandırılmaktadır (Maviş, 1995: 13-15) :

Küçük Oteller: Türkiye'deki otelleri dikkate aldığımızda oda sayısı en fazla 75 olan otellerdir. Bu işletmelerde hizmetler az sayıda çalışan tarafından verilir. Kentlerde, köy ve kasabalarda, turizm faaliyetlerinin yoğun olduğu yerleşim bölgelerinde ihtiyaç halinde kurulan işletmelerdir.

Orta Büyüklükte Oteller: Oda sayısı 75 ile 150 arasında değişen otelleri bu gruba dâhil edebiliriz. Orta büyüklükte otel işletmelerinde personel sayısı az olduğundan etkili bir denetim sistemi vardır. Yetki organlarının az sayıda oluşu kararların daha hızlı alınmasına ve uygulanmasına sebep olur.

Büyük Oteller: En az 200 ve daha fazla odası olan otelleri bu gruba dâhil edebiliriz. Tek kişinin sahipliği altında faaliyetlerini gerçekleştiren büyük oteller olduğu gibi zincir otel işletmeleri şeklinde faaliyet gösteren büyük otellerde görülmektedir. Büyük otel işletmelerinin satın alma faaliyetleri, tüketici piyasasına girme, reklam yapma, konuklara çeşitli mal ve hizmet sağlama, finansal kaynak ve özellikle yönetim bakımından diğer otel işletmelerine göre birçok farklılıkları vardır.

Otel işletmelerinin büyüklüğünü gösteren ölçütlerin ülkeler arasında ve zaman içinde farklılıklar gösterdiğini unutmamak gerekir. Örneğin; Batı Avrupa ve Amerika'da küçük olan otel işletmesi Türkiye için orta büyüklükte veya büyük olabilir. Aynı şekilde 1950'lerde büyük olarak tanımlanan otel işletmesi 2000'lerde orta büyüklükte ya da küçük oteller grubuna alınabilmektedir (Aktaş, 2002: 34).

2.4.5. Hukuki Özelliklerine Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin hukuki özellikleri bakımından sınıflandırılması genellikle ülkelerin yasalarına göre değişmektedir. Birçok ülke uluslararası resmi seyahat teşkilat birliğinin belirlediği normlara göre otellerini sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmada genellikle otel binasının özelliği, araç ve gereçleri, hizmet standardı, müşteriye sunduğu rahatlık ve işletmecilik anlayışı gibi temel özellikler değerlendirilmektedir (Aktaş,2002: 32). Türkiye'de hukuki özellikleri bakımından

otel işletmeleri Belediye Belgeli Otel İşletmeleri ve Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri olmak üzere iki şekildedir.

Belediye Belgeli Otel İşletmeleri: Bu türdeki otel işletmeleri Türkiye’de yerel yönetimler tarafından “nitelikli” ve “niteliksiz” olmak üzere 2 grupta sınıflandırılmaktadır (Kozak,2002: 7).

Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri: 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. maddesi uyarınca 21/05/2000 tarihinde Turizm Bakanlığınca hazırlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’nin 19. maddesinde otel işletmesi tanımlanmış ve otel işletmeleri; bir yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmıştır (Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, 2000; md.19)

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği (2000)’nin 19. maddesine göre yıldızlamaya göre sınıflandırmalar ve nitelikleri:

Bir yıldızlı otellerin nitelikleri:

- En az 10 oda kapasiteli
- Girişte rüzgarlık, otel kapasitesine uygun düzenlenmiş resepsiyon, bekleme yerini kapsayan, telefon hizmetinin de verildiği lobi ve vestiyerden oluşan bir kabul holü
- Kahvaltı Ofisi ve bağlantılı kahvaltı salonu
- Kent içinde oda sayısının %30’u, kent dışında %50’si oranında oturma imkânı sağlayan oturma salonu
- Yönetim odası
- Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü
- Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan nitelikli malzeme
- Lokanta yok ise büfe hizmeti
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap
- Odalarda telefon hizmeti
- Oda sayısının %25’ine hizmet verebilecek sayıda, şifreli veya çift anahtarlı kasa gibi müşteriye emanet hizmeti verilen düzenleme

İki yıldızlı otellerde bir yıldızlı oteller için aranılan niteliklere ek olarak gereken nitelikler:

- En az 20 oda kapasiteli
- İlave bir yönetim odası
- Oturma salonu veya bağımsız bölümlerde bar düzenlemesi
- İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi
- Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap

Üç yıldızlı otellerde iki yıldızlı oteller için aranılan niteliklere ek olarak gereken nitelikler:

- En az 40 oda kapasiteli
- İkinci sınıf lokanta veya kafeterya
- İklim koşullarına göre odalarda klima
- Yatak odalarında TV
- Banyolarda saç kurutma makinesi
- Kişi başına 1,2 metrekare olmak üzere en az 50 kişilik çok amaçlı salon
- Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti

Dört yıldızlı otellerde üç yıldızlı oteller için aranılan niteliklere ek olarak gereken nitelikler:

- En az 80 oda kapasiteli
- Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü, veya merdiven ile bağlantılı bagaj odası, telefon kabinleri yerlerinden oluşan kabul holü
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansör
- Her katta kat ofisi düzenlemesi
- Kuru temizleme hizmeti ile terzi mahalli
- Odalarda kıymetli eşya kasası
- Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilk yardım araç ve gereçleri bulunan revir
- Odalarda mini bar
- Turizm amaçlı satış ünitesi

- Lokantanın, özel yemek ve kokteyl salonu bulundurma zorunluluğu olmaksızın, kapasitenin %50'sine hizmet veren birinci sınıf olarak düzenlenmesi
- Yerleşim merkezlerinde 06.00 - 24.00 saatleri arasında oda servisi
- Personel sayısının en az %15'i oranında konusunda eğitim almış personel
- Kişi başına en az 1,2 metrekare düşecek şekilde en az 100 kişilik ikinci bir çok amaçlı salon ve fuayesi
- Kapalı veya açık yüzme havuzu
- En az 100 kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon
- Kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşen en az 100 kişilik konferans salonu
- Konferans salonu ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetlerinin verildiği mahaller
- Kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az 100 kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkânı veren ayrı bir salon
- En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az üç adet
- Pasta ve içki servisi verilen en az 100 kişilik salon
- En az beş çeşit Türk yemeğinden oluşan bir menünün de sunulduğu ikinci bir lokanta
- Telefon, faks, bilgisayar vb. büro hizmetlerine yönelik çalışma salonu
- Kafeterya ve snack bar ünitelerinden en az üç adet

Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren işletmelerdir. Dört yıldızlı oteller için aranılan niteliklere ek olarak gereken nitelikler:

- En az 120 oda kapasiteli
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansör
- Oda sayısının en az %20'si kadar park yeri imkânı olan garaj veya üzeri kapalı otopark

- Uydu veya video yayınları imkânı
- Bay ve bayan kuaförü
- Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon
- 24 saat oda servisi
- Turizm amaçlı satış üniteleri

Bahsi geçen yönetmelik kapsamında ayrıca otel işletmelerinin yanı sıra moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler ve apart otellerinin de nitelikleri ayrı maddeler halinde belirtilmiştir (Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, 2000, md. 20., 21., 22., 23., 24.)

2.4.6. Mülkiyetlerine Göre Otel İşletmeleri

Mülkiyetlerine göre otel işletmeleri üç grupta toplanabilir (Oral, 2005: 40).

Özel Otel İşletmeleri: Özel sektör olarak bilinen mülkiyeti, sermayesi ve varlıkları ile özel kişilere ait olan işletmelerdir. Bu işletmelerin ilk amacı kâr elde etmektir (Akıncı, 2011: 10).

Kamu Otel İşletmeleri: Varlıklarının çoğunluğunu kamu idarelerine ait olan işletmelerdir. Bu işletmeler kâr elde etmekten çok topluma hizmet etmek amacındadır. Örneğin; Devlet İl Özel İdaresi, Belediye, Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar Kurumuna ait özel işletmeler gibi (Şener, 2001: 24).

Karma Otel İşletmeleri: Bunlar kapitallerinin bir kısmının özel sektör, bir kısmının ise kamu idareleri tarafından karşılandığı otellerdir. Karma otel işletmelerinde devlet, genellikle konaklama işletmeciliğinin alt yatırımını yapar ve sonra da bunu donatmak ve işletmek üzere bedelle ya da bedelsiz özel girişimciye devreder (Olalı ve Korzay, 1993: 46).

2.4.7. Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre Otel İşletmeleri

Ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına göre otel işletmeleri 4'e ayrılmaktadır. Havaalanı otelleri, büyük uluslararası havaalanlarının yakınlarında kurulan işletmelerdir (Şener, 2001: 22). İstasyon otelleri, Avrupa ülkelerinin klasik otobüs ve demiryolu terminallerinde kurulan otel tipleridir (Aktaş, 2002: 30). Liman otelleri, liman şehirlerinde kurulan otellerdir (Özel, 2012: 10). Karayolu kavşak otelleri, yoğun karayollarının kavşak noktalarında kurulan ve otomobilli yolcuların yeme-içme, geceleme ve otomobil bakım, onarım hizmetlerini verebilen otellerdir (Şener, 2001: 22; Aktaş, 2002: 30).

2.4.8. Fiyat Düzeylerine Göre Otel İşletmeleri

Günümüzde otel işletmeleri, farklı fiyatlarla farklı ürünler sunarak farklı pazar gruplarındaki müşterilere hizmet sunmaktadırlar. Bulunduğu mekân ve sunduğu hizmet konseptine göre otel işletmelerini ekonomik (ucuz), orta düzey (vasat) ve lüks (pahalı) oteller olarak üçe ayırmak mümkündür (Akıncı, 2011: 18).

Ekonomik (ucuz) otellerin amacı sadece müşterilerin konaklama ihtiyacını karşılamaya yöneliktir. Yatak fiyatı veya kısmen oda kahvaltısı şeklinde oda satarlar. Bir yıldızlı oteller bu işletmelere örnek olarak gösterilebilmektedir.

Orta düzey (vasat) oteller, genellikle şehirlerarasında işletmelerin satış ve pazarlama temsilcisi olarak çalışanlara hizmet sunan ve oda fiyatlarına yatak ve kahvaltısı dâhil olan, bunun yanı sıra çamaşırhane, havuz, restoran, lobi hizmetleri sunan iki, üç ve dört yıldızlı işletmelerdir.

Lüks (pahalı) oteller ise itibarı ön planda tutan, misafirleri en yüksek kalitede ve fiyatta ağırlayan işletmelerdir. Bu tür otellerde oda sayısından ziyade işletmenin bulunduğu mekân ve hizmet konsepti daha önemli bir rol oynamaktadır. Lüks butik otel ve beş yıldızlı oteller lüks otel kapsamında tutulabilmektedir.

2.4.9. Diğer Sınıflandırmalar

Bütün yapılan sınıflandırmalara ek olarak otel işletmeleri sundukları hizmet çeşidine göre sağlık, spor, kongre, eğlence, dinlenme; yerine getirdikleri konaklama gereksinimine göre termal, dağ, şehir, resort, casino, kongre ve kıyı otelleri olarak farklı şekillerde sınıflandırılabilir (Kozak, 2008: 9-10).

Diğer taraftan oteller plan tiplerine göre Avrupa planı, Amerikan planı ve kıtasal plan; hizmet sunulan müşterilerin niteliklerine göre ailelere hizmet sunan ve iş adamlarına hizmet sunan; müşterilerin kalış sürelerine göre ise ticari veya transit, konaklama, yarı konaklama ve apart oteller şeklinde sınıflandırılmaktadır (Maviş, 1994: 57).

Aşağıda Tablo 2.3'de ise türlerine ve sınıflarına göre Türkiye'deki konaklama tesislerinin sayısı verilmiştir.

Tablo 2.3. Türlerine ve sınıflarına göre Türkiye'deki konaklama tesislerinin sayısı
(www.tursab.org.tr, 21.03.2018)

Türü	Sınıfı	TURİZM YATIRIM BELGELİ			TURİZM İŞLETME BELGELİ		
		TESİS SAYISI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI	TESİS SAYISI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI
	5 YILDIZLI	199	56247	121615	485	155593	329725
	4 YILDIZLI	309	40554	81275	657	96973	200662
Oteller	3 YILDIZLI	328	20106	40619	823	52317	106437
	2 YILDIZLI	33	1417	2992	414	15650	30801
	1 YILDIZLI	23	614	1188	51	1 889	3655
	TOPLAM	892	118938	247689	2430	322422	671280
	1.SINIF				1	13	25
Moteller	2.SINIF				2	78	159
	Motel				7	208	419
	TOPLAM				10	299	603
Tatil Köyleri	1.sınıf 5 yıldızlı	17	4193	9946	66	25752	57335
	2.sınıf 4 yıldızlı	18	4065	9278	17	3253	6858
	TOPLAM	35	8258	19224	83	29005	64193
	5 yıldızlı	15	5697	12274	24	6076	12720
	4 yıldızlı	17	2279	5238	21	2524	5640
Termal Oteller	3 yıldızlı	4	382	972	18	1159	2386
	TOPLAM	36	8358	18484	63	9759	20746
Termal Tatil Köyleri	5 yıldızlı	1	129	310			
	4 yıldızlı	1	200	638			
	TOPLAM	2	329	948			
	Termal Müstakil Apart Otel				1	48	96
	Pansiyonlar	3	60	122	45	607	1225
	Kampingler	3	268	764	6	631	2005
	Oberjler				3	442	942
	Apart Oteller	4	309	817	108	5604	13389
	Özel Tesis	20	561	1135	290	9271	19386
	Golf Tesisleri	1	60	228	2	201	424
	Turizm Kompleksi	7	4097	9426	3	2763	5864
	Butik Otel	101	3701	7765	74	2823	5710
	B Tipi Tatil Sitesi	3	583	2702	1	224	748
	Butik Tatil Villaları				1	68	136
	Dağ Evi				2	98	272
	Çiftlik Evi / Köy Evi	7	59	118	7	52	103
	Yayla Evi	1	40	80	1	14	28
	Hostel	2	27	54		123	166
	TOPLAM	1117	145648	309556	3131	384454	807316

Tablo 2.3'de görüldüğü üzere konaklama işletmelerinin çeşitli sınıflandırılmaları bulunmakla birlikte, otel işletmelerinin sayısı diğer konaklama

işletmelerine göre daha büyük bir yoğunluğu kapsamaktadır. Onu takiben ise tatil köyleri yer almaktadır. İşletme belgeli konaklama işletmelerinin ise yatırım belgeli konaklama işletmelerinden belirgin bir şekilde daha çok olduğu görülmektedir.

2.5. OTELCİLİK SEKTÖRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Geçmişte seyahat eden ve yorgun gezginlere han olarak hizmet veren işletmeler, günümüzde giderek artan sayıda turiste hizmet eden ve dünyanın daha fazla bölgesinde faaliyette bulunan devasa organizasyonlara dönüşmüştür. Dolayısıyla geçmişten günümüze misafirperverlik anlayışı da önemli ölçüde gelişmiş ve daha fazla turist için daha fazla konaklama ihtiyacına gereksinim duyması önemli bir hal almıştır. Bu durumda konaklama sektörünün artan talebe uyum sağlaması gerekmektedir. Gee (1994), bu uyumun yakalanabilmesi ve uluslararası işletmelerin büyüme ve başarısının olumlu yönde ilerlemesi için reklam, merkezi rezervasyon sistemleri, küresel promosyonlar, toplu satın alma, tasarım ve yapım konusunda uzmanlık bilgisi ve operasyonel standartlaştırma gibi olayların gerçekleşmesi gerektiğini vurgulamıştır (BBP Learning Media, 2011: 33). Son yıllarda otelcilik sektörünün gelişimini sosyo-kültürel, teknolojik, ekonomik, çevresel ve politik etkenler etkilemektedir. Bu etkenler aşağıda açıklanmıştır.

2.5.1. Sosyo-Kültürel Faktörler

Sosyo-kültürel çevrede insanların yaşam biçimleri, değer yargıları, olaylara bakış açıları, kültürel alışkanlıkları, davranış biçimleri, dini inanışları gibi faktörler bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 86; Sökmen, 2014: 100). Turizm işletmeleri açısından ise sosyo-kültürel çevre unsurları, işletmelerin faaliyetlerini ve dolayısıyla turizm sektörünü diğer sektörlerle göre daha fazla etkilemekte ve geliştirmektedir.

Uluslararası ilişkiler, kültürel alışkanlıklar, davranış şekilleri gibi faktörler turizm sektörünü yönlendiren önemli faktörlerdir. Örneğin günümüzde Türkiye’de turizm işletmelerinde hizmet verilen turistlerin milliyetlerine bakıldığında Alman, Rus ve Arap ülkelerinden olduğu görülmektedir. Bu milliyetlere hizmet veren işletmelerin ürünlerine bakıldığında da bu farklılık görülmektedir. Rus grubuna hizmet veren bir otel işletmesinin menüsünde meyve ve tatlılar önemli bir yer tutarken, Alman grubuna hizmet veren işletmenin menüsünde ise bira çeşitleri önemli ölçüde yer almaktadır. Arap ülkelerinden gelen misafirlerin artması karşısında ise İslami konseptli oteller yapılmaya başlanmıştır. Bu otel işletmelerinde

Arap mutfağına ait, helal gıda olarak kabul edilen ürünler kullanılmakta ve alkollü ürünler servis edilmemekte, yine bu kültüre göre kadın ve erkekler için ayrı aktivite alanları oluşturulmaktadır.

Türkiye'ye gelen turist sayıları incelendiğinde, 2015 yılında ülkeye giriş yapan toplam turist sayısının % 46'sını Avrupa ülkelerinden gelen turistler oluşturmaktadır. 2017 yılında ise Avrupa ülkelerinden gelen turist sayısı %38 oranına düşmüş olmasına karşın halen toplam turist sayılarında ilk sırada yer almaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, Erişim Tarihi, 15.06.2018). Buradan hareketle Avrupa ülkelerinde yaşlı nüfus yüzdesinin yüksek olması nedeniyle Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmeleri yaşlı insanlar için aktivitelerini ve olanaklarını düzenleyebilmelidir. Örneğin ağırlıklı olarak yaşlı nüfusa hizmet veren ve yeteri kadar arz kaynağına sahip olan termal turizm konusunda hızlı bir artış görülmektedir. Termal su kaynaklarının bulunduğu yerlere yeni ve nitelikli konaklama tesisleri yapılmaya başlanmış, mevcut tesisler ise işletmelerini yenilemek durumunda kalmışlardır.

Diğer taraftan insanların boş zaman dağılımındaki değişiklik karşısında farklı turizm türleri ve farklı konseptli konaklama tesisleri ortaya çıkmaktadır (Demir ve Çevirgen, 2006: 66). Örneğin iş dünyasındaki değişimler nedeniyle insanlar iş stresine girmekte ve daha sık ama daha kısa süreli dinlenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda kısa süreli tatillere yönelik otel işletmeleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca değişen beslenme ve yiyecek içecek alışkanlıklarındaki değişikliklere bağlı olarak işletmeler menülerini de değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bununla birlikte bu gelişime bağlı olarak tüketiciler farklı lezzetteki tatları denemek istemektedirler. Dolayısıyla otel işletmelerinin misafirlerine farklı lezzetleri sunabilmeleri gerekmektedir.

İnsanlar kaldıkları otel işletmelerinde yaşamlarını daha sağlıklı geçirebilmek için hazırlanmış rahat ortam ve egzersiz yapabilecekleri alan istemektedirler. Bu nedenle oteller bu taleplere cevap verebilmelidir. Müşteriler odalarında teknolojiyi kullanmak istediklerinde oteller bu imkânları sunabilmeli, ayrıca otel işletmeleri konumlarını müşteri kitlelerine göre belirlemeli, işletme içerisinde kalite yönetimine ve sosyal sorumluluk projelerine önem vermelidir (BBP Learning Media, 2011: 34).

Sonuç olarak turizm sektörü ve dolayısıyla otel işletmeleri, hizmet verilen milliyetlerin yaşam biçimlerine, değer yargılarına, olaylara bakış açlarına, kültürel

alışkanlıklarına, davranış biçimlerine ve dini inanışlarına uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar.

2.5.2. Teknolojik Faktörler

İşletmeler ürün ve hizmet üretebilmek için üretim faktörleri kullanırlar. Özellikle üretim faktörü olan doğal kaynaklar, sermaye, girişimci ve iş gücünün yanı sıra teknoloji de otel işletmeleri için oldukça önemlidir. Teknoloji, sürekli değişim gösteriyor olmasından dolayı işletmelerde çok kritik bir öğedir. Değişen teknolojiye işletmelerin uyum sağlaması işletmenin sürdürülebilirliği için önem arz etmektedir (Uçkun, 2004: 5). Çünkü ileri teknolojiyi işletme içinde kullanabilmek üretim hacimlerinde daha düşük maliyetler ile çalışılması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla daha düşük maliyetlerle çalışılması rekabet gücünün artması anlamına gelmektedir (Aksu, 2000: 273).

Diğer taraftan turizm sektörünün özelliklerine bakıldığında emek yoğun bir sektör olduğu ve çok fazla otomasyona gidilemediği görülmektedir. Ancak turizm sektörü her ne kadar bu özelliklere sahip olsa da otel işletmeleri, pazarlama faaliyetleri başta olmak üzere kullandıkları makineler ve sistemlerde bu teknolojik yeniliklere uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Örneğin internet tabanlı pazarlama ve rezervasyon sistemleri, kartlı sistemler, tasarruf sistemleri, çamaşırhane ve mutfak gibi alanlarda kullanılan makinelerin otel işletmelerinde de yoğun olarak kullanıldığı bilinmektedir (Kurgun vd., 2007: 262). Buradan hareketle otel işletmelerinin bilgisayarlı rezervasyon sistemlerine, mülkiyet yönetim sistemlerine, POS makinelerine, enerji yönetim sistemlerine ve elektronik kilitleme sistemlerine önem vermesi ve bunları işletme içerisinde faaliyete geçirmesi gerekmektedir (BBP Learning Media, 2011: 35).

Sonuç olarak dünyada meydana gelen teknolojik gelişim nedeniyle yaşamın birçok alanı etkilenmiştir. Yeni ürünler, yeni süreçler ve yeni yaşam şekilleri teknoloji nedeniyle ortaya çıkmıştır (Ülgen ve Mirze, 2013: 88). Otel işletmeleri de bu değişimden etkilenmiştir. Örneğin, müşteri alanlarında kablosuz internet ağı hizmeti sunmaları, toplantı ve kongre otellerinde özellikle toplantı salonlarında interaktif sunum imkânları, gösteri cihazları gibi teknolojik ürünleri kullanmaları bu durumu desteklemektedir. Ayrıca otel işletmeleri, müşteriler ile mekânsal olarak çok farklı yerlerde olmaları nedeniyle müşterilerle iletişim konusunda da teknolojiyi yoğun olarak kullanmak zorundadır.

2.5.3. Ekonomik Faktörler

İşletmeyi etkileyen ekonomik faktörler, milli gelir, üretim faktör maliyetleri, para ve maliye politikaları, enflasyon, gelir dağılımı, kişi başına düşen milli gelir, döviz kurları gibi unsurlardan oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze 2013: 84; Bahar ve Kozak, 2005: 28). Turizm sektörü açısından ekonomik faktörlerin etkileri arz ve talep şeklinde iki açıdan incelenmelidir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği bölgedeki ekonomik faktörlerin etkisi ve müşterilerin yaşadığı bölgedeki ekonomik faktörlerin etkisi farklılık gösterebilmektedir.

Otel işletmelerinin büyük boyutlu yatırımlar olduğu ve yatırımın büyük bir bölümünü sabit sermaye yatırımlarının oluşturduğu görülmektedir (Kandır vd., 2007: 82). Bu bağlamda otel yöneticileri, işletmenin finansman olanaklarını göz önünde bulundurarak yatırım kararlarında değer yaratma konusunda daha fazla fırsat yakalamaya çalışmaktadırlar. Ancak işletmenin geliştirdiği en uygun sermaye yapısı rakiplerce kolayca kopya edilebilmektedir. Bu nedenle işletmenin varlık yapısı, yenilikleri ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabilmelidir. Bir otel işletmesinin değerinin belirlenmesinde finansal performans niteliklerinin belirleyici olacağı söylenebilir. Toplumlardaki fiziksel, yerel ve ekonomik faktörler işletmelerin kâr veya zarar etmesine ve işletmelerin zaman içerisinde değer değişikliğine gitmesine sebep olabilmektedir. Buradan hareketle otel işletmelerinin kazançlarını maksimize edebilmesi için, alım-satım zamanlarını doğru yapması, otel değer endekslerini ve değer trendlerini takip etmesi gerekmektedir (Met, 2007: 48-50).

Talep yönünden bakıldığında, müşterilerin sürekli ikamet ettikleri bölgedeki ekonomik faktörler turizm sektörünü olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örneğin ekonomik olarak gelişmiş ülkelerin vatandaşlarının daha fazla turizm faaliyetlerine katılmaları, gelir düzeylerinin artmasına bağlı olarak turizm faaliyetleri için daha fazla gelir ayrılmaları ve yılda bir kez yerine birkaç kez turizm faaliyetlerine katılabilmeleri sonucunu doğurduğu görülmektedir. Sonuç olarak ekonomik faktörler sadece üretim faktör maliyetleriyle değil turistlerin yaşadıkları ülke ya da bölgedeki maliyetler ve gelir düzeyi gibi faktörlerle de son derece bağımlı bir sektördür.

2.5.4. Çevresel Faktörler

Turizm sektörü açısından çevre denilince öncelikli olarak insan zihninde fiziki çevre oluşmaktadır. Çünkü destinasyonların birincil çekim gücü unsuru doğal

çevredir. İkincil çekim unsuru ise yapay çevredir. Buradan hareketle turizm açısından çevre fiziki çevre olarak ele alınmaktadır (Kahraman ve Türkay, 2006, 35). Turizm sektörü bir yandan çevreyi kullanırken diğer taraftan, varlık sebebi olan fiziksel çevreyi korumak zorundadır (Demir ve Çevirgen, 2006: 133). Diğer bir ifadeyle, turizm sektöründe müşteriler ürünü üretildiği yerde yani fiziki çevrede tüketmek zorundadırlar.

İnsanların ikamet ettikleri özellikle büyük şehirlerde, yeşile ve doğaya uzak kalmaları, yapay ve insanları sıkran şehir hayatı ve iş yaşamının hızlılığı karşısında tatil ve dinlence denilince doğaya kaçış ve sakinlik aramaktadırlar. Bu nedenle turizm sektörü fiziki çevreye ve fiziki çevrenin bir alt unsuru olan doğal çevreye son derece bağımlıdır. Buradan hareketle turizm sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmelerin fiziki çevreyi korumaları gerekmektedir. Bunun için de çevre yönetim sistemini kullanmaları ya da bu sistem ve benzerlerine uyumlu olmaları gerekmektedir. Çevre yönetim sistemi, işletmenin sahip olması gereken çevresel sorumlulukların etkin bir şekilde yapılandırılması ve devamlı olarak geliştirilen çevresel performansın, kanunlara ve tüzüklere uygunluğun sağlanmasını tanımlayan standartlara dayanmaktadır. Çevresel farkındalığın artması, çevreyi önemseyen tüketicileri hedeflemek için çevreci otelleri, tatil köyleri gibi konaklama tesislerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Aslanertik ve Özgen, 2007: 167).

Bu gelişim günümüzde yeşil otel ve yeşil yıldızlı otel kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Yeşil Oteller Birliği'nin tanımına göre yeşil otel, yönetim uygulamaları ile su ve enerji tasarrufu sağlayan, dünyayı ve çevreyi koruyan, atıkları azaltma yönünde programlar geliştiren ve uygulayan ve de çevre dostu olan konaklama işletmesi olarak tanımlamaktadır (www.greenhotels.com, Erişim Tarihi: 18.06.2018). Türkiye'de Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından 2008 yılında verilmeye başlanan, 2017 yılında son şekli ile Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren, Konaklama Tesislerine "Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi" ve "Çevre Dostu" etiketi verilmektedir (Resmi Gazete, 19.06.2017, sayı:30101). Bu plaketteki yıldızların rengi yeşil olduğu için yeşil yıldız uygulaması olarak tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak çevreye duyarlı olan işletmeler, gelişimlerinde, faaliyetlerinde ve yaptıkları her şeyde sürdürülebilirliği öncelikli olarak düşünmektedirler. Bu otel işletmeleri kendilerinin çevreye duyarlı olmasının yanı sıra müşterilerini de uyarak çevre konusunda farkındalık yaratmaya çalışmaktadırlar. Bu farkındalık ise işletmelerin çevreye zarar vermesini önlemekte ya da etkilerini azaltmaktadır. Çünkü

bu işletmeler ürünlerinin atıklarında dönüştürme sistemlerini kullanırlar (kâğıt, plastik, kirli su, katı atık vs.). Ayrıca oteller çevreyi daha yaşanılır bir hale getirebilmek için işletme içerisinde muslukları kapatmak için hatırlatmalar, ışıkları aktivite eden oda anahtarı kartı ve çevre dostu ampuller gibi teknolojiler kullanabilirler (Aslanertik ve Özgen, 2007: 167-169).

2.5.5. Politik Faktörler

Bir ülkedeki politik faktörler doğrudan turizm hareketlerini etkileyebilmektedir. Turizm işletmesinin faaliyette bulunduğu ülkenin ve turist gönderen ülkenin yönetim şekilleri, ikili politik ilişkileri, hukuki düzenlemeleri, serbest seyahat hakkı, seçim sonuçları, güç kaynakları, iktidar muhalefet ilişkileri, politik istikrar, politik saygınlık gibi unsurlar politik faktörler kapsamında değerlendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 82).

Hükümetler insanların turizm davranışlarını düzenlemek ya da ülkelerin turizmden sağladığı faydayı en üst seviyeye çıkarmak için turizm politikaları oluşturmaktadırlar. Aynı zamanda hükümetler turizmin gelişimine katkı sağlamak amacıyla girişimcilere turizm kredileri vererek ve tesis açmalarını sağlayarak destek olurlar. Turizmin önemini topluma anlatmak için tanıtıcı reklam faaliyetlerinde bulunurlar (Doğan, 2004: 40). Bir bölgede ya da destinasyonda turizm sektörünün gelişmesinde politik faktörler önemli bir rol oynamaktadır. Devletin korumacı yapısı, sektörü destekler nitelikte görülürken, aynı zamanda bürokratik işlemlerin artması ile birlikte olumsuz yönde de etkileyebilmektedir (Bahar ve Kozak, 2005: 148-149). Örneğin turizm sektöründe çok sayıda kamu otoritesinin olması, aşırı bir kontrol mekanizması olduğunu ve otorite karmaşıklığını gösterebilir. Ancak küresel ölçekli uluslararası zincir otel işletmeleri, turizm sektöründe gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelere yatırım yapmakta ve küresel markalarda devasa bir büyüme gerçekleştirmektedir. Örneğin, küreselleşmeye ve dış pazarlara daha rahat girişlere bağlı olarak, Hilton ve Marriott gibi zincir oteller birçok tesis açmıştır. Bu bağlamda otel işletmelerinin dış pazarlara daha rahat girişler yapılabilmesi ve çevre kanunlarını uygulayabilmesi gibi etkenler politik olarak otel işletmelerinin gelişimlerine katkıda bulunabilir (BBP Learning Media, 2011: 39).

Turizm sektörü, yoğun bir rekabetin yaşandığı ve bu nedenle girişimciler üzerinde baskıların olduğu sektörlerden biridir. Sürekli değişken bir yapıda olan turizm alanında destinasyonların gelişebilmesi için girişimcilere gereksinim vardır.

Diğer bir ifadeyle turizm arzının kullanılabilir hale getirilmesi için girişimcilerin yatırım yapmaları gerekmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 86). Ancak destinasyonlar arasında sürekli bir rekabetin olduğu göz önünde bulundurulursa, sadece yatırım yapmanın yeterli olmadığı, bununla birlikte destinasyonlar arasında rekabet avantajı elde edebilmek için işletme içi değişiklik ve yenilik faaliyetlerinin yapılması gerekmektedir. Çünkü destinasyonların rekabet gücünü belirleyen işletmelerin rekabet gücüdür. Otel işletmelerinin arzı şekillendirmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için sosyo-kültürel, teknolojik, ekonomik, çevresel ve politik faktörleri, iç girişimcilik faaliyetlerinde dikkate almaları gerekmektedir. İç girişimcilik faaliyetleriyle bu faktörlerin etkileri olumlu hale dönüştürülebilir. Otel işletmelerinin yönetimleri yenilikçi ve iç girişimci faaliyetlere önem verdiklerinde rekabeti artırmakla beraber çeşitliliği ve kaliteyi de artırmış olabilirler (Dilsiz ve Kölük, 2005: 5).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İÇ GİRİŞİMCİLİK

Çalışmanın bu bölümünde, iç girişimcilik ile ilgili detaylı bilgilere yer verilmektedir. Öncelikle iç girişimcilik kavramından kısaca söz edilerek kısım dâhilinde kavramın tanımı ve kapsamı, iç girişimcilik ile girişimciliğin karşılaştırılması ve iç girişimci ile girişimcinin karşılaştırılması ele alınmaktadır. Sonra iç girişimciliğin öneminden bahsedilmektedir. Daha sonra iç girişimcilik için gerekli koşullardan söz edilmekte ve iç girişimciliğin süreci ile boyutları izah edilmektedir. İç girişimciliği etkileyen faktörlerin, örgütsel ve çevresel bazda etraflıca anlatılmasının ardından ise iç girişimciliğin sonuçlarına ve literatür özetine yer verilmektedir.

3.1. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Literatürde mevcut işletme içindeki girişim faaliyetlerini tanımlamak için, iç girişimcilik (intrapreneuring, intrapreneurship) (Pinchot, 1985; Hisrich ve Peters, 1998; Antoncic ve Hisrich, 2001, 2003; Antoncic, 2007), kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship) (Burgelman, 1984; Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra,1991; Antoncic ve Hisrich, 2004), şirket içi girişimcilik (intra-corporate entrepreneurship, internal corporate entrepreneurship, internal corporate venturing) (Schollhammer, 1981; Garud ve Van De Ven,1992; Jones and Butler, 1992; Simon, Houghton ve Gurney, 1999), şirket girişimciliği (corporate venturing) (MacMillan, 1986; Vesper,1990), firma seviyesinde girişimci davranış (firm-level entrepreneurial posture) (Covin and Slevin, 1991) ve girişimcilik oryantasyonu (entrepreneurial orientation) (Knight, 1997; Dess ve Lumpkin, 2005) gibi kavramlar kullanılmaktadır.

Bu farklı kavramlar sıklıkla birbirleri yerine kullanılmakta ve aynı anlamı ifade etmektedir. Ancak kurumsal girişimcilik kavramı genellikle büyük ölçekli işletmeleri çağrıştırmaları ve iç girişimciliğin yalnızca büyük ölçekli işletmeler için

değil aynı zamanda küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından da önemli olması göz önüne alınmıştır (Antoncic ve Hisrich, 2001:496; Kozak ve Yılmaz, 2010: 86). Bu nedenle bu çalışmada işletme içindeki girişimcilik faaliyetlerini ifade etmek için iç girişimcilik kavramının kullanılmasına karar verilmiştir.

3.1.1. İç Girişimcilik Tanımı ve Kapsamı

Son yıllarda literatürde oldukça popüler olan iç girişimcilik kavramını ilk olarak 1985 yılında Pinchot kullanmıştır. Pinchot (1985) iç girişimciliği, büyük işletmelerde nitelikli insanların ve yeterli kaynakların var olduğu aynı zamanda girişimcilik ruhunun da kullanıldığı bir metottur” şeklinde yorumlamıştır.

Zahra (1991)’ya göre iç girişimcilik, gelişen pazarlar tarafından işletmenin ürün ve hizmetlerinin yeniden tanımlanarak yeni iş başlatılmasına yol açmasıdır. Aynı zamanda işletmenin yeni ürün, hizmet veya teknolojiler geliştirerek veya içselleştirerek mevcut iş kavramını revize etmesidir.

Covin ve Slevin (1991), iç girişimcilik için gereken unsurları şu şekilde ortaya koymaya çalışmışlardır; işletmeler yenilikler ortaya koyma konusunda risk almadan, teknolojiyi ve ürün serisini doğrudan doğruya rakiplerini taklit ederek değiştirirlerse nitelikli iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunamazlar. Rakipler karşısında daha cesur bir şekilde risk almak iç girişimcilikte gerekli bir unsurdur. Aynı şekilde, işletmelerin finansal gücünün yüksek seviyede olması iç girişimcilik faaliyetleri gerçekleştiriyor olmaları anlamına gelmemektedir. Çünkü iç girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesinde gerekli olan ürün ve teknoloji geliştirebilecek özveri, yetenek, isteklilik ve yenilikçi fikirlerdir. Kısaca, iç girişimcilik duruşuna sahip olan işletmeler risk alır, yenilik yapar ve proaktif davranırlar çünkü bu duruşa sahip işletmeler yüksek getiri şansıyla yüksek risk almak için istekli olup, fırsatlar karşısında cesur davranmaktadırlar. İç girişimci işletmeler, genellikle rakiplerinin eylemlerine karşılık vermekte ve sıklıkla yeni ürün sunumu ile pazarda ilk sırada bulunmaktadırlar. Bu stratejik yönü destekleyen iç girişimci işletmeler karakteristik olarak teknolojik liderliği, araştırmayı ve gelişmeyi vurgulamaktadırlar.

Antoncic (2007), iç girişimciliği, işletmenin karşısına çıkan zorluklarda yaratıcı ve yeni çözümler sunan, eski ve yeni ürün/hizmetlerin gelişimini destekleyen, piyasalarda işletme işlevlerinin yerine getirilmesi için idari teknik ve teknolojiler, stratejik değişiklikler ve düzenlemeler sağlayan, rakiplerle mücadele

eden yani en geniş anlamda işletmelerin ve kurumların yenilikçi faaliyetler ortaya koyması olarak görmektedir.

İç girişimcilik işletmeler ve ekonomik gelişim için oldukça önem arz etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 496). İşletme ve küresel tabanlı ekonominin sürdürülebilmesi için iç girişimciliğe ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Antoncic, 2007:309). İç girişimcilik, işletmeleri gerek kârlılık gerekse ekonomik gelişim açısından yeniden canlandırmakta ve işletmelerin performanslarını daha iyi hale getirmektedir. Aynı zamanda iç girişimcilik sadece belirli sektörde faaliyet gösteren bir olgu değil her türlü sektörde faaliyet gösteren organizasyonlara yönelik olabilmektedir (Ağca ve Yörük, 2006: 162-163).

Başarılı iç girişimcilik çabaları, yeniliklerin geliyeceği bir çevre tasarlarlarken işletmelerin rekabet etme gücü ve etkinliğini artırmakta aynı zamanda dış çevredeki değişim hızına yetişmede rakiplerine oranla daha avantajlı olmalarına olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda iç girişimcilik, işletmenin ana fikrini yenilemeyi ve işletmeyi iç girişimci davranış şekillerine dönüştürmeyi kapsamaktadır (Uçar, 2011: 40).

3.1.2. İç Girişimcilik ve Girişimciliğin Karşılaştırılması

Girişimcilik, iç girişimcilik ve bağımsız girişimcilik olmak üzere iki ayrı formda ele alınmaktadır. Bu kavramlar birbirleri ile ilişkili olmasına karşın anlamlarında farklılık bulunmaktadır. Araştırmacılar iç girişimciliğin tanımı konusunda tam bir fikir birliğine varamamışlardır. Literatürde en geniş anlamıyla iç girişimcilik, mevcut işletme veya örgüt içerisinde girişimciliğin kabul edilmesidir (Antoncic ve Hisrich, 2004: 520). Girişimcilik ise yepyeni bir girişimin yaratılması olarak tanımlanmaktadır (Stephan ve Pathak, 2016: 507). Bununla birlikte gerek bağımsız girişimciliğin gerekse iç girişimciliğin temel taşı “yenilikçiliktir” (Schumpeter, 2000; Ağca ve Kandemir, 2008: 214).

Bağımsız girişimcilikte girişimciler, işletmelerin başlangıç kahramanları olarak kabul edilir. Girişimciler risk alma özellikleriyle yenilikler ortaya koyabilmektedirler. Örneğin Bill Gates Microsoft’u, Henry Ford Fordist üretim sistemini, Jeff Bezos amazon.com kurarak yeniliklerin öncüsü olmuşlardır. Girişimciler ilk olarak fırsatları tanımlar, şekillendirir ve geliştirirler. Risk alan girişimciler fırsatlarla bir iş yaratmakta ve başarılı bir iş yapısı oluşturmaktadırlar. Bütün bunların başlangıç noktası ise sadece yeni bir fikirdir (Thornberry, 2001: 526).

İç girişimcilikte ise mevcut işletme içerisinde kaynaklar farklı şekillerde bir araya getirilerek ve yeni fırsatlar yaratılarak işletmeyi geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunulur (Göçmen, 2007: 66).

Shrader ve Simon (1997), iç girişimcilik ile bağımsız girişimcilik arasındaki farkları “kaynaklar”, “strateji” ve “performans” olarak ortaya koymuşlardır. Buradan hareketle ilk olarak kaynaklar açısından incelendiğinde, girişimciler kaynaklarını kendileri sağlayarak finansal riski kendileri üstlenirken iç girişimcilik faaliyetleri için gerekli kaynaklar iç girişimcilerin buldukları işletme tarafından sağlanmaktadır (Thornberry, 2001: 526; Dollinger, 2008: 388). Bu durumda bağımsız girişimci kaynakları başarısız bir şekilde kullandığında iflas edebilir. Ancak iç girişimciler için böyle bir risk yoktur. İç girişimcilerin sadece işlerini kaybetme riski vardır. Bu bağlamda iç girişimcilik ile girişimcilik arasındaki önemli farklardan biri kaynaklardır (Gürel, 2012: 67). Aynı zamanda iç girişimcilerin işletme tarafından kazanılmış marka ismi, ticaret unvanı gibi diğer kaynakları kullanma avantajı vardır. Genel olarak iç girişimler işletmenin kaynaklarına ulaşma avantajına sahipken, bağımsız girişimler kaynak kısıtlamalarıyla karşılaşmaktadır. İç girişimler genellikle işletmenin marka imajına güvenir fakat bu konuda bağımsız girişimciler kendi marka imajlarını geliştirmek zorundadırlar (Ağca ve Yörük, 2006: 166).

İç girişimcilik ve bağımsız girişimcilik stratejik açıdan incelendiğinde, hem iç girişimler hem de bağımsız girişimciler özerklik ve özgürlük ararlar ve oldukça uzun vadeli perspektifleri vardır. Fakat iç girişimcilerin daha zeki davranarak kurumsal ödüllere politik bir şekilde cevap vermeleri gerekir çünkü onlar işletme hiyerarşisi ve işletme kültürü ile uğraşmaktadırlar. Aynı zamanda iç girişimcilikte çalışanlar işletme desteğine sahiptirler. Projelerine yardımcı olacak sisteme ihtiyaçları vardır ve işletme tarafından onay almak durumdadırlar. Bu sebepten dolayı iç girişimciler işletmenin politika ve stratejilerine uyum göstermek zorundadır. Ancak bağımsız girişimciler genellikle katı kurallara maruz kalmazlar. Kendi strateji ve politikalarını kendileri oluşturmaktadırlar (Dollinger, 2008: 387).

Son olarak bağımsız girişimciliğin ve iç girişimciliğin performansları açısından fark incelendiğinde, bağımsız girişimcilerin motivasyonlarının iç girişimcilerinkinden daha fazla olduğu belirtilmektedir. Genellikle girişimcilerin akıbeti başlattıkları bu girişimlerin finansal yapısına ve büyümesine bağlıdır ve kontrollerini kendileri sağlamaktadırlar. Ancak iç girişimcilikte yönlendirilmenin üstleri tarafından yapılması, çalışanların motivasyonlarını olumsuz

etkileyebilmektedir. İç girişimciliğin olduğu işletmelerde, işletme sahipleri, hissedarlar ve müdürler bulunmakta ve çalışan bu kişilere karşı sorumlu olmaktadır (Ağca ve Yörük, 2006: 168; Dollinger, 2008: 389).

Bu bağlamda bağımsız girişimcilerin, kaynaklara daha iyi bir şekilde ulaşma avantajına sahip olan iç girişimcilerden daha fazla avantaja sahip olduğu görülmektedir. Asıl olan performansı etkileyen şeyin çok miktarda kaynağa sahip olmak değil, kaynakların kombinasyonu ve onlardan yararlanma biçimi olduğudur. Bu nedenle, girişimin tipi ne olursa yüksek özerklik ve yüksek yönetsel performansın kaynakları daha iyi kullanma becerisini getireceği ve bunun sonucunda da performansın çok daha iyi olacağı vurgulanmaktadır (Dollinger, 2008: 389).

İç girişimcilik ile bağımsız girişimcilik arasındaki ayırım incelendiğinde, birbirleriyle benzer görünseler bile sorumlulukları, karar verebilme sınırlılıkları, kaynak kullanma fırsatları, performansları ve stratejileri birbirinden farklıdır. Her iki girişimde alınan risk ve riskin sonucunda katlanmaları gereken kayıp ya da kazandıkları ödülün boyutlarında farklılıklar dikkat çekmektedir. Bu farklılıklar ise aldıkları sorumluluk ve yetkiden kaynaklanmaktadır (Göçmen, 2007: 66).

3.1.3. İç Girişimci ve Girişimcinin Karşılaştırılması

İç girişimciler yeni işlerde yer almak, girişimciler ise yeni pazarlara girmek için işletmelere yardım ederek belirleyici bir rol üstlenmektedirler. İç girişimciliği girişimcilikten ayıran öncelikli etken girişimci eylemlerinin meydana geldiği yerdir (Kaplan, 2013: 68).

The American Heritage Dictionary of English Language, iç girişimciyi (intrapreneur) “büyük bir işletme içinde bir fikri iddialı bir şekilde risk alarak, yenilik yapma yoluyla kârlı bir bitmiş ürün haline getiren ve bu sorumluluğu üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır. Bağımsız girişimci ise pazardaki fırsatları belirleyen ve tüketicide var olan talebi iş alanına dönüştüren ve kaynakları bir araya toplayarak işletme kuran, risk alan kişi anlamında tanımlanmaktadır (Dilsiz ve Kölük, 2005: 3).

İç girişimci ile girişimcinin özellikleri ve farkları şu şekilde sıralanabilir (Öktem, vd., 2003: 175; Gürel, 2012: 69- 72);

- Motivasyon faktörü: Girişimcinin özgüveni yüksektir ve kendi kendini motive eder. İç girişimci serbestlik ve işletme kaynaklarına ulaşmak ister. Kendi kendine motive olur ancak işletme ödülleri karşılık verir.

- Zaman: Girişimciler 5-10 yıllık büyüme vizyonlarına sahip iken iç girişimci girişim çeşidine göre 3-15 yıllık vizyona sahiptir.
- Faaliyet: Girişimci yetki devretmemeyi tercih eder fakat iç girişimci gerekli olduğunda yetkiyi devreder.
- Yetenekler: Girişimcilerin yönetsel ya da politik yeteneklerden çok iş zekâları vardır. İç girişimciler ise girişimcilerle benzer özelliktedir. Ancak durum işletme içerisinde başarılı ve işletmeyi geliştirme yeteneği gerektirir.
- Özgüven: Girişimci de iç girişimci de cesaretli ve özgüvenlidir. Fakat birçok iç girişimci sistemden şikâyetçidir. Ancak kendi yetenekleri ile bunun üstesinden gelebileceklerini düşünürler.
- Dikkat: Girişimcinin önceliği teknoloji ve pazardır. İç girişimcinin önceliği ise işletmenin içi ve çevresidir. Aynı zamanda iç girişimci müşteri odaklıdır.
- Risk: Girişimci başarılı olacağını düşündüğü riskleri alır. İç girişimci makul riskleri alır fakat işini kaybetme riski ile karşı karşıyadır.
- Pazar araştırması: Girişimci müşterilerin fikirlerini alarak ihtiyacı kendisi yaratır ve genellikle pazar araştırmaları ile test edilemeyen potansiyel müşterilere yönelik ürünler ortaya koyar. İç girişimci kendi pazar araştırmalarını yapar.
- Beceriler ve deneyim: Girişimci işini iyi bilen ve kaynakları toplayabilen kişi iken iç girişimci girişimciye oldukça benzeyen bir hiyerarşi içerisinde çalışabilen kişidir.
- Çevre: Girişimci makro ve mikro çevreye odaklanmaktadır. İç girişimci de bu açıdan oldukça benzerlik göstermektedir.
- Kaynaklar: Girişimci kaynakları işletme dışından toplayıp bir araya getirerek elde ederken, iç girişimci kaynakları iç fazlalıklardan çıkarma özelliğine sahiptir.
- Başarısızlıklar ve hatalar: Girişimci açık bir şekilde hatalarından ders almakta ve hatalarının bedelini kendi ödemektedir. İç girişimci de başarısızlıklarından ders alır ancak işletmenin kültürü cezalandırıcı ise hatalarını gizleyebilir.
- Karar: Girişimci karar alırken azimlidir ve bu kararından vazgeçmez. İç girişimci ise karar süreçlerinde uzlaşma arayışındadır.
- Sisteme karşı tutum: Girişimci bürokrasiye karşı sabırsızdır ve bu onun işini kurmasına sebep olur. İç girişimci ise sistemi yönetmeyi öğrenir.
- Memnuniyet: Girişimci kendini ve müşterileri memnun eder. İç girişimci ise kendini, müşterileri ve destekleyicileri memnun eder.

- Problem çözüme tarzı: Girişimci biçimsel yapıdaki problemlerden kaçar. İç girişimci işletme sınırları içerisindeki problemleri çözer.
- Risk: Girişimcinin risk tercihi para ve saygınlık kazanmaya dönük iken iç girişimcinin risk tercihi kariyerine ve işine yöneliktir.
- Statü: Girişimci iş başarılı oluncaya kadar statüyü göz ardı edebilir ve iş başarılı olduktan sonra önem verir. İç girişimci ise statüye daha az değer verir.
- Eğitim: Girişimcilerin bazılarında yüksek eğitim seviyesi görülmesine rağmen doktora seviyesinde değildir. İç girişimciler ise yüksek eğitim seviyesindedirler.
- İnsani ilişkiler: Girişimciler karşılıklı anlaşmaya dayalı ilişkiler sürdürürken iç girişimciler hiyerarşi kuralları içerisinde ilişkiler sürdürürler.

3.2. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ

Küreselleşme, özellikle 1990'lardan itibaren etkinliğini tüm dünyada artırarak beraberinde rekabet yoğun bir ortamı getirmiştir. Yoğun rekabet ortamında kalan işletmeler, ürünlerinde farklılaşmaya gitmiş ve yeni faaliyet alanları geliştirerek yenilikçi yaklaşımlar sergilemek ve rekabet ortamına uyum sağlamak durumunda kalmışlardır. Tüm bu çabalar ise her geçen gün işletmelerde iç girişimciliğin önemini arttırmakta ve işletme içindeki girişimciliği ön plana çıkaran çalışanları bünyelerine almaya yöneltmektedir (Küçükaltan, 2009: 21; Meydan, 2011:196).

İç girişimcilik mevcut işletmede kârlılığı, yenilenmeyi, bilgi edinimini ve başarıyı vurgulamaktadır. İç girişimcilik, yeni stratejik yön, yenilikçilik ve kapasite elde etme kabiliyetini kuvvetlendirmeye odaklanmaktadır. Bunu başarabilen işletmeler rakiplerinden daha avantajlı konuma ulaşabilirler (Naktiyok ve Kök, 2006: 80).

İşletmelerin uluslararası alanda başarılı olabilmeleri için yeni akımlara cevap verebilmeleri, yenilikçilik ve araştırma geliştirme (AR-GE) faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda iç girişimciliği işletme içerisindeki tüm çalışanlara aşılabilir ve işletme içerisinde girişimsel bir kültür oluşturabilmek işletmenin başarısına yardımcı olacaktır (Uçar, 2011: 44).

İç girişimcilik, büyük işletmelerin karşılaşılabileceği durgunluk dönemlerine çare olabilmektedir. İç girişimcilik bu işletmelere yeniden canlılık kazandırarak başarı ortamı sunması açısından önem arz etmektedir. Bilgi çağında artık işgücü bir

üretim faktörü olarak algılanmamakta bireysellik ve takım çalışmasının bir bileşimi olarak başarının stratejik belirleyicisi olmaktadır. İç girişimcilik faaliyetleri işletmedeki her bireyin özel yeteneklerini ve bilgisini, işletmenin gelecekteki başarısı için kullanmasına yardımcı olmaktadır (Gürel, 2012: 65).

Diğer taraftan tüketici davranışı ve tercihi değiştiğinde, işletmelerin performans dinamikleri de değişmektedir. İşletmeler kendilerini tüketici odaklı olarak ayarlamaya çalışırlar. Tüketici odaklı olan işletmeler varlıklarını sürdürebilirken tüketici odaklı olmayanlar piyasadan çekilmek zorunda kalabilmektedir. Hayatta kalmak için çalışanların sürekli olarak tüketicileri için yeni ve benzersiz bir şeyler yaratması gerekmekte, bu ise iç girişimciliği en önemli alternatif haline getirmektedir. Örneğin, Google gibi pek çok şirket her zaman tüketicilerine sunabilecekleri bir şeyleri olan, yenilikçi bir şirket imajı yaratmışlardır. Şüphesiz, bu tür şirketler tüketicilerin zihninde güçlü bir iyi algı yaratarak normalden daha yüksek bir hızla büyüme göstermektedirler (Tiwari,2014: 112).

Sonuç olarak iç girişimcilik işletmelerin yüksek performansa sahip olmalarında, esnek olabilmeye özelliği ile gerek çevreye gerekse değişimlere daha kolay ve kısa sürede uyum sağlamalarında, kendilerini yenilemelerinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde önemli katkıları olan bir süreçtir (Arat, 2013: 54).

3.3. İÇ GİRİŞİMCİLİK İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR

İç girişimci faaliyetlerine yer vermek isteyen bir işletmenin, işletme kültürünün ve liderlik özelliklerinin yaratılması için öncelikle genel bir kültür oluşturması gerektiği belirtilmektedir. İşletme tarafından çalışanların fikir ve projelerinin desteklenmesi ve herhangi bir hatada işletme yönetiminin şeffaf ve çalışanları kapsayıcı davranması önemlidir. Aynı zamanda sorumlu yöneticilerin çalışanlarla deneyimlerini paylaşması ve onlara iç girişimcilik konusunda eğitim vermesi iç girişimcilik faaliyetlerinin koşullarındandır. İşletmenin kendisini daha esnek hale getirmesi için teknolojiyi kullanması gerekmektedir. İşletmenin çalışanlara karar verebilme inisiyatifi tanınması, işletme çalışanlarının önündeki engelleri kaldırması ve onları özverileri nedeniyle kesinlikle ödüllendirmesi iç girişimciliğin temellerindendir (Hisrich, vd., 2017: 46-47). Çünkü çalışanların yeteneklerinin fark edilmesi ve başarısının takdir edilmesi onları motive ederek

çalıştıkları işletmeyi sahiplenmelerini sağlar ve sadık çalışanlar haline gelirler (Açıklalın, 2000: 19). İç girişimciliğin koşulları daha detaylı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

İç girişimcilik faaliyetleri için genel bir kültürün oluşturulması: İşletmelerde iç girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için yönetim tarafından kurumsal bağlılığı güven altına almak gerekmektedir. Çünkü üst yönetimin desteği olmadan çalışanların kültürel değişikliğe girmesi mümkün değildir. İşletmedeki bireyleri bir iç girişimciye dönüştürmek için iç girişimciliğin yönleri tanıtılmalı, stratejiler geliştirilmeli ve eğitimler verilmelidir. Bu eğitimlerle fırsatlara ve gelişen pazarlara odaklanılmalı ve uygun iş planı geliştirilmelidir (Güner ve Serinkan, 2017: 486).

Fikir ve projeler desteklenerek hatalara karşı çalışanların cesaretlendirilmesi: Yöneticilerin çalışanların gelişimine ve yaratıcılığına önem vermesi gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanın yarattığı fikirlerin kavrandığını ve anlaşıldığını göstermesi gerekir. Yenilikçi fikirlerin önünün açılması için çalışanları yönlendirmesi, pilot bir proje veya uygulama ile destek vermesi gerekmektedir. Bunlara ilave olarak yeni fikir ve önerilere potansiyel gelişim alanı olarak yaklaşılmalı ve yeni fikir ve önerilerin paylaşılmasının desteklenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda olası hatalar olumsuz biçimde eleştirilmek yerine çalışanın gelişimi için desteklenmelidir (Kaya ve Arkan, 2005:9; Başar, 2013: 3).

Yöneticilerin çalışanlarla deneyimlerini paylaşması: İşletmedeki yöneticiler planlı, işbirlikçi, örgütleyici ve yönlendirici olmalıdırlar. Yöneticiler, çalışanları tarafından dikkate alınmak istiyorsa onların fikir, görüş ve düşüncelerine önem vermelidirler. Çalışanları dinleyerek yeni fikirler ortaya koymalı, bu fikirleri onlarla paylaşmalı ve çalışanları tecrübelerinden faydalandırmalıdırlar. Yöneticiler işletme çalışanlarına girişim ruhu aşılmalı ve alt kademeye yetki devredebilmelidir. Ayrıca çalışanları yeteneklerine uygun işlerde görevlendirmelidir. Yönetici, nihai sorumluluğun kendisinde olduğunun farkında olmalı ve yanında güçlü iş arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmemelidir (Bulut ve Bakan, 2005: 70).

İşletmenin kendisini daha esnek hale getirmesi için teknolojiyi kullanması: Teknolojik yeniliklerin hızla artması, ürünlerin pazar ömrünün kısılması, müşteri odaklı ürün/hizmetlerdeki çeşitlenmeler ve üretimde kaliteli insan gücü talebinin artması işletmelerin rekabetçi davranışları üzerinde baskı oluşturmaktadır. Rekabet ortamlarını kendi menfaatine çevirmek isteyen işletmeler yenilikler yapmalı, yüksek

kaliteli ürün üretmeli, esnek üretim hattı kullanmalı, teknolojiyi, otomasyonu ve bilgiyi etkin kullanmalıdırlar. İşletmelerin bu nitelikleri etkin bir şekilde kullanması pazarda oluşacak değişikliklere kısa sürede cevap verebilmesiyle yakından ilgilidir (Acar, vd., 2007: 2; Bayuk ve Güzeler, 2008: 13).

Çalışanlara karar verme yetkisinin tanınması: İnsan faktörü, örgütsel gelişimin sağlanmasında ve rekabet üstünlüğü oluşturulmasında en önemli unsurdur. Çalışanların yalnızca teknolojik yapılardaki değişikliği takip etmesi, bilgi ve yeteneklerini çağın gereksinimlerine göre değiştirmemesi, uzun dönemli başarılar için yetersiz kalacaktır. Bu bağlamda çalışanların ürün ve hizmet üretiminde hızlı, güçlü ve etkili olmaları gerektiği günümüz rekabet ortamında yetkileri artırılmalı, daha aktif hale getirilmeli ve karar sorumluluğu verilmelidir. Çağdaş yönetim yaklaşımı olan yetkilendirme, çalışanları anlayışlı, sorumluluk bilincine sahip, özgün fikirli bireyler olarak bir işletmenin sahip olduğu en verimli kaynak olarak değerlendirmektedir (Bakan, 2004: 182).

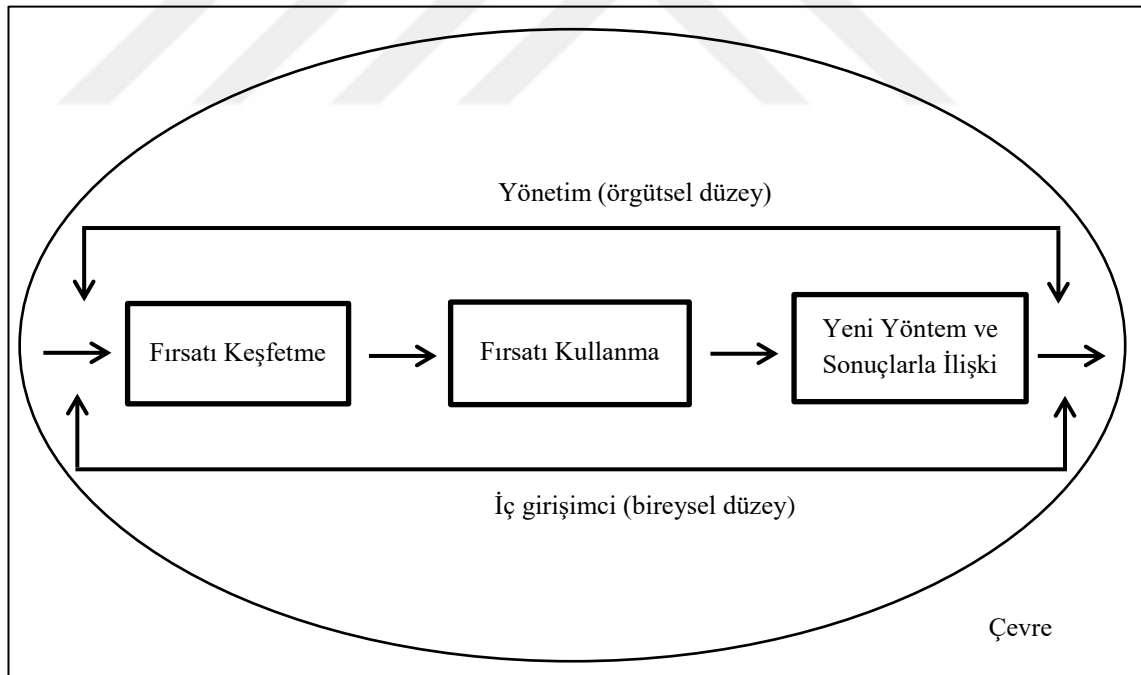
İşletme çalışanlarının önündeki engellerin kaldırılması: Çalışanların önündeki engeller, fiziksel olabildiği gibi çalışanın zihninde canlandırdığı düşünsel yaklaşımlar da olabilir. Bu tarz engeller çalışanın kendi işiyle ilgili problemleri dışarıdan bir göz gibi algılamasına engel olur. Çalışanlar, işletme faaliyetlerine daha geniş bir çerçeveye bakabilmesi için cesaretlendirilmelidir. Çalışanlar işlerini yürütürlerken dar kalıplı iş tanımlarına tabi tutulmamalı, performans standartlarından uzaklaştırılmadırlar (Gürbüz, vd., 2010: 129).

Ödüllendirme sisteminin olması: İşletmelerde ödüllendirme sistemleri çalışanların performanslarını artırmaları, işletmenin amaçladığı verimliliğin sağlanması ve yeniliklerin artırılması için bireyleri motive etmek amacıyla uygulanır. Motivasyon teorileri, ödülün çalışanlar üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Yürür, 2009: 237). İşletmelerde iç girişimcilerin teşvik edilmesi için ücretler düzenli ödenmelidir. Çalışanlara ikramiye ve prim verilmesi, kârdan pay vermek gibi imkânlar sağlanmalıdır. Aynı zamanda terfi imkânı sunulmalıdır. Ödül sistemi işletmelerde bir düzene bağlandığında hedeflenen başarıyı getirir ve çalışanları yenilikçi ve proaktif davranan ve de risk alan davranışlar sergilemeye yönlendirir (Kozak ve Yılmaz 2010: 87; Budak, vd., 2017: 17). Eğer işletmelerde ödüllendirme sistemi etkin bir şekilde işlemiyorsa bu durum işletmenin üretim süreçlerinde başarısızlık meydana getirebilir (Başar ve Tosunoğlu, 2006:131).

3.4. İÇ GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

İç girişimcilik, bir işletme içerisinde var olan bir durum ile ulaşılması gereken durum arasındaki ilişkiyi ortaya koyar. Her işletmenin girişimcilik sürecinde karşılaşacağı unsurlar farklı olabilmektedir. Girişimcilik olgusunun temelinde değer yaratmak amacıyla çevredeki fırsatları fark ederek işletme içerisinde kaynaklarla fırsatları yaratıcı bir şekilde bir araya getirme düşüncesi vardır (Naktiyok ve Kök, 2006: 81). Fırsatların farkına varılarak fırsatlardan yararlanılması iç girişimci ve yönetim arasında sıkı bir etkileşim ile işbirliği gerektirir. İç girişimcinin ve işletme yönetiminin fırsatları anlama ve kullanma konusunda ortak bir anlayışa sahip olması önemlidir (Kanbur, 2015: 49).

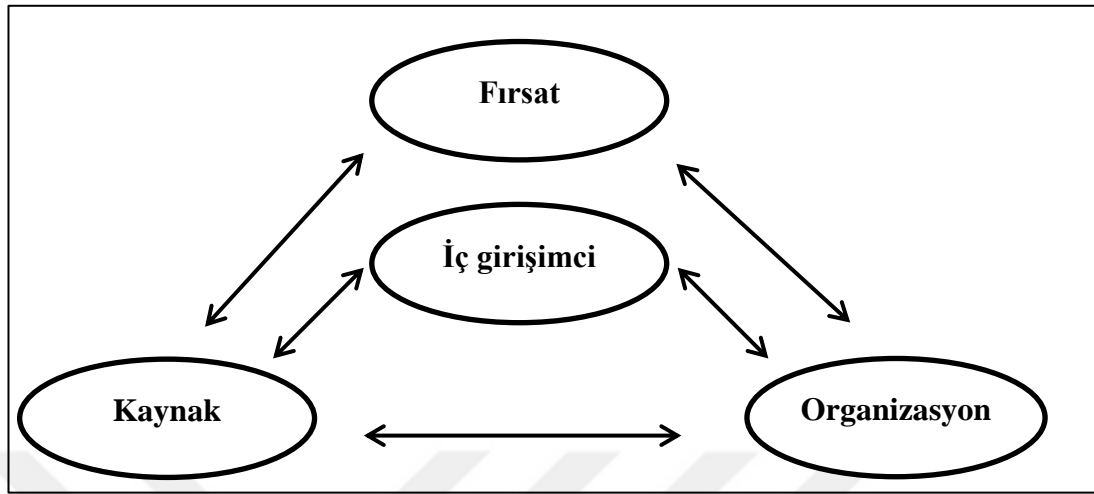
Menzel vd. (2007)'e göre bu süreç girişimsel fırsatların fark edilmesiyle başlar. Bu fırsatlar bir değer yaratmaya neden olarak kaynakların bir araya getirildiği hazırlık aşamasıyla devam eder. Piyasada bir ürün yaratma ya da hizmet sunma eylemiyle yani yenilik yapılmasıyla sonuçlanır. Aşağıda Menzel vd.'nin iç girişimcilik süreci ile ilgili tasarladıkları model şekil 3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. İç girişimciliğin süreci (Menzel, 2007: 735)

Naktiyok ve Kök (2006)'e göre ise girişimcilik süreci; fırsat, kaynak ve örgüt şeklindeki üç temel saç ayağından oluşur. Sürecin temelinde ise değer

yaratmak amacıyla bu sa ayaklarını bir araya getiren i girişimci yer almaktadır. İç girişimcilik süreci aşağıdaki şekil 3.2’de gösterilmiştir.



şekil 3.2. İ girişimcilik sürecinin temel unsurları (Naktiyok, 2004: 54)

Bu grişler doğrultusunda i girişimciliğin temel unsurları şöyle sıralanabilir:

a) Fırsat Tanımlama

Fırsatların tanımlanması, i girişimcilik sürecinin başlangıç noktasıdır (Bektaş ve Köseoğlu, 2008: 303; Kanbur, 2015: 50). Piyasanın hızlı değişimine odaklanmak önemlidir. Küreselleşme doğrultusunda sürekli değişim gösteren tüketicici eğilim ve davranışlarının anlaşılması gerekmektedir. Bir girişimci, girişime dönüştürülebilecek yenilikçi fikirlerin arayışı içinde olmalıdır. Bir fikrin bir fırsata dönüştürülmesi için her bir fikir ayrıntılı bir biçimde tanımlanmalı ve değerlendirilebilmelidir (Başar, 2013: 11) Uzun dönemde farklılaşabilen demografik unsurlar, yeni piyasa segmentlerinin ortaya çıkışı, ihtiyaçların farklılaşması, politik ve sosyo-kültürel değişimler yeni fırsatları ortaya çıkarabilmektedir (Durak, 2011: 196).

b) Kaynaklar

İ girişimciliğin ortaya çıkmasında etkili olan kaynaklar, işletmenin tüm varlıkları, yetenekleri, organizasyon süreçleri ve işletme özellikleridir. Kaynak tabanlı teoriye göre kaynaklar, stratejiler türetmek ve uygulamak için işletmenin güçlü yönlerini oluşturmaktadır. İşletmeler bu kaynaklar sayesinde verimliliği ve etkinliği artıran stratejiler uygulayabilirler (Shrader ve Simon, 1997: 49). Organizasyonlar tarafından bir fikrin uygulamaya dönüştürülmesi için gerekli

kaynaklar belirlenmeli ve kaynakların nasıl sağlanacağı saptanmalıdır (Durak, 2011: 196). İşletme kaynaklarının para, zaman, personel, araç-gereç ve yetenekler gibi unsurlardan oluşması tüm işletmeler bakımından önem arz etmektedir. Fakat iç girişimcilik konusunda asıl vurgu uygulamada yenilikçi ve ilginç fikirlerin ortaya çıkarılması için yönetim tarafından kaynakların sunulmasıdır. Kaynaklar ortaya çıkarılmadığı sürece fikirler gerçekleşmemekte ve sonuç olarak girişimci faaliyetler ortaya çıkamamaktadır (Kaplan, 2013: 85).

Bilgi toplumu, hızlı küreselleşme ve yoğun teknolojilerin zirveye çıktığı bir dönemde günlük hayata giren bilgisayarlar yoluyla gündeme gelmiştir (Fındıkçı, 2003: 232). Bu nedenle bilgi çağında somut kaynaklara erişilmesi ve taklit edilebilmesi kolaylaşmış ve işletmelerin rekabet gücünü zorlaştırmıştır. Bu durum ise soyut olarak nitelendirilen ve taklit edilmesi güç olan bilgi kaynaklarına ihtiyacı arttırmıştır. Bilgi kaynakları, günümüz ekonomisinde merkez haline gelmiştir. Günümüz şartlarında el işçiliğinden ve kas gücünden ziyade zihinsel beceri ve bilgi daha önemli bir yere sahiptir. Bilgi kaynakları beceri, deneyim, yetkinlik ve yeteneklerdir. Bu yetkinliklere sahip çalışanlar işletmenin kaynak çeşitliliğini zenginleştirmekte ve onları potansiyel girişimci konumuna getirebilmektedir. Bu sayede işletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmektedirler (Christenses, 2004: 308; Menzel, vd. 2007: 738).

Ayrıca iş yaşamına yeni giren ve daha çok bilgi temelli işletmelerde görev alan Y kuşağı, becerisi yüksek ve erken yaştan itibaren bilgi teknolojilerinin içinde yetişmiş bireylerdir. Fakat bu kuşak yetkinliklerinin hızla eskiyebileceğinin bilincinde olmalıdır. İşletmelere bağlılığın kalmadığı, çalışanlarla işletme arasındaki psikolojik durumların değiştiği, yaşam boyu aynı işletmede çalışmanın ya da aynı işi sürdürmenin geçersiz olacağı gerçeği ile yüz yüze olan Y kuşağı, kendi kariyerlerinin sorumluluğunu da üstlenmek durumundadır (Özer, 2016: 360).

c) Organizasyon

İşletme büyüdükçe işletmenin faaliyetleri artmakta ve bu faaliyetleri gerçekleştirmek üzere işletmeye pek çok insan katılmaktadır. İşletmenin amaçlarına uygun olarak hangi çalışanın hangi işlerde yer alacağını ve çalışanların aralarındaki iş ilişkilerinin belirlenerek iş faaliyetlerinin düzenlenmesine işletmenin organizasyonu denilmektedir (Ertürk, 2000: 77). Organizasyon kelimesi aynı zamanda örgüt teriminin karşılığı olarak da bilinmektedir. Bernard (1994) örgütü,

“iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin sistemi” olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için eyleme katkıda bulunmaya gönüllü bireyler olduğunda ortaya çıktığını belirtmiştir. Geniş anlamıyla organizasyon ya da örgüt; “belirli amaçlar doğrultusunda bireylerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır” (Güçlü, 2003: 147).

Organizasyonel özelliklerde iletişim, kontrol mekanizması, yoğun çevre taramaları, organizasyonel destek ve değerler önemli bir role sahiptir. Örgütlerde ilk olarak iletişimin, bilgi akışının sağlanması açısından iç girişimcilik ile pozitif bir bağıntısı bulunmaktadır. İç girişimciliğin başlatılması ve uygulamasının başarılı olabilmesi için kaliteli ve açık bir iletişimin varlığı temel unsurlardandır (Zahra, 1991: 261; Antoncic ve Hisrich, 2001: 502).

Aynı zamanda organizasyonlarda kontrol mekanizmaları iç girişimcilik faaliyetlerinin izlenmesi açısından uyarıcı olarak görülmektedir. Ancak resmi kontrollerin aşırı olarak kullanılması iç girişimciliği engelleyebilmektedir. Ayrıca organizasyon tarafından sektördeki değişimlerin, çevrenin ve müşteri geribildiriminin dikkate alınması fırsat ve tehditlerin belirlenmesi açısından önemlidir. Bunlardan hareketle organizasyonel destek iç girişimciliğin önemli bir unsuru olarak kabul edilmekte ve hizmetler sunmak için yönetim desteğine ve çalışanların yeteneklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Son olarak işletme yönetiminin organizasyona verdiği değerler, organizasyonu yenilikçiliği geliştirmeye yöneltmektedir. Çalışanlar yeni fikirleri, bilgileri ve çözümleri yenilikçi bir organizasyon kültürü için gerçekleştirebilmektedir (Antoncic, 2007: 313).

d) İç Girişimci

Organizasyon içindeki performansta iç girişimci önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Organizasyon içinde eğitimli ve güven veren bireylerin fırsatları tespit ederek kaynak kullanabilmesi ve girişimci faaliyetleri ortaya koyabilmesi iç girişimciler tarafından gerçekleştirilebilmektedir (Antoncic ve Zorn, 2004: 5). “İç girişimciler, yeni yatırımları, buluşları ve fikirleri geliştirip, bu yenilikleri ürün ve hizmetlerde, yönetim programlarında, yeni plan ve programlarda kullanabilen kişilerdir” (Göçmen, 2007: 57). Girişimciler sadece faaliyetlere katkıda bulunmakla

kalmazlar aynı zamanda organizasyonun kültürüne ve yapısına da katkıda bulunurlar ve işletmelerde yönetimde, satışta ya da üretimde yeni ve değişik yöntemleri de geliştirirler (Covin ve Slevin, 1991: 8).

3.5. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI

Teknolojik gelişmeler ve piyasadaki değişim her geçen gün beklediğimizden daha hızlı ilerlemektedir. Hızlı değişen iş ortamları, değişen iş yapıları ve rekabet koşulları çoğu işletmenin sıradan bir parçası haline gelmiştir. Bir işletmenin devamlılığını sürdürebilmesi ve ayakta kalabilmesi için rekabet avantajına sahip olması gerekmektedir. Bunu başarmanın yolu ise farklılaşma, sürekli yenilik, yeni ürün/hizmetlerin yaratılması, üretim, organizasyon süreçleri veya iş modelleri oluşturmaktan geçmektedir (Christensen, 2004: 302).

Morris ve Kuratko (2002) günümüz hiper rekabetçi ortamlarında hayatta kalabilmek için uyarlanabilirliği, esnekliği, hızı, saldırganlığı ve yenilikçiliği içinde barındıran iç girişimciliği vurgulamışlardır (Christensen, 2004: 302). İşletmelerin, iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilmeleri, kendi içinde bazı girişimcilik özelliklerine sahip olduğuna dair bir gösterge olarak kabul edilmektedir.

Literatürde iç girişimciliğin boyutları ile ilgili olarak farklı sınıflandırmalara rastlamak mümkündür.

Yerli literatür incelendiğinde, Altınay (2004) ve Alpkan vd. (2005) iç girişimciliği, *risk alma eğilimi*, *proaktiflik* ve *yenilikçilik eğilimi* olarak sınıflandırmışlardır. Ağca ve Kurt (2007) iç girişimciliği, *ürün/hizmet ve süreçlerde yenilikçilik*, *yeni iş/işletme girişimleri*, *kendini yenileme veya stratejik yenilenme*, *hesaplı riskler alma*, *proaktif hareket etme*, *rekabetçi girişkenlik* ve *özerk bireyler ve birimler yaratma* olarak yedi farklı boyutta ortaya koymuşlardır. Fiş ve Wasti (2009) iç girişimciliği, *yenilikçilik*, *ileriye etkililik* ve *risk almak* olarak sınıflandırmışlardır. Kozak ve Yılmaz (2010) iç girişimciliği, *yenilik yapma*, *risk alma*, *proaktiflik*, *özerklik*, *yeni iş girişimi başlatma*, *stratejik yenileme* ve *rekabetçi girişkenlik* olarak yedi farklı boyutta ortaya koymuşlardır. Altuntaş ve Dönmez (2010) iç girişimciliği, *yenilikçilik*, *risk alma*, *proaktiflik* ve *saldırgan rekabetçilik* olarak sınıflandırmışlardır. Çetin (2011) iç girişimciliği, *yenilikçilik*, *proaktiflik*, *risk alma*, *özerklik* ve *bireysel ağları genişletme* olarak sınıflandırmıştır.

Yabancı literatürde iç girişimcilik kavramının hangi türde kullanıldığı, boyutlandırılması, boyutlandırmayı sağlayan araştırmacılar ve araştırmacıların tanımları Tablo 3.1’de sunulmaktadır.

Tablo 3.1. Örgütsel seviyede iç girişimciliğin sınıflandırılması (Antoncic ve Hisrich, 2003:15)

Araştırmacılar	Kavramın Adı	Boyutlar	Tanımlar
Miller ve Friesen (1983)	Yenilikçilik (strateji oluşturmamanın boyutu)	Yeni ürünler	"Yeni ürünlerin ve üretim-servis teknolojilerinin pazara girmesi, pazarlama ve üretim problemlerine yeni çözümlerin araştırılması" (Miller ve Friesen, 1983: 222).
		Risk almak	-----
		Proaktiflik	"Rakipleri takip etme yerine liderlik etmek" (Miller ve Friesen, 1983: 222).
Covin ve Slevin (1986, 1991)	Girişimci Duruş	Risk almak	"Belirsizlikler karşısında yatırım kararlarında stratejik hareket ederek risk almak" (Covin ve Slevin, 1991: 10).
		Yenilikçilik	"Ürün yeniliğinin kapsamı ve sıklığı, teknoloji liderliğine yönelik ilgili eğilimler" (Covin ve Slevin, 1991: 10).
		Proaktiflik	"İşletmenin sektördeki rakipleri ile agresif ve proaktif olarak rekabet etme eğiliminin öncü niteliği" (Covin ve Slevin, 1991: 10).
Guth ve Ginsberg (1990)	İç Girişimcilik	İşsel yenilikçilik veya girişim	"Mevcut işletmelerde yeni işlerin doğuşu" (Guth ve Ginsberg, 1990: 5).
		Stratejik yenilenme	"Temel fikirlerin yenilenmesiyle işletmenin ve çalışanların dönüşümü" (Guth ve Ginsberg, 1990: 5)
Zahra (1991, 1993a)	İç Girişimcilik	Yenilik ve girişim	"Ürün, süreç, teknolojik yenilikler ya da idari yenilikler yaratarak pazarda yeni iş alanları yaratmak" (Zahra, 1993a: 321)
		Stratejik yenilenme	"İş kavramının yeniden tanımlanması, yeniden yapılanma ve yenilik için sistem çapında değişikliklerin getirilmesi" (Zahra, 1993a: 321).
Lumpkin ve Dess (1996)	Girişimcilik Oryantasyonu	Özerklik	"Bir kişinin ya da grubun, bir fikrini ya da vizyonunu geliştirerek birlikte hareket etmedeki bağımsız eylemi" (Lumpkin ve Dess, 1996: 140).
		Yenilikçilik	"İşletmenin yeni fikirler, deneyimler ve ürünler yaratmada çalışanları cesaretlendirmesi ve bunun sonucu olarak yeni ürün/ hizmet ya da teknolojiler oluşturmaları" (Lumpkin ve Dess, 1996: 142).
		Risk alma	"Belirsizlik duygusu, kayıp ya da olumsuz sonuç olasılığı, borçlanmadan ve kaynakların yoğun taahhütünden kaynaklanan yüksek borç" (Lumpkin ve Dess, 1996: 144).
		Proaktiflik	"Yeni fırsatları takip ederek inisiyatif almak ve gelişmekte olan piyasalara katılmak" (Lumpkin ve Dess, 1996: 146).
		Saldırgan rekabetçilik	"Pazara girmek veya konumu geliştirmek için doğrudan veya yoğun olarak rakiplerle mücadele etme eğilimi" (Lumpkin ve Dess, 1996: 148).
Knight (1997)	Girişimcilik Oryantasyonu	Yenilikçilik	"İşletmenin fonksiyonu için karşılaştığı değişimlerde yenilik çözümlerini, gelişen ürün ve hizmetlerini yönetim tekniklerini ve teknolojileri takip etmesi" (Knight, 1997: 214).
		Proaktiflik	"Karşı tepkilerde ve rakiplerle ilgili olarak saldırgan konumda olmak" (Knight, 1997: 214).

Yabancı literatür incelendiğinde, Miller ve Friesen (1983) iç girişimciliği, *yeni ürün*, *risk almak* ve *proaktiflik* olarak boyutlandırmışlardır. Guth ve Ginsberg (1990) ile Zahra (1991) iç girişimciliği, *yenilik veya girişim ve stratejik yenilenme* olarak iki boyutta incelemişlerdir. Covin ve Slevin (1991) iç girişimciliği, *risk almak*, *yenilikçilik* ve *proaktiflik* olarak üç boyutta ortaya koymuşlardır. Knight (1997) iç girişimciliği, *yenilikçilik* ve *proaktiflik* olarak iki boyutta ele almıştır. Antoncic ve Hisrich (2001) iç girişimciliği *yeni iş başlatma*, *yenilikçilik*, *kendini yenileme* ve *proaktiflik* olarak dört boyutta sınıflandırmışlardır. Dess ve Lumpkin (2005) iç girişimciliği, *özerklik*, *yenilikçilik*, *proaktiflik*, *saldırgan rekabetçilik* ve *risk alma* olarak beş boyutta sınıflandırmışlardır.

Bu çalışma kapsamında literatürde daha fazla talep edilmesinden ve ölçeğin güvenilirlik analizinde yüksek değere sahip olmasından dolayı Antoncic ve Hisrich (2001)'in geliştirdiği iç girişimcilik ölçeği kullanılmıştır. Ancak araştırmacıların iç girişimciliğe yönelik farklı boyutlandırmalar yapması ve literatürde farklı ölçeklerin de kullanması göz önünde bulundurularak bu bölümün alt başlıkları olan boyutların açıklanması için bir derleme yapılmıştır. Bu derleme sonucunda, *yeni iş başlatma*, *yenilikçilik*, *kendini yenileme*, *proaktiflik*, *risk alma*, *rekabetçi girişkenlik* ve *özerklik* boyutları ele alınmıştır.

3.5.1. Yeni İş Başlatma Boyutu

Yeni iş başlatma, literatürde kuluçka aşamasındaki girişimcilik, dâhili girişim, kurumsal başlangıçlar, özerk işletme birimi yaratımı, yeni girişim faaliyetleri, yeni akımlar ve kurumsal iş girişimi olarak farklı isimlerle adlandırılmakta fakat aynı anlamı ifade etmektedir (Erkocaoğlu, 2005: 18). Yeni iş başlatma boyutu, iç girişimciliğin temel özelliklerinden biridir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 16). Yeni iş başlatma sırasında iç girişimciliğin diğer boyutları olan, *yenilikçilik*, *proaktiflik* ve *risk alma* yeni iş girişiminin başlatılması için gereklidir. Çünkü bu boyutlarının “yeni iş başlatma” boyutu esnasında gündemde olma zorunluluğu vardır. Bu nedenle iç girişimciliğin boyutları arasında yakın ilişki bulunmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 97).

Yeni iş başlatma, mevcut bir organizasyonda yeni bir iş kurma, işletmenin ürün/hizmetlerini yeniden tanımlaması ya da yeni pazarlar geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Pazar ve ürünün geliştirilmesi yoluyla yeni bir iş kurmak, işletmenin rekabetçi duruşunu veya rekabet kurallarını

değiştirerek risk almasını ve dikkatli olmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda iç girişimcilik işletmenin rekabet ortamındaki fırsatların ele geçirilmesini amaçlayan ve idari süreçleri de bünyesinde barındıran bir olgudur (Zahra, 1991: 261).

Aynı zamanda yeni iş başlatmak kaynakların yaratıcı bir şekilde yeniden düzenlenmesi, organizasyonel yapıların geliştirilmesi veya benimsenmesini gerektirmekte ve yaratıcı öğrenme ve problem çözme gibi sistemi genişleten değişiklikleri de kapsamaktadır (Jarna ve Kaisu, 2014: 4). Ayrıca üstün teknoloji kabiliyetine sahip yeni iş başlatma, hızlı büyüyen pazarlarda yeni talepleri karşılayacak işletme fırsatlarını sağlayan başlangıç evrelerinde yer almaktadır. Birçok araştırma gelişen sektörlerde yer alan yeni iş başlatmanın olgunluk veya çöküş aşamasında yer alan işletmelere göre daha yüksek performans ortaya koyduğunu desteklemektedir (Park ve Bae, 2004: 86).

Yeni bir iş başlatma, büyük işletmelerdeki bürokratik yapı ve resmi prosedürlerin yenilikçi fikirlerin oluşturulmasına imkân vermemesinden kaynaklanmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 16). Bu sebeple büyük işletmeler, ana işletmenin dışında yeni bir işletme kurarak, teknolojik yenilikleri hayata geçirebilir ve pazardaki fırsatları takip ederek radikal yenilikler gerçekleştirebilirler (Öğüt vd., 2006: 86).

3.5.2. Yenilikçilik Boyutu

Yenilikçilik iç girişimcilik için temel ve önemli bir araçtır (Knight, 1997: 213). Mevcut bir işte veya bir kamu hizmetinin sunulduğu kurumda bir birey veya grup tarafından başlatılan girişimciliğin özel bir durumudur. Bir işletmenin ekonomik veya sosyal potansiyel amacına yönelik odaklı bir değişim yaratma çabası yenilikçilik olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle, bir kuruluşun büyüklüğüne veya yaşına değil belirli bir yenilikçi faaliyetine işaret etmektedir (Drucker, 2002).

Rakipleriyle proaktif bir şekilde rekabet etme zorunda olan işletmeler, ürün ve hizmetleri sürekli yenileştirmek ve yaygınlaştırmak durumundadırlar. Bu nedenle teknolojik gelişmeleri takip etmeleri gereklidir (Covin ve Slevin, 1991: 10). Yenilikçilik, teknolojiyle birlikte gelişim ve yenilikçiliğe vurgu yaparak yeni ürün geliştirme, hizmet yenileştirme, yeni üretim yöntemleri ve prosedürleridir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Aynı zamanda yaratıcılığın ortaya çıkması, ürünlerin tanıtılması, ürün süreçleri ve işletme sistemine katkı sunmaktır (Zahra, 1996: 1715).

Yenilikçi süreçler işletmeler için düşük maliyet, hızlı üretim, daha hızlı dağıtım, daha fazla kalite ve daha iyi müşteri hizmetleri avantajı sağlamaktadırlar (Ağca ve Kandemir, 2008: 215). Çalışanlarının yenilikçilik faaliyetlerini gerçekleştirmesine olanak sağlayan işletmeler, rekabet avantajı elde ettikçe iç girişimciliğe olan bağımlılıkları artar (Kuratko, 2007: 2).

İşletme seviyesindeki yenilikçiliğin yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılmasına yönelik yenilik alanları şöyledir (Ağca ve Kurt, 2007: 93):

- Dünya için tamamen yeni bir ürün veya hizmet
- Pazar için yeni bir ürün veya hizmet
- İşletmenin üretim hattında yeni bir ürün veya hizmet
- Yeni bir ürün ya da hizmet hattı
- Ürün iyileştirme
- Mevcut ürün ya da hizmete yeni kullanım alanları bulma
- Mevcut ürün veya hizmetlerin pozisyonunu yeniden belirleme

Kısaca, yenilikçilik, geniş ve büyük pazarlarda ya da işletmenin kendi içerisinde yeni ürün, yeni hizmet, yeni iş veya yeni kombinasyonlar gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Ming, 2013: 443). Sonuç olarak yenilikçilik günümüz rekabet ortamında işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve nihai başarısı için iç girişimciliğin önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Covin ve Slevin, 1991: 10).

3.5.3. Kendini Yenileme Boyutu

Bu boyut bazı kaynaklarda stratejik yenilenme veya organizasyonel yenilenme şeklinde isimlendirilmiştir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 90). Kendini yenileme boyutu, birçok yönden iş kavramının yeniden tanımlanması, organizasyonel yapıların geliştirilmesi, yenilik için yaratıcı organizasyon öğrenimi, temel fikirlerin yenilenmesi, sistem çapında değişiklik yaratmak ve sistemi güçlendirmek olarak tanımlanmaktadır (Zahra, 1993a: 321; Covin ve Miles, 1999: 52; Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Guth ve Ginsberg (1990) bu boyutu, işletmenin kaynaklarını yeniden kombine ederek eskiden yeniye doğru önemli farklılıklar ve yenilikler dönüşümü gerektiren girişimci bir davranış olarak tanımlamıştır. Stopford ve Baden-Fuller (1994)'e göre mevcut işletmelerin yenilenmesi faaliyetleri iç girişimciliğin bir unsurudur.

İşletmelerin çevrelerindeki değişime uyum sağlamalarının yanı sıra rekabette üstünlük sağlayabilmesi, yönetim, üretim ve pazarlama alanlarında rakiplerinden farklı yönler geliştirmesi işletmenin kendini yenilemesi olarak belirtilmektedir (Demirel ve Özbek, 2015: 122). Kendini yenileme, anlamlı sonuçlara yol açan iç girişimcilik çabalarına atıfta bulunmaktadır (Sharma ve Chrisman, 1999: 19). Ayrıca işletmelerde iç girişimcilik yeteneğinin oluşturulması verimliliği artırırken beraberinde geçerli olan mevcut işletme stratejisine bağımlılığı da getirmektedir. Bu durum, durgunluğun fark edilmesiyle yenilenmeye yönelik sonuç gelmeyen bir değişim ihtiyacını yaratmaya başlar. Değişen içsel ve dışsal talepler işletmeyi, mevcut stratejilerini sürekli olarak yenilemeye zorlamaktadır. Bu açıdan bakılınca “kendini yenileme” evrimsel bir süreç gibi görünmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 98).

Son olarak kendini yenileme faaliyetleri, işletmelerin rekabet edebilme ve risk alabilme yeteneklerini geliştirdiğinden ve işletmeleri çevrenin beklentilerine duyarlı hale getirdiğinden dolayı örgütsel değişimlerle strateji reformunu vurgulamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 499; Uçar, 2011: 55).

3.5.4. Proaktiflik Boyutu

İç girişimciliğin bir bileşeni ve diğer boyutların tamamlayıcısı olan proaktiflik, stratejik açıdan olgunluk ya da düşünüş aşamasındaki ürünleri eleyerek, yeni ürünlerin pazara sunulmasına yönelik yeni fırsatların aranmasıdır (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 55). Proaktiflik, rakipleri takip etmek yerine öncü davranma (Antoncic ve Hisrich, 2001: 499) ve problem çözme aracıdır (Knight, 1997: 214). Diğer bir ifadeyle, mevcut müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını tespit ederek hareket etmeye istekli olması, talepteki değişiklikleri veya yeni girişime yol açabilecek sorunları önceden tahmin etmesi ve bu işlemlere yönelik öncelikli davranmasıdır (Dess ve Lumpkin, 2005: 150). Zahra (1999)’ya göre proaktiflik yeni ürün ve teknolojilerin pazarda ilk defa tanıtılmasıdır. Antoncic ve Hisrich (2001)’de proaktif işletmelerin cesur, direktifli, rekabetçi ve risk almaya eğilimli olduklarını vurgulamaktadır.

Bu tanımlardan hareketle, iç girişimci bir işletmenin proaktiflik davranışları, fırsatları araştırma, rekabet düzenini ve çevresini şekillendirme, talepleri karşılamak amacıyla uygun stratejileri geliştirebilme, pazar değişimi sürecinde aktif rol

oynayabilme, yeni ürün/hizmet ve teknolojileri pazara ilk sunabilme olarak betimlenebilmektedir (Bulut vd., 2008: 509; Jarna ve Kaisu, 2014: 4).

İşletmelerin proaktif davranmasının iki avantajı vardır (Dess ve Lumpkin, 2005: 151):

- İşletmenin dağıtım kanallarını rakiplerinden önce seçmesi
- Pazara geç giren müşteriler için maliyeti değiştirmesi

Bu bağlamda dağıtım kanallarını rakiplerinden önce belirleyen girişimci, marka ve kimlik oluşturur, idari teknikleri uygular veya bir işletmede yeni işletim teknolojilerini hayata geçirerek yüksek kârlar elde eder. Zira fiyatları düşürmek için karşılarında rakip yoktur. Aynı zamanda pazar payı kazanan işletmeler marka imajını korumaya devam ederler (Dess ve Lumpkin, 2005: 152). İşletmelerin proaktif davranarak etkin şekilde iç girişimcilik faaliyetlerini yürütmesi işletmelerin yetkinliklerini artırır, fırsatlara doğru ilerlemeye yönelik rekabet avantajı çabalarını kolaylaştırır (Hançer, 2009: 524).

3.5.5. Risk Alma Boyutu

Dess ve Lumpkin (2005)'e göre, risk almak karar vermek ya da olası sonuçlara dair belli bir bilgi olmadan harekete geçmek, ileriye doğru süreçte önemli kaynak taahhütlerini de içerebilen teşebbüsler gerçekleştirmektir. Covin ve Slevin (1991)'e göre belirsizlikler karşısında yatırım kararlarında stratejik hareket etmektir. Tüm işletme faaliyetlerinde etkileri bulunan risk alma, iç girişimcilik süreçleri için önemlidir. İç girişimcilik açısından yeni ürün/hizmet, yeni pazar veya yeni süreçlere yönelik alınacak kararların tümü proaktif olarak birtakım riskler içermektedir (Çetin, 2011: 72). İşletmeler büyümek için stratejik planlar yapmalı, yenilikçi davranışlar sergilemeli ve risk almaya teşebbüs etmelidirler. Böylece işletme performansında artış mümkün olabilmektedir (Alpkan, vd., 2005: 177).

Risk, kaybetme olasılığına rağmen belirsizlik ortamında yatırım kararları almak için yeni fırsatların değerlendirilmesidir (Zeren, 2012: 101). İşletmelerin yenilikçilik faaliyetleri, yeni girişimler başlatma ve proaktif davranışlarının ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Risk alma ile iç girişimciliğin diğer boyutları arasında da güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 94). İşletmeler sahip oldukları kültürel değerler ve kurallar ile çalışanların risk alabilmelerinde belirleyici olabilmektedirler (Ağca, 2005: 93). İşletmelerde hesapsız risklerin alınması zarar getirebileceğinden dolayı iç girişimciler büyük riskleri almaktan

kaçınabilmektedirler. Ancak belirli bir ölçüde risk almadan hareket etmek, işletmenin yenilikçi davranışlar sergilemesini engelleyebilmektedir. Bu nedenle işletmeler belirli bir düzeyde kaybı ya da olumsuzlukları göze almalıdırlar (Meydan, 2011: 28).

Dess ve Lumpkin (2005), işletmelerin ve işletme yöneticilerinin aldıkları üç çeşit risk olduğunu vurgulamaktadırlar:

- 1) İş riski almak, başarı ihtimalinin ne olacağını bilmeden girişimde bulunmaktır. Bu risk daha önce test edilmemiş pazarlar ve kanıtlanmamış teknolojiler ile ilgili risktir.
- 2) Finansal risk almak, işletmenin büyümek için kaynaklarının büyük bir kısmını kullanarak ağır bir şekilde borçlanmasıdır.
- 3) Personel riski, bir yöneticinin stratejik bir eylem rotasını lehine çevirerek harekette bulunduğu riskleri ifade eder. Bu riskleri üstlenen yöneticilerin kariyerleri olumsuz etkilenebilmektedir.

Girişimcilerin farklı risk düzeyleri ile ne şekilde başa çıkabileceklerinin bilinmesi diğer hususlardır. İç girişimcilerin hangi tür riskleri, ne ölçüde ve hangi şartlarda alacağı önemlidir. Risk bu ölçülerde değerlendirilmelidir (Arat, 2013: 69).

3.5.6. Rekabetçi Girişkenlik Boyutu

Küreselleşme, sınır ötesi ürün, hizmet ve finansal varlık akımındaki artış, teknoloji ve bilgilerin uluslararası hareketliliğinde artışla karakterizedir (Yayla, 2013: 391). Küreselleşmenin her geçen gün arttığı bir ekonomide işletmelerin başarısı, ulusal ve uluslararası pazardaki rekabetçi davranışlarına bağlıdır (Ağca, 2005: 115). Rekabetçi girişkenlik bir işletmenin pazardaki mevcut pozisyonunu güçlendirmesinde doğrudan rakiplerine karşı meydan okuması olarak görülmektedir (Erkocaoğlu, 2005: 22; Ağca ve Kurt, 2007: 99; Zeren, 2011: 101).

Birçok işletme, dinamik pazarlarda rakiplerinin eylemlerine karşılık verecek şekilde tehditlerin üstesinden gelerek eylemlerini sürdürebilmek için rekabetçi davranışlar sergilenmektedir. Bu durumda işletmeler rakiplerine karşı fiyat rekabeti, yeni bir ürün/hizmet ile pazara giriş ve müşteri farkındalığı yaratma gibi rekabet unsurlarına odaklanmaktadır. Bu nedenle işletmeler, yüksek reklam maliyetlerine katlanma, kâr marjlarından fedakârlık etme ve taktikler geliştirme gibi yollara başvururlar (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 56). Rekabetçi girişkenliğin özünde, rekabet ettiği sektördeki rakipleri devre dışı bırakma çabası vardır. Bu noktada işletmelerin

rakiplerin zayıf yönleri hakkında bilgi biriktirmesi ve bu doğrultuda hedefler belirlemesi önemlidir (Arat, 2013: 75).

Rekabet pek çok yolla olabilmektedir. Örneğin, Walmart, ölçek ekonomileri nedeniyle daha düşük fiyat verebilmekte; Nordstrom, verdiği hizmet üzerine odaklanmakta; Sharper Image, bir ürünü piyasaya sürerken ilk olmayı hedeflemekte; Apple, yenilik üzerinde durarak diğer işletmelerin sahip olmadığı ürünleri üretmeye çalışmaktadır. Rekabette tek bir amaç vardır ki o da pozitif ekonomik kâr elde etmektir. Rekabet hangi şekilde olursa olsun tüketicilere fayda sağlamaktadır. Çünkü tüketiciler istedikleri ürün ve hizmetleri satın alırken mümkün olan en uygun fiyatı ödemek istemektedirler (Güney, 2013: 107). Uzun süreli bir rekabet avantajı elde etmenin en etkili yollarından biri de işletme içerisindeki insan kaynakları uygulamalarıdır. Rakipler için hızlı ve etkin yanıtlar oluşturabilmek için insan kaynakları yoluyla avantaj kazanacak yollar aranması oldukça önemlidir (Çetin, vd., 2014: 4).

3.5.7. Özerklik Boyutu

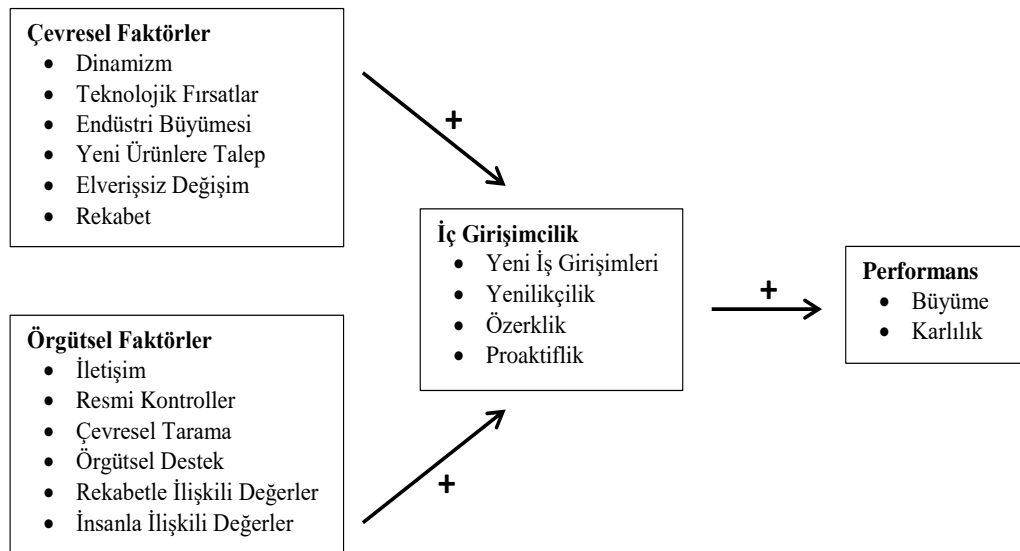
Girişimcilik tarihi, yeni ve farklı fikirleri olan, kendi iradeleriyle bu fikirlere dayalı girişimler başlatan liderlerin hikâyeleriyle doludur. Girişimcilik, özgür bireylerin fikirlerini pazarlanabilir değerlere dönüştürmek için buldukları konumları terk etmeyi göze alan ve pazarların rakiplerce ele geçirilmesine izin vermeyen bireylerden dolayı sürekli gelişmektedir. Diğer bir ifadeyle, toplumdaki girişimcilerin gelişmesinde, özgür iradeli bireylerin cesur kararlar alarak davranması önemli rol oynamaktadır (Ağca, 2005: 100).

Bu bağlamda özerklik, bir kişi veya grubun bir fikri ya da vizyonu ortaya koyması ve bu fikirleri uygulamaya geçirirken bağımsız hareket edebilmesidir. Genel olarak fırsatları takip etmede bireyin kendisini yönlendirmesine yönelik imkân ve istekliliği anlamına da gelmektedir (Şeşen, 2010: 65). Buna ek olarak özerklik, çalışanların işlerini nasıl yaptıkları, ne zaman neyi yapacakları, kullanacakları prosedürleri konusunda karar almalarında serbest davranmalarını tanımlamaktadır. Özerklik olumlu bir sorumluluk hissi getirerek motivasyonu artırmaktadır. Ayrıca özerklik ile beraber çalışanlara yetkilendirme verilerek sorumluluk kazandırmak çalışanların sürekli takip edilmesi ihtiyacını da ortadan kaldırmaktadır (Çetin, vd., 2014: 35).

İşletmelerde yeni fikir ve yaratıcılığın gelişmesi yani iç girişimcilik hareketlerinin oluşabilmesi için işletme içerisindeki çalışanların özgürlüklerinin kısıtlanmaması gerekmektedir. İşletmelerde iç girişimcilik faaliyetleri için ilk olarak çalışanlara özerklik sağlanmalıdır. Yeni girişim çabalarının gerçekleşebilmesi için çalışanların kendilerini rahat hissetmesi ve işletmenin gereken esnekliği sağlaması oldukça önemlidir (Kayış, 2017: 73). İşletmelerde özerklik artırdıkça, yaratıcılık derecesinin de artacağı bilimsel olarak kanıtlanmıştır (Saraçoğlu ve Duran, 2009: 144). İç girişimciliğin kilit noktası yenilikçilik ise, yenilikçiliğin de kilit noktası özerk davranabilen çalışanların olduğu kabul edilmektedir (Şeşen, 2010: 66).

3.6. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Literatürde iç girişimciliği etkileyen faktörler; örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere iki temel grupta ele alınmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 501; Zahra, 1991; 262; Gürel, 2011: 101). Örgütsel ve çevresel faktörlerin iç girişimciliğe yönelik olumlu etkisi ve iç girişimciliğin de performansı belirleyen büyüme ve kârlılık üzerine olumlu etkisi bulunmaktadır (Nicolaidis ve Kosta, 2011: 1470).



Şekil 3.3. İç girişimcilik modeli ve doğrudan etkileri (Antoncic ve Hisrich, 2001:505)

Yukarıda Antoncic ve Hisrich (2001)'in tasarladıkları “İç Girişimcilik Modeli ve Doğrudan Etkileri” Şekil 3.3’te gösterilmektedir.

3.6.1. Örgütsel Faktörler

Literatürde yapılan araştırmalarda örgüt içi çevre, iç girişimciliğin önemli bir faktörü olarak vurgulanmıştır. Örgüt içi çevrenin iç girişimciliğin ortaya çıkmasında büyük bir rol oynadığı görülmektedir (Gürel, 2011: 101). Bu çalışmada da iç girişimcinin bir işletme içerisinde şekil alan davranışları üzerine odaklanılmıştır. İç girişimci davranışlarının, işletme içerisindeki çevreden ziyade işletme dışındaki çevreyle alakalı olduğu tartışılrsa da bu durum, yenilik ve iç girişimciliğe engel olabilecek nitelikte değildir. Asıl önemli olan nokta işletmenin kendisi ya da işletmenin yapısıdır (Arat, 2013: 76).

Çalışanların iç girişimcilik performansını ve başarısını etkileyen örgütsel faktörler şunlardır; iletişim kanallarının açık olması, kontrol mekanizmaları, çevreyi tarama yoğunluğu, yönetsel destek, örgütsel değerler ve ödül sistemidir (Zahra, 1991; 465-467; Antoncic ve Hisrish, 2001: 502; Gürbüz, vd., 2010: 129; Nicolaidis ve Kosta, 2011: 1470). Bu faktörler aşağıda maddeler halinde detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

- **İletişim kanallarının açık olması**

En yalın anlamıyla iletişim, kaynaktan alıcıya iletinin aktarılma sürecidir. İletişimi başlatan kaynağa dayalı otoriter nitelikteki bu süreç, tek yönlüdür. Çift yönlü iletişim ise insanların paylaşma ve ortaklık kurmasıdır (Bıçakçı, 2006: 17). İletişim genel anlamıyla; başkalarıyla birlikte olma, bağlantı kurma, bilgi paylaşma, bilgiyi yayma, herkesin paylaşmasını ve faydalanmasını sağlama, herkese pay verme anlamlarına gelmektedir (Üstünel, 2011: 7).

İletişim sayesinde işletmedeki çalışanlar kendilerinden neler beklenildiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini öğrenirler. Aynı zamanda üstlerinin ve iş arkadaşlarının kendileri hakkındaki düşüncelerini öğrenme fırsatı bulurlar. İşletme içinde bilginin iletilmesinin önemli olmasının yanı sıra çalışanın olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu ya da yetersizliği işletme ortamında belirsizliğe sebep olabilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:3).

İletişim yeni girişimleri keşfetmek için bir temel oluşturarak, işletmeye yeni fikirlerin sunulmasında ve işletmenin sektördeki fırsat ve tehditleri takip etmesine yardımcı olmaktadır. İşletme içerisinde iletişim, resmi ve gayri resmi şeklinde olabilmekte ve her ikisi de başarılı iç girişimcilik için değerli olarak görülmektedir. Resmi iletişim gayri resmi iletişime göre izlenmesi daha kolay bir iletişim yoludur.

Bilgi paylaşımında ve iletişimi güçlendirmede önemli bir rol alan açık iletişim, yenilikçilik için kritik bir faktördür (Zahra, 1991: 261; Antoncic ve Hisrich, 2001: 502). Bu açıdan iletişimin niteliğinin ve niceliğinin iç girişimciliğe pozitif etkisi bulunmaktadır (Antoncic, 2007: 312).

- **Kontrol mekanizmaları**

İşletmeler için diğer işletmelerin yapamadığı ürün ve hizmetleri geliştirmek kadar, bu ürün ve hizmetleri diğerlerinden daha iyi yöntemlerle yapabilmek de önemli bir rekabet avantajıdır. İş sürecinin değişimi ve çalışanların yeteneklerinin gelişimi için işletmelerde kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Kılıç, 2016: 65). Bu nedenle işletme içerisindeki iç girişimcilik faaliyetlerini izlemek için resmi kontrollerin olması, girişimciliğin pozitif bir uyarıcı olarak görülmektedir (Antoncic, 2007: 312). Resmi kontroller, işletme içerisindeki sorunları çözmek için gereklidir. İyi belirlenmiş bir kontrol sistemi işletme stratejilerinin amaçlarının ve hedeflerinin karşılanmasını sağlar. (Zahra, 1991: 267; Ağca, 2005: 125; Arat, 2013: 77).

İç girişimcilik faaliyetlerinde, *stratejik* ve *finansal* olmak üzere iki kontrol türü vardır. *Stratejik kontrol*, stratejik kriterlere yönelik müşteri tatmini, ürün yeniliklerinde ilerleme, kalite kontrol standartlarının sağlanması gibi performanslara dayanmaktadır (Li vd., 2009: 219; Kılıç, 2016a: 66). İşletmeler israf, hata, maliyet ve diğer unsurları azaltmaya yönelik tasarrufu sağlayabilmek için stratejik kontrolleri sürdürmek durumundadırlar (Kılıç, 2016a: 65). Stratejik kontrol sisteminde ürün ve süreç yenilikleri üzerinde devamlı ilerleme gösteren çalışanların ödüllendirilmesi gerekliliği belirtilmektedir. *Finansal kontrol* ise, nakit akışı, net gelir, yatırım getirisi gibi kriterlerden oluşmaktadır. İç girişimcilik faaliyetlerinin yoğun olarak gerçekleştiği işletmelerde finansal kontrol yapıları düzenli bir şekilde izlenmektedir. Kontroller yüksek derecede disiplin gerektirmekte ve stratejik ve finansal kontrolün her ikisi de bir işletmede bulunabilmektedir. Çünkü bu kontrol sistemleri iç girişimcilik sürekliliğinin zıt uçlarını temsil etmemektedir (Li vd., 2009: 219).

- **Çevre tarama yoğunluğu**

Çevreyi tarama, işletmenin dış ortamındaki rekabet ile ilgili verileri toplamak, analiz etmek ve yorumlamak için çaba göstermek anlamına gelmekte ve öğrenmenin yönetsel aktivitesini ifade etmektedir. Çevre tarama faaliyetleri

sayesinde sektördeki eğilim ve değişikliklere ilişkin ilgili verilerin zamanında elde edilmesi ve sektörde başlatılan girişimler hakkında bilgi toplanması sağlanmaktadır (Zahra, 1991: 266; Ağca, 2005: 128; Ağca ve Kurt, 2007: 101; Alpkan ve Doğan, 2008: 23; Kaplan, 2013: 89).

Çevre tarama sayesinde tüketici pazarında değişiklik yapan güçleri belirleyen işletmeler rekabet fırsatı yakalayabilmektedirler (Li vd., 2009: 218). Tarama faaliyetleriyle işletme çevresindeki tehditler ve fırsatlar için işletme çalışanları harekete geçirilebilmektedir. İşletme dışı çevrenin sürekli olarak izlenmesi ve takip edilmesi iç girişimcilik faaliyetlerinin geliştirilmesine katkı sunabilir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 502; Antoncic, 2007: 312).

- **Yönetmel destek**

İç girişimcilik üzerinde etkili olan bir diğler faktör, yönetmel destekler. Yöneticiler, radikal yenilikçilik için mutlaka işletme çalışanlarına destek sağlamalı ve bu destek doğru bir şekilde yönetilmelidir. Etkin yönetim, hareket odaklı çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda kaynakları sağlayan, plan ve programlar için yön belirleyen, işletme içindeki problemleri belirleyerek çözen bir yönetim olmalıdır (Kılıç, 2016b: 135). Yönetmel destekte temel düşünce, çalışanların yenilikler üzerinde rolünün olduğuna inanmaktır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 54).

Yönetim desteği, yeni fikirlere yatırım, ödüllendirme, işletme içi esneklik ve şeffaflık, zaman tahsisi gibi faktörleri kapsamakta ve iç girişimciliği etkileyen önemli faktörler olarak sıralanabilmektedir. Üst yönetim desteği çalışanları yeniliğe teşvik edebilmekte ve çalışanların performansı üzerine olumlu etkiler doğurmaktadır (Antoncic, 2007: 313).

- **Örgütsel değerler**

Örgütsel değerler, çalışanların davranışlarına yön gösteren yönetim felsefesini, ideallerini, değer ve inançlarını, biçimsel normları içermektedir (Guth ve Ginsberg, 1990: 8; Zahra, 1991: 267; Ağca, 2005: 131). Örgütsel değerler, iç girişimciliğin önemli bir yönlendirici gücü olarak düşünölmekte ve duygusal ve değer bağlılığı, işletmelerdeki yenilikçiliği geliştirmeye olanak sağlamaktadır. Örgütsel değerler, işletme içerisinde büyük rol alan çalışanların, yeni fikir, bilgi ve çözümler üretmesini desteklemektedir (Antoncic, 2007: 313).

Örgütsel değerler, işletme yöneticilerinin özelliklerine, inançlarına ve vizyonlarına bağlılık göstermektedir (Antoncic, 2007: 313). Üst yönetim, işletmenin sahip olduğu değerlerini ve felsefesini girişimci yapıya uygun olarak düzenlemelidir (Covin ve Slevin, 1991: 15). Çünkü bu düzenlemeler sağlandığında yönetimin sahip olduğu hedeflerle çalışanların sahip olduğu hedefler arasındaki uyum artar ve çalışanların işletmelerine olan bağlılık seviyeleri yükselebilir. Böylece çalışanlar yeni fikirler ve girişimler ortaya koymada cesaretli davranabilirler (Zahra, 1991:267; Antoncic, 2000: 48).

- **Ödül sistemi**

İşletmeler maddi ve insan kaynaklarını bir araya getirerek başarı sağlayabilirler. Verimliliğin artırılmasının, çalışanların motivasyonunun sağlanması ile yakından ilgili olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar motivasyonları sağlandığında yeteneklerini ortaya çıkarabilir ve farkındalık ortaya koyabilir. Bu yeteneklerin ortaya çıkarılabilmesi ödüllendirme sistemiyle sağlanmaktadır. Ödüllendirme sistemi, çalışanları işlerine karşı daha istekli hale getirerek işletmenin performansının artırılmasında önemli görülmektedir (Altındağ ve Akgün, 2015: 282).

3.6.2. Çevresel Faktörler

Çevre, faaliyetteki işletmeyi, fiili ve potansiyel olarak etkileyen tüm faktörleri temsil etmektedir. Günümüzde işletmeler, çevrelerinden girdiler alan ve amaçlarını başarmak için bu girdileri çıktılara çevirme faaliyetlerinde bulunan bir açık sistem olarak görülebilirler. İşletmelerin devamlılıkları, çevrelerine uyum sağlamalarıyla ilgilidir. Çevrede gerçekleşen değişimler sonucunda oluşan belirsiz ortam, işletmeler için çevrelerine duyarlı olmayı ve uyum sağlamayı gerektirir (Naktiyok ve Kök, 2006: 82). İç girişimcilik çevre ile etkileşim halinde olunan bir süreç olarak görülmekte ve çevrenin iç girişimciliğin üzerinde önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 53).

İşletmeler dışsal çevrelerine, önceden veya sonradan tepkide bulunarak yenilik ve girişimler başlatırlar. Çevre, işletmelere yönelik tehditler ve yeni fırsatlar sunmaktadır. İşletmeler de iç girişimcilik vasıtasıyla özgün bir biçimde bu tehditlere ve fırsatlara karşılık vermeye çalışırlar (Ağca ve Kurt, 2007: 103). Çevre, işletmelerin yeni ürün geliştirmesi için fikir kaynağı olarak da hizmet vermekte ve

tedarikçiler, alıcılar ve rakip işletmeler için yenilikçi ve girişimci teşvikler sağlamaktadır (Zahra, 1991: 263).

Çevresel elverişlilik, işletmede iç girişimciliğe ve yenilikçiliğe dönük fırsatlar sunar. Çevrenin dinamizmi, teknolojik fırsatlar, yeni ürün talebi ve işletmenin endüstriyel büyüme istekleri işletmenin iç girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirmesinde “çekici özellikler” olarak ifade edilir. Elverişsiz değişimler ve rekabetçi davranışlar ise işletmeleri iç girişimcilik faaliyetine doğru “itici özellikler” olarak değerlendirilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 103-104; Kayış, 2017: 78).

Dış çevre ile ilgili unsurlar işletmelerin girişimsel faaliyetlerini etkileyebilmekte ve bu faaliyetleri gerçekleştirmeleri konusunda zorlayabilmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 53). Ayrıca yapılan çalışmalar dinamik, teknolojik gelişim gösteren, rekabetçi bir dış çevrenin iç girişimciliği olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Zahra, 1991: 264; Covin ve Slevin, 1991: 12; Antoncic ve Hisrich, 2001: 504).

İç girişimciliği etkileyen çevresel faktörlerden olan çevresel dinamizm, teknolojik fırsatlar, sektörel büyüme, yeni ürünlere talep, çevredeki elverişsiz radikal değişiklikler ve yoğun rekabet (Zahra, 1993a: 322; Antoncic, 2007: 311) aşağıda izah edilmektedir.

- **Çevresel dinamizm**

Bu boyut işletmenin çevresindeki değişimin sürekliliği anlamına gelmektedir. Çünkü işletmenin çevresindeki teknolojik gelişmeler, rekabet ögeleri ve diğer gelişimler sürekli olarak bir takım değişimlere neden olmaktadır. Dinamik çevre, işletmenin kendisine yakın alanlarında veya faaliyet gösterdikleri pazarlarda fırsatlar yaratmaktadır (Ağca, 2005: 136). Yani çevresel dinamizm işletmenin çevresindeki istikrarlılığı veya devam eden değişimleri olarak tanımlanabilmektedir. Dinamizm, işletmenin pazarda fırsat yaratmasına sebep olduğu için iç girişimcilik ile olumlu bir ilişki içerisindedir (Antoncic, 2007: 311). Çünkü dinamik ve yüksek teknoloji ortamlar, işletmeleri iç girişimci bir duruş benimsemeye yöneltmekte ve işletme içerisinde girişimcilik faaliyetlerini yoğunlaştırmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990: 7).

Dinamik çevrelerde yeni fırsatlar kovalamaya yönelik girişimsel davranış sergileyen işletmelere yönelik talep sürekli artmakta, fırsatlar bollaşmakta ve işletme performansı da yükselmektedir. Diğer bir ifadeyle, dinamik çevredeki iç girişimcilik

düzenlemeleri işletmenin performansına olumlu yansımaktadır (Ağca, 2005: 136). Dinamizm aynı zamanda işletmeleri kendilerini yenilemeleriyle yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Dinamik çevrelerin organizasyonların kültürlerini, değerlerini, yapılarını ve yönetimlerini yeniden şekillendirerek değişim sağladığı belirtilmektedir. Bu değişimler yenilikçiliğin artmasına ve hızlı karar verme süreçlerine yol açmaktadır. İşletmeler ortamlarını dinamik olarak algıladıkça, kendini yenileme ve iç girişimcilik faaliyetleri artış göstermektedir (Zahra, 1993a: 322; Göçmen, 2007: 88).

- **Teknolojik fırsatlar**

Teknoloji, ürün ve hizmetleri üretmek için kaynakları bir araya getirmenin yoludur. Ekonomik büyümenin ve işletmeye değer katmanın temel belirleyicisidir. Yeni yönetim teknikleri, bilimsel keşifler ve yenilikçi hareketler teknolojiyi geliştirir (Cengiz, 2013: 361). Teknoloji, işletmelerde girdilerin çıktılara dönüşmesini sağlayan makine-teçhizat, çeşitli programlar, kavram ve modeller gibi araçların toplamıdır (Kılıç, 2016a: 43). Teknolojik fırsatlar ise yeni ya da mevcut teknolojilere dair yeni talep paketlerinin algılanabilirliğini ifade etmektedir. Bu fırsatlar, mevcut veya yeni pazarlarda yeni bir teknolojik ilerlemenin ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Teknolojik fırsatların varlığı ya da eksikliği iç girişimciliği teşvik edebilmekte veya engelleyebilmektedir. (Zahra, 1993a: 322; Antoncic, 2000: 61; Ağca, 2005: 137). Teknolojik değişimlerin işletmeler tarafından takip edilmesi ve uygulanması işletmenin gelişim oranıyla ilgilidir. Hızlı teknolojik gelişimler işletmelerdeki mevcut ürünlerin yaşamını kısaltır. Bu nedenle işletmeler AR-GE güçlerini artırmalıdır. İşletmeler, yeni teknolojilerin yeni ürünleri yaratmasına olanak sunan pazar fırsatlarını yakalamalıdır (Kılıç, 2016b: 67).

Teknolojik fırsatlar, ürün yaşam evrelerinde farklılıklar nedeniyle bir sektörden diğerine farklılık gösterebilmektedir. Bir işletme, bulunduğu sektörde bol fırsatlar algılamakta bir diğer işletme, bu durumu kullanılmaz hale gelmiş teknolojik fırsatların yer aldığı bir sektör olarak algılayabilir. Teknolojik fırsatların algılanmasında ortaya çıkan farklılıklar, iç girişimcilik faaliyetlerini de belirli bir seviyede etkilemektedir. İşletme tarafından fırsatlar bol algılandığı zaman işletmede gerçekleşecek olan teknolojik yenilikçilik önemli hale gelmektedir. İşletmeler sektördeki diğer işletmelerden o teknolojiyi kullanma hakkını alabilmekte veya onlara teknolojilerini kullanma hakkını verebilmektedirler (Zahra, 1993a: 322-323;

Ağca, 2005: 137; Arat, 2013: 80). İşletmelerde yeni teknolojilerin benimsenmesi, işletme maliyetinin azaltılmasına katkı sağlar ve onların rekabetçi konumlarını güçlendirir (Kılıç, 2016b: 67).

- **Sektörel büyüme**

Bu boyut bir işletmenin sektördeki ürünlerine yönelik algıyı ifade etmektedir. Aynı sektörde bulunan işletmeler sektöre ilişkin mevcut verileri farklı biçimlerde algılayabilmektedirler. Bu farklılıklar çevresel verilere erişimdeki asimetrik bakış açılarından, farklı organizasyon özelliklerinden, farklı pazar pozisyonları ve varyanslarından ve yöneticilerin bilişsel yetenek ve tarzlarındaki farklılıklardan ortaya çıkmaktadır (Zahra, 1993a: 323).

Yaşam eğrisinde sona doğru gelen sektörlerin, hayatta kalabilmeleri için işletmelerin yenilenme stratejilerini şekillendirmesi gerekmektedir. Bu nedenle sektörde daralma yaşanması işletmeleri, iş konseptlerini ve rekabet pozisyonlarını da içine alacak şekilde iç girişimciliğin önemli bir boyutu olan yenilenme girişimlerine yönlendirmektedir (Ağca, 2005: 138; Antoncic: 2007: 311). Diğer taraftan olumlu yönde büyüyen sektörler, işletmelere iç girişimcilik faaliyetlerini artıracak fırsatlar sağlamaktadır. Bu bağlamda, sektörde büyümeye yönelik fırsatların azlığı, sektörün büyümesine yönelik pek çok çekici fırsat sunup sunmadığı ve büyüme fırsatlarının bolluğunun algılanması işletmelerin iç girişimcilik faaliyetleriyle pozitif olarak ilişkilidir (Ağca, 2005: 138).

- **Yeni ürünlere talep**

Sektörlerde yeni ürünlere talebin ortaya çıkması işletmelerde iç girişimciliği özendirir. Yeni ürünlerin rekabetçi üstünlük kaynağı olarak görüldüğü sektörlerde işletmeler bu çekici talebe oldukça yüklü yatırımlar gerçekleştirmektedirler. Ortaya çıkan yeni ürünlere yönelik bu talep, işletmeleri yeni ürün geliştirme, ürünü pazara sunma ve ürünü tanıtmak için yatırımlar yapmaya zorlamaktadır. Ayrıca rekabetçi bir pozisyon yaratmak ve rekabeti elde tutmak yeni ürünlerin değerini belirlemektedir. Bu bağlamda ürün, teknoloji ve yönetim tekniklerinin birbiriyle uyumlu olması önemlidir. Bir işletme, ürünlerindeki yenilik çabalarını artırmak için teknolojik ve yönetsel yapılarını geliştirmek zorundadır. Yeni bir ürüne yönelik oluşan talep iç girişimcilik faaliyetlerinin yapılmasını

destekler ve işletmeleri kendini yenilemeye zorlar (Zahra, 1993a: 323; Antoncic, 2001: 502; Ağca, 2005: 138).

Ortaya çıkan bu talep işletmenin iş konseptini yeniden tanımlamasını ve yeni yatırımlar yapmak için iş fikirlerini geliştirmesini gerektirir. Bundan dolayı işletmeler, iş alanlarını yeniden tanımlar, pazardaki değişimleri izler, etkin tarama sistemleri oluşturur ve yeni girişimlere uygun yapılar geliştirmeye çalışır. İşletmeler, yeni ürünlerin tanıtımına hız kazandırmak için ödül ve iletişim sistemlerini değiştirirler. Bu değişiklikler iç girişimciliğin önemli bir boyutu olan kendini yenileme faaliyetlerini artırır ve iç girişimciliği olumlu etkiler (Zahra, 1993a: 323; Ağca, 2005: 139).

- **Çevresel değişimler**

Radikal değişimler, işletme için elverişsiz durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Radikal değişimler, işletmenin faaliyetleri, hedefleri ve misyonlarına yönelik olumsuzlukları ifade eder (Antoncic, 2007: 312). Radikal değişimler, talepteki düşüşler, işletmenin temel teknolojilerini etkisiz kılan yenilikler, sektördeki değişiklikler, sektör üzerindeki yasal ve yapısal diğer düzenlemeler gibi birçok kaynaktan beslenmektedir. Tüketicilerin uzun dönemde demografik özelliklerinin değişmesi, pazardaki rakip sayısının değişmesi ve sektördeki reklam harcamalarının artması gibi durumlar radikal değişimlere örnek olarak gösterilebilir (Ağca, 2005: 139; Arat, 2013: 81).

Çevrede radikal değişiklikler olduğu zaman işletmeler, yeni iş alanlarına karar vermekte ve/veya işletmelerde, elden çıkarmalar, emeklilik ya da yeniden yapılanma gibi değişikliklere yönelmektedirler. Örneğin; geçmiş yıllarda gıda sektöründe yer alan konserve işletmeleri giderek rekabetçi bir çevreye dönüşmüştür. Bu nedenle bazı işletmelerin genişleme faaliyetlerinden vazgeçmesine ve işletmelerdeki bazı bölüm ve birimlerin elden çıkarılmasına neden olmuştur. Bazı işletmeler ise dondurulmuş gıda segmentine yönelik girişimler başlatarak bu durumu avantaja çevirmişlerdir. Çevrenin elverişsizliğindeki bu avantaj, başka işletmelerin yöneticilerini kaynaklarını azaltmak veya yönetmek için yenilikçi yollar ve yöntemler geliştirmeye zorlamıştır (Zahra, 1993a: 324; Ağca, 2005: 140).

İç girişimcilik kültürünün benimsendiği işletmeler kriz dönemlerinde başarılı kriz yönetim stratejileri oluşturarak olumsuz koşulları fırsata çevirebilmekte ve zor dönemlerde rakiplerinden daha avantajlı bir konuma gelebilmektedirler (Uçar,

2011: 64). Çevredeki radikal değişiklikler işletmeleri iç girişimciliğin boyutlarından olan kendini yenileme ve yenilikçilik faaliyetlerine zorlayabilir. Bu yenileme faaliyetleri, işletmeleri çevreye daha duyarlı olmaya ve bünyelerinde çevresel tarama birimleri kurmaya yöneltmektedir. Çevresel değişimler, işletmelerin iç girişimcilik faaliyetlerini önelemede fırsat yaratabilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 502).

- **Yoğun rekabet**

Zahra ve Garvis (2000)'e göre çevresel faktörlerin bu boyutu, işletmenin çevresindeki ya da pazardaki rekabetin yoğunluğunu ifade etmektedir. Rekabet yoğunluğu, bir sektördeki temel rekabet dinamiklerinin sayısını ve yoğunluğunu yansıtmaktadır (Zahra, 1993a: 324). Rekabet şiddetli olduğunda işletmeler, hem ürünlerinde hem de süreçlerinde yenilik yapmaya, rekabet etmek için yeni yollar bulmaya, yeni pazarları keşfetmeye ve diğer rakiplerinden farklı olmayı araştırmaya başlarlar (Uçar, 2011: 64). Bu konuyla ilgili yapılan geçmiş çalışmalar, yoğun rekabet durumlarının işletmelerin özellikle yenilik odaklı iç girişimcilik faaliyetlerini başlatmalarına neden olduğunu ortaya koymaktadır. Şiddetli rekabet bazen işletmelerin, riskli yatırımlar ve yeni girişimler başlatması yerine pazar dışına çıkmalarına da neden olabilmektedir (Zahra, 1993a: 324; Ağca, 2005: 140).

Artan rekabet, iç girişimciliğin yenileme çabalarına elverişlidir. Örneğin, yabancı üreticilerin Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) tekstil ve yedek parça sektörlerine başarılı bir şekilde girişlerinin, ABD işletmelerini yaptıkları işleri yeniden belirlemeye ve tanımlamaya zorlamıştır. Yabancı işletmelerin bu başarısı ABD işletmelerinin kaynaklarını yeniden düzenlemelerine ve iş alanlarında değişiklik yapmalarına neden olmuştur. Ayrıca işletmelerin böyle bir durumla karşı karşıya kalmaları iş kavramını gözden geçirmesine, yenilikçiliği teşvik etmesine ve daha güçlü bir şekilde rekabet etmesine sebep olmuştur. İşletmelerin kendilerini pazarda yeniden konumlandırması ve iç girişimcilik faaliyetlerinde artış göstermesi sektörde rekabet seviyesini yükseltebilmektedir. Bu durum rekabet ve iç girişimcilik faaliyetlerinin karşılıklı etkileşim içinde olduğuna işaret etmektedir (Zahra, 1993a: 324-325; Ağca, 2005: 141).

3.7. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN SONUÇLARI

Covin ve Miles (1999)' e göre iç girişimcilik, işletmelerde yeni çalışma veya öğrenme alanları oluşturarak faaliyette bulunulan pazarlardaki değişimlere daha hızlı yanıt verebilme kabiliyetini arttırmaktadır. Aynı zamanda iç girişimciliğin hem finansal hem de finansal olmayan performanslar üzerinde olumlu etkileri vardır (Zahra, 1991: 268; Antoncic ve Hisrich, 2001: 504). İç girişimcilik, dış çevredeki değişimler ile meydana gelebilecek tehdit ve fırsatların tanımlanmasında ya da tahmin edilmesinde yardımcı olmaktadır (Antoncic, 2007: 313)

İç girişimcilik, işletme içi kaynakların etkili kullanımını sağlayarak yönetime ve pazara ait doğru yaklaşımlar gerçekleştirmeye olanak sağlar. Öğrenme, başarma hissi ve daha iyi bir iletişim gerçekleştirmeyi desteklediği için çalışanların iş tatminini artırır. Bu durum müşteri tatmininin artmasına da neden olur. İç girişimcilik, çalışanların müşteri beklentilerine uygun çıktılar üretmesine yardımcı olmaktadır (Kaya ve Arkan, 2005: 11). Beklentisi karşılanmış müşterinin işletmeye kazandırdığı en önemli şey işletmeye olan sadakatidir. Beklentisi karşılanan müşterilerin, işletmeden daha fazla ürün satın alma yoluna gitmesi, işletmenin ürettiği ürünlere yönelik pozitif düşünceler beslediğinden dolayı işletmenin imajına katkıda bulunması, rakip işletmelerin ürünlerine daha az duyarlı olması beklenmektedir. Bu etkenler işletmenin iş doyumuna olumlu olarak yansımaktadır (Çatı ve Koçoğlu, 2008: 173).

İşletmeler için oldukça önemli olan iç girişimcilik, yenilik ve farklılıklar ile rekabette üstünlük sağlamada, işletmenin esneklik kabiliyetini artırmada, yeni üretim, metot ve süreçleri geliştirmede etkili sonuçlar ortaya koymaktadır (Kanbur, 2015: 54). İç girişimcilik, işletmelerin kendilerini yenilemelerinde, örgütsel performanslarını iyileştirmelerinde, kârlılıklarını arttırmalarında ve dolayısıyla büyümelerinde, dış çevreye daha kolay uyum sağlamalarında, iş tatmini ve müşteri memnuniyetini arttırarak örgütsel devamlılıklarını sağlamalarında ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir yere sahiptir (Arat, 2013: 83).

3.8. LİTERATÜR ÖZETİ

Literatürde otel işletmelerinde iç girişimcilik algısını değerlendiren çalışmalara çok fazla rastlanamamasına rağmen, iç girişimciliğe yönelik kavramsal değerlendirmeler ve spesifik alanlara ilişkin ampirik çalışmalar bulunmaktadır. Bu

kısımda öncelikle iç girişimciliği kavramsal olarak ele alan çalışmalar incelenmiş daha sonra ise iç girişimciliğe yönelik yapılan ampirik çalışmalara yer verilmiştir.

İç girişimciliği konu alan yerli ve yabancı kavramsal çalışmalar aşağıdaki gibidir.

Burgelman (1984), yerleşik firmalarda kurumsal girişimcilik bağlamında kaynak kombinasyonu, strateji ve organizasyon tasarımlarına yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmacı çalışmasında stratejik davranış etkileşim modelinin zayıf ve güçlü yönlerini incelemiştir.

Covin ve Slevin (1991), kurumsal düzeyde girişim modelini ele alan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu model, daha büyük şirketler arasında girişimci davranışına ilişkin örgütsel sistem unsurlarını tasvir etmek için tasarlanmıştır. Araştırmacılar çalışmalarında girişimci duruşun örgüt içi çevresindeki ve örgüt dışı çevresindeki faktörleri de irdelenmişlerdir.

Zahra (1993b), girişimciliğin firma davranışları olarak kabul edilmesine yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmacı Covin ve Slevin (1991)'in çalışmasındaki örgütsel ve çevresel faktörlerin gözden geçirilmesine ve genişletilmesine yönelik eleştirel yaklaşıma sahiptir. Covin ve Slevin (1991)'in çalışmasındaki faktörlerin fazlalıklarını tartışarak örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri yeniden boyutlandırmıştır.

Covin ve Miles (1999), çalışmalarında kurumsal girişimcilik ve onun önemli bir boyutu olarak gördükleri rekabet avantajını tartışmışlardır. Araştırmacılar kurumsal girişimciliğin bir boyutu olan yenilikçilik üzerinde durmuşlardır. Yenilikçiliğin tek başına kurumsal girişimciliği etkilemekte yetersiz olduğunu belirterek rekabetin de önemini vurgulamışlardır.

Sharma ve Chrisman (1999), kurumsal girişimcilik alanında mevcut tanımları değerlendirmişlerdir. Literatürde kurumsal girişimcilik ile ilgili faaliyetlerdeki belirsizlikleri anlamak ve sınıflandırmak için kriterler sunmuşlardır. Aynı zamanda kurumsal girişimciliğin terminolojisini ele almışlardır.

Antoncic (2001), iç girişimciliğe yönelik örgütsel süreçlerin entegrasyonu üzerinde durmuştur. Araştırmacı, iç girişimciliği etkileyen organizasyonel özellikler olarak iletişim, resmi kontroller, organizasyonel destek ve çevresel tarama faaliyetlerini önermiş ve bu faaliyetlerin iç girişimcilik ile ilişkisini ele almıştır.

Thornberry (2001), kurumsal girişimciliğin yararlarını ve çelişkilerini ele almıştır. Kurumsal girişimciliğin ne olduğu, neden büyük şirketlerde var olduğu gibi konuları ve iç girişimcilik kavramını irdelemiştir.

Antoncic ve Hisrich (2003), iç girişimcilik konseptini açıklığa kavuşturmaya çalışmışlardır. Strateji, yetenek, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilikçilik konseptlerinin benzerliklerini ve farklılıklarını irdelemişler ve iç girişimciliğin literatürdeki boyutlarını incelemişlerdir.

Christensen (2004), kurumsal girişimcilik kavramının araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklandığını belirterek bu karmaşıklığın önüne geçebilmek amacıyla kurumsal girişimciliğin sınıflandırılmasındaki perspektiflere yönelik bir çalışma yapmıştır. Genel bir bakış açısı ve sınıflandırma sağlamak için literatür taraması gerçekleştirmiştir. Kurumsal girişimciliği, kurumsal girişim, iç kaynaklar, uluslararasılaşma ve dış ağlar olmak üzere dört perspektiften incelemiştir.

Dess ve Lumpkin (2005), kurumsal girişimciliğin uyarıcı etkilerine yönelik girişimcilik yöneliminin rolü üzerinde durmuştur. Kurumsal girişimciliğin özerklik, proaktiflik, yenilikçilik, agresif rekabetçilik ve risk alma boyutlarını irdelemişlerdir.

Ağca ve Yörük (2006), bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farkları tartışmışlardır. İç girişimciliğin, kaynakları elde etme ve kullanma yeteneği, strateji oluşturma ve performans seviyesi bakımından sistematik olarak bağımsız girişimcilikten farklı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bulut vd., (2008), çalışmalarında kurumsal girişimcilik kavramının doğuşu ve gelişimden, tanımı ve bileşenlerinden söz ederek kavramın boyutlarını ele almışlardır.

Ireland, vd., (2009), kurumsal girişimciliğin stratejisini ve kilit unsurlarını sentezlemek amacıyla öncüller, stratejik unsurlar ve çıktılar olmak üzere üç bileşen üzerinde durmuşlardır.

Nicolaidis ve Kosta (2011), iç girişimciliğin rekabet avantajı sağlamasını incelemişlerdir. Çalışmalarında öncelikle kavramı kapsamlı bir şekilde tartışmışlardır. Daha sonra iç girişimciliğe küçük organizasyonlarda da ihtiyaç duyulduğunu vurgulamışlardır.

Gürel (2012), iç girişimcilik konusuna dair bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. İç girişimcilik kavramı ve iç girişimciliğin öneminden söz etmiş ve iç girişimcilik ve girişimcilik kavramları arasındaki farkları incelemiştir.

Demirel ve Özbezek (2015), işletmelerde iç girişimcilik ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceleyerek konunun öneminden bahsetmişlerdir. Araştırmacılar, yenilik ve risk alma yoluyla yeni fırsatları keşfedip izleyen iç girişimciliğin, rekabet avantajı elde etmek için etkili stratejilerden biri olduğunu vurgulamışlardır.

İç girişimciliğe yönelik ampirik çalışma örnekleri aşağıda sunulmuştur.

Ferguson ve diğerleri (1987), karşılaştırılmalı olarak Amerikan ağırlama işletmelerinde örgütsel yapı ve karar verme süreçlerinde iç girişimcilik ile yaratıcılık ruhunun neden olabileceği eylemleri belirlemeye yönelik örgüt yapılarını ve iş felsefelerini anket uygulamasıyla incelemişlerdir. Çalışma sonucunda işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesinde iç girişimcilik yeteneğine sahip çalışanların örgütte devamlılık göstermesi gerekliliğine dikkat çekmişlerdir.

Öktem ve diğerleri (2003), Hacettepe üniversitesi ve Orta Doğu Teknik üniversitesi öğrenci işleri dairesi birimlerinde çalışan 54 personelle girişimci örgütsel kültürün çalışanların iç girişimcilik özelliklerine etkisini karşılaştırmalı olarak ölçebilmek amacıyla bir anket araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda girişimci örgüt kültürü ve örgüt personelinin iç girişimcilik özellikleri arasında güçlü bir ilişki saptamışlardır.

Altınay (2004), uluslararası alanda faaliyet gösteren bir otel grubunda, franchising kararlarının uygulanması ve uluslararası genişleme sürecinde iç girişimciliğin rolünü belirlemeye yönelik yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan bir araştırma gerçekleştirmiştir. İnsan faktörünün genişleme sürecinde çok önemli bir rol oynadığını ve farklı kültürel durumlar da bile iç girişimciliğe katkı sağlayan yöneticilerin franchising'in gelişimiyle çok ilgili oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Alpkan vd. (2005), Ankara Ostim sanayi bölgesinde ihracat yapan küçük ve orta büyüklükteki imalat işletmelerinde şirket girişimciliğinin şirket performansına etkilerini değerlendirmeye yönelik anket uygulamışlardır. Şirket girişimciliğinin proaktiflik boyutunun diğer boyutlardan daha büyük bir etkiyle hem niteliksel hem de niceliksel performansı artırdığı, yenilikçilik boyutunun sadece niteliksel performansı arttırdığı, risk alma boyutunun ise performans boyutları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Jogaratnam ve Tse (2006), Asya bölgesinde otel endüstrisinin organizasyon yapısı ve işletme performansı ile iç girişimcilik arasındaki bağlantıyı belirlemeye yönelik bir anket çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, iç

girişimcilik ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Naktiyok ve Kök (2006), Denizli ilinde faaliyet gösteren tekstil sektörü ağırlıklı 59 özel kuruluştaki çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkilerini anket uygulayarak incelemişlerdir. İşletmelerin çoğunun yenilikçi bir yaklaşım ve dışsal büyüme yerine istikrar stratejilerini takip ettiklerini, iç girişimciliği önemli görmekte beraber, eğitim dışında yeni girişimleri teşvik edecek şekilde çalışanları yönlendirmediklerini, yüksek risk taşıyan yeni girişim yönelimlerinden uzak durduklarını ve yeni endüstrilere girmeyi düşünmediklerini ve bu bağlamda çevresel faktörlerin tehdidini çok yüksek algıladıklarını belirtmişlerdir.

Antoncic (2007), Amerika Birleşik Devletleri ve Slovenya'daki işletmelere yapılandırılmış anketleri posta yoluyla uygulamıştır. Araştırmacı, iç girişimcilik yapısını iki modelle tahmin etmeye çalışmıştır. İki ülke arasındaki ilişki modellerini ve seviyelerini karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Her iki model ile her iki ülkede de örgütsel özelliklerin, iç girişimciliğin ve performansın desteklendiği sonucuna ulaşmıştır.

Ağca ve Kandemir (2008), Afyonkarahisar'da imalat sektöründe faaliyet gösteren 206 aile işletmesinde iç girişimcilik ile finansal performans ilişkisini belirlemeye yönelik anket araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarında, büyüme, kârlılık ve verimlilik göstergeleriyle sadece iç girişimcilik boyutlarından yenilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, proaktiflik boyutuyla sadece verimlilik göstergesi arasında pozitif ve anlamlı ilişki görülmüştür. Risk alma boyutuyla herhangi bir performans göstergesi arasında ve iç girişimcilik ile çevresel elverişsizlikler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlayamamışlardır.

Fiş ve Wasti (2009), İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem gören ve İSO'nun ilk 500 listesinde yer alan tek bir iş koluna odaklanmış, halka açık ve/veya büyük ciro lu firmalarda örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisini belirlemeye yönelik bir anket araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar, araştırma sonucunda güç aralığı kültürel boyutunun girişimcilik faaliyetleri üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Hançer ve diğerleri (2009), Didim'de dört ve beş yıldızlı olarak faaliyet gösteren 11 otelde 106 orta düzey otel yöneticisine anket uygulayarak iç girişimcilik ve risk alma eğilimleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Orta düzey

yöneticilerin iç girişimcilik ile risk alma eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Kozak ve Yılmaz (2010), Frigya Bölgesi'nde (Eskişehir, Ankara, Afyonkarahisar, Kütahya ve Uşak) dört ve beş yıldızlı otellerdeki 127 otel yöneticisinin iç girişimcilik algılarını anket yöntemi kullanarak belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmacılar, yöneticilerin örgütlerinde iç girişimcilik kültürünün olmadığını ve otel işletmelerinde yeni iş girişimi başlatmaya yönelik faaliyetlere destek verilmediğini ortaya koymuşlar, otel yöneticilerinin yenilik yapma ve stratejik yenilenme boyutlarına önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Altuntaş ve Dönmez (2010), Çanakkale'de faaliyet gösteren 41 otel işletmesindeki genel müdür/yardımcıları düzeyindeki yöneticilerin girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisini belirlemek amacıyla anket araştırması gerçekleştirmişlerdir. Girişimcilik yöneliminin boyutlarından yenilikçiliğin finansal açıdan büyüme ve kârlılık; proaktifliğin, büyüme, kârlılık ve likidite; saldırgan rekabetçiliğin büyüme, kârlılık ve likidite ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, yenilikçilik ile çalışan ve müşteri performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Gürbüz, vd., (2010), Ankara'da kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 236 beyaz yakalı çalışan üzerinde örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe etkisini anket yöntemiyle incelemişlerdir. Araştırma sonunda, örgütsel faktörlerin çalışanların iç girişimcilik davranışlarını etkilediği ve iş tatmininin örgütsel faktörler ile iç girişimcilik davranışları ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu ifade edilmiştir.

Meydan (2010), Ankara'da bulunan bir kamu kurumunun farklı birimlerinde görev yapan 149 çalışanın adalet algısı ile iç girişimci davranışlar arasındaki ilişkisinde kontrol odağının şekillendirici rolünü belirlemeye yönelik anket çalışması gerçekleştirmiştir. Adalet algısının iç girişimci davranışlar üzerinde etkili olduğu ve kontrol odağının bu ilişkide şekillendirici etki yaptığı ortaya konmuştur.

Onay ve Çavuşoğlu (2010), İzmir ve Manisa illerinde üç farklı sektörde (kimya, gıda, otomotiv) faaliyet gösteren altı işletmede 300 çalışanın iç girişimciliğe bakış açılarını ve ne ölçüde önem verdiklerini belirlemeye yönelik anket çalışması yapmışlardır. Anket sonuçları iç girişimciliğin yenilik boyutu, örgütsel değişkenlerden örgütsel ve yönetsel destek boyutu, çevresel algı düzeyinde çevresel dinamizm boyutunun diğer boyutlara göre iç girişimcilik üzerinde daha etkili

olduğuna işaret etmiştir. Ayrıca, iki şehirde faaliyet gösteren otomotiv ve gıda sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin yenilik boyutunda, kimya sektöründe ise yenilenme boyutunda farklılıklar olduğunu ifade etmişlerdir.

Meydan (2011), Ankara’da çeşitli kamu kurumlarında 172 alt ve orta kademedeki yöneticilerin iş tatmini ve öz yeterliliğin örgüt içi girişimciliğe etkisini anket metodu ile belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın sonuçlarında iş tatmini ve öz yeterliliğin iç girişimcilik davranışlarıyla istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu ancak öz yeterlilik algısının iç girişimciliği kapsamada iş tatmininden daha etkili olduğunu belirtmiştir.

Tandoğan (2016), Ankara’daki farklı bölgelerde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 32 adet konaklama işletmesinde 209 orta ve üst düzey yöneticiyle işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik üzerine etkilerini incelemek amacıyla anket uygulanmıştır. Bulgulara göre stratejik insan kaynakları yönetimi ile iç girişimcilik ve inovasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunurken, stratejik insan kaynakları uygulamalarından işe alma boyutu ile inovasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Stratejik insan kaynakları alt boyutlarından iş seçim süreci, eğitim süreci, kurum içi iş gücü piyasası düzeni bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken olan inovasyon ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya konmuştur. Stratejik insan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarının tümünde iç girişimciliğin anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Güner ve Serinkan (2017), Burdur ve Denizli illerinde bulunan özel sektör ve banka şubelerinde farklı kademelerde görev yapan 250 banka çalışanıyla iç girişimcilik ve yenilik eğilimlerini anket yöntemiyle incelemiştir. Bankacılık sektöründe iç girişimcilik ile yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmasına karşın bazı demografik faktörler açısından çalışanların iç girişimcilik ve yenilik eğilimi arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL ve YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın yöntemi hakkında detaylı bilgilere yer verilmektedir. Bu kapsamda öncelikle problem durumu belirlenmiş, araştırmanın amacı ve önemi ortaya konmuştur. Verilerin toplanma tekniği ve araştırmanın ölçeği sunulduktan sonra veri çözümleme yöntemlerine değinilmiştir. Araştırmayı temsil edebilecek evren ve örneklem grubunun açıklanmasının ardından araştırmanın güvenilirlik ölçümüne yer verilmiştir. Bu bölümün son aşamasında ise araştırmanın hipotezleri yer almış ve araştırmanın sınırlılıkları ile varsayımları ortaya konulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Turizm, geçmiş yıllarda bir faaliyet olarak nitelendirilirken günümüzde ulaştığı boyutlar sayesinde önemli bir sektör haline gelmiştir (Sezgin, 2015: 18). Turizm, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, istatistik, tarih, coğrafya ve folklor gibi sosyal bilimlerle yakın ilişki içerisindedir. Örneğin turistik hareketlerin bir ülkeye sağladığı fayda ve döviz girdisi yönünden ekonomi ile, turizm olayının insan davranışları ile ilgili olması açısından sosyoloji ile, insan davranışı ve müşteri ilişkileri açısından psikoloji ile, yaratılan faydanın ölçülmesi bakımından istatistik ile, turizm arzı yönünden tarih ve coğrafya ile yakından ilişkilidir (Sezgin, 1995: 21).

Turizm, belli bir süre için insanların fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına doğrudan ve dolaylı olarak cevap verebilen faaliyetlerdir (Usta, 2002: 2). Teknolojik gelişmelerin yarattığı olanaklar ve toplumsal gelişmelerin uluslararası sınırları ortadan kaldırması, serbest dolaşımın giderek yaygınlaşması, turizm sektörünün büyümesine katkı sağlamaktadır. Turizm eylemi konaklama, yiyecek-içecek, ulaşım, eğlence ve hatta sağlık ve eğitim faaliyetlerini de kapsayacak

şekilde geniş bir tanımlamaya tabi tutulmakta ve günümüz uygarlığının temel bir özelliğini oluşturmaktadır (Barutçugil, 1982: 143; Yıldız, 2011: 55).

Konaklama işletmeleri bu sektörün temel ve önemli sektörlerinden olup neredeyse yüzyıla yakın geçmişe sahiptir. Konaklama işletmeleri 1900'lerde faaliyete geçmekle birlikte turizm endüstrisinin de gelişmeye başladığı dönemle birlikte uluslararası boyut kazanmıştır. 1970'lerden itibaren dünyada gelir ve refah seviyelerinin artması, yeniliklerin ulaşım olanaklarını iyileştirmesi, nüfus artışı ve teknolojik yenilikler iç ve dış seyahati kolaylaştırarak turizm hareketini yoğunlaştırmıştır. Bu küresel değişim hem uluslararası yeni otel işletmelerinin ortaya çıkmasına hem de var olan otel işletmelerinin özellikle Avrupa ve Amerika Birleşik Devletler dışında diğer dünya ülkelerine yayılmasına neden olmuştur. 1990 yılında Birleşmiş Milletlerin yapmış olduğu bir araştırmaya göre en büyük on uluslararası otel grubu 1978 - 1990 döneminde yabancı ülkelerdeki otel sayılarında %96'lık bir artış oranı yakalamışlardır (Alaeddinoğlu, vd., 2006: 146).

Uluslararası otellerin genişleme stratejisi ve daha çok piyasa payı elde etme eğilimi Türkiye gibi turizm için elverişli ve gelişmekte olan ülkeleri döviz girdisiyle ekonomik açıdan olumlu etkilemiştir. Zaman içerisinde konaklama işletmeleri hem yapısal hem de fonksiyonel anlamda değişmeye ve gelişmeye başlamıştır (Alaeddinoğlu vd., 2006: 146). Bu çerçevede özellikle 1980 serbestleşme politikaları ve 1981 tarihli Turizm Teşvik Yasası'yla birlikte Türkiye'deki konaklama işletmeleri yatırımları ulusal ve uluslararası boyutta hız kazanmıştır. Turizm Bakanlığı'nın verilerine göre 1980 yılında turizm belgeli konaklama işletmeleri sayısı 478 iken bu oran 1990'da 3102'ye ulaşarak çok hızlı bir artış göstermiştir. Son verilere göre ise 2017 yılında bu rakam 4776'ya ulaşmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, Erişim Tarihi: 09.05.2018).

Konaklama işletmeleri seyahate çıkanlar için en önemli gereksinimdir. Hatta destinasyon alanında konaklama işletmesinin bulunup bulunmaması kişinin seyahat kararını yüksek düzeyde etkilemektedir. Turistik yörenin etkinliği ve gelen turist sayısının konaklama işletmelerinin kapasitesi ve olanaklarıyla doğru orantılı olduğunu söylenebilir. Bu bağlamda Türkiye'de konaklama işletmelerindeki artış ile turist sayısındaki artış bir arada yaşanmaya başlamıştır. Turizm Bakanlığı'nın verilerine göre 1963'de Türkiye'ye gelen turist sayısı yaklaşık 199 bin iken, 1990'da yaklaşık 5,4 milyona, 2000'de yaklaşık 11 milyona ulaşmıştır. 2016'da ise konaklayan turist sayısı 25,5 milyona yükselmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı,

Erişim Tarihi: 09.05.2018) Alternatif turizm türlerindeki çeşitlenme de konaklama işletmeciliğini etkilemiştir. İç bölgelerde kalan ancak doğal, tarihi ve kültürel atraksiyonlar açısından zengin olan bölgeler konaklama işletmeciliğinin çeşitlenerek bu alanlara yayılmasına imkân vermiştir. Günümüzde konaklama işletmeleri turizm çeşitleriyle uyumlu olacak şekilde esas konaklama işletmeleri (otel, motel, tatil köyü) ve yan konaklama işletmeleri (pansiyon, kamping, oberj, hostel, sağlık, avcılık, spor v.d) olmak üzere faaliyet göstermektedir (Oral,2005:18A).

Konaklama işletmelerinin esas konaklama işletmelerinin arasında yer alan otel işletmeleri ile ilgili olarak çok sayıda yaklaşım olmasına rağmen yapılan çeşitli tanımlar içerisinde genel kabul gören yaklaşım otellerin konaklama, yeme-içme ihtiyaçları, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri karşılayan tesisler olduklarıdır (Sönmez, 2008: 15). Turizm Bakanlığı'nın en son yayınladığı verilere göre otel işletmeleri Türkiye'deki tüm konaklama işletmelerinin %75,9'unu oluşturmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, Erişim Tarihi: 22.08.2017). Bu bağlamda Türkiye'de konaklama işletmeleri arasında en fazla konumlanan otel işletmeleridir.

Otel işletmelerinin piyasada sürekli yer almak, kar olanaklarını arttırmak ve rekabet edebilmek için yenileme ve geliştirme çabaları ile girişimciliği önceleyen stratejilere sahip olmaları gerekmektedir. Önemli olan otellerin girişimciliği mevcut yapı içinde gerçekleştirilebilecekleri bir süreç olarak kabul etmeleri ve buna göre otel işletmesinin yapılanmasının oluşturulmasının sağlanmasıdır. Bu bakış açısı iç girişimcilik olgusunu ifade etmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 86).

İç girişimciliğe sürekli artan bir ilgi olmasına rağmen literatürde uluslararası kabul görmüş belirli bir tanımı bulunmamaktadır. En genel anlamıyla mevcut işletme içerisindeki girişimci faaliyetlerin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. İç girişimcilik, yenilikçilik, stratejik yenilenme, risk alma, proaktif davranma, özerklik ve yeni iş kurma faaliyetlerinin bütünü şeklinde anlamlandırılmaktadır. İç girişimcilik, işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında önemli bir yere sahiptir (Naktiyok ve Kök, 2006: 80).

Son yıllarda gittikçe daha özel alanlarda çalışma konusu olan iç girişimcilik, örgütsel adalet algısı (Basım, vd., 2009), değer yaratımında bilgi girişimcilerinin rolü (Başar ve Tosunoğlu, 2006), stratejik insan kaynakları yönetimi (Tandoğan, 2016), iş tatmini ve öz yeterlilik (Meydan, 2011) gibi konularla birlikte ele alınmaya başlanmıştır. Bu kapsamda yapılan çalışmalarda iç girişimciliğin özellikle risk alma

boyutunun çalışanların örgütsel adalet algısından negatif yönde etkilendiği, değer yaratımında bilgi girişimcilerine karşı esnek olmayan ve tutucu nitelikteki organizasyon yapılarının iç girişimcilik faaliyetlerini engelleyici etkiye sahip olduğu, stratejik insan kaynakları uygulamalarında alt boyutlarının tümünün iç girişimciliğin anlamlı bir tahmincisi olduğu gibi sonuçlara ulaşılmıştır. İş tatmini ve öz yeterliliğin iç girişimcilik davranışları ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğunun ancak öz yeterlilik algısının iç girişimciliği yordamada iş tatmininden daha etkili olduğu görülmüştür. Öğrenen örgüt algısının alt boyutlarından takım halinde öğrenme, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderliğin iç girişimci davranışlarla anlamlı ve aynı yönlü ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Yenilik yapabilme becerisi ile iç girişimciliğin yenilik üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Türkiye çoğu ülkeyi birbirine bağlamak için tampon görevi gören bir bölgede bulunmaktadır. Tarih boyunca dünyanın en eski medeniyet kaynaklarını bağlayan kara ve deniz yollarının Türkiye'den geçtiği görülmektedir. Bugün de Türkiye'nin, ekonomik ve sosyal faaliyetlerinin kümelendiği Asya ve Avrupa kıtasının üzerinde yer alması nedeniyle turist çekici bir konumdadır (Güngördü, 2003:2). Türkiye görülmeye değer yeryüzü şekilleri, iklimi, flora ve faunası, gölleri, kuş cennetleri, çağlayanları, kaplıca ve maden suları, peribacaları, travertenleri, mağaraları, dağları, yaylaları ve milli parkları ile turizm ülkesidir.

Turizm Bakanlığı'nın yayımladığı son verilere göre, İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırılması'nda Türkiye'deki konaklama işletmelerinin %20,88'ni Akdeniz Bölgesi oluşturmaktadır. Akdeniz Bölgesi'nde turizm belgeli (yatırım ve işletme) 1.215 konaklama işletmesi bulunmakta ve bunun %74,8'ine Antalya ev sahipliği yapmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, Erişim Tarihi: 21.08.2017). Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün resmi internet sitesinden alınan bilgilere göre, Antalya 2015 yılında toplam 10.868.688 yabancı turist ve 463.152 yerli ziyaretçi ağırlamıştır (Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Erişim Tarihi: 07.05.2018).

Antalya'nın bölgelerindeki işletme belgeli konaklama işletmeleri incelendiğinde, Alanya 255, Manavgat 190, Kemer 131, Merkez 70, Serik 68, Murat Paşa 17, Kaş 11, Aksu 8, Kumluca 3, Demre 2, Finike 2, Kepez 2, Konyaaltı 2, Korkuteli 2 ve Gazipaşa 1 olmak üzere bölgede toplam 764 konaklama işletmesi bulunmaktadır (Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Erişim Tarihi: 07.05.2018).

Bu verilere bakıldığında en çok konaklama işletmesi oranına %33,3 oranı ile Alanya sahiptir. Bu konaklama işletmelerinin %83'ünü esas konaklama işletmelerinden olan otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bu bölgedeki otel işletmelerinin iç girişimcilik çalışma ve uygulamalarının tam olarak hangi aşamada olduğu bilinmemekte ve bu bilinmezlik araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Bölgedeki otel işletmeleri yöneticilerinin iç girişimcilik faaliyetlerini hangi düzeyde algıladıkları, iç girişimciliğin hangi boyutlarını daha önemli gördükleri, örgütlerinde yenilikçilik faaliyetlerine ve proaktiflik yaklaşımlarına ne derece ilgili oldukları ve yenilikçi faaliyetlerde bulunup bulunmadıkları ayrıca yöneticilerin demografik özelliklerine ve işletme özelliklerine göre iç girişimcilik algılarında bir farklılık olup olmadığı bilinmemektedir. Bu bilinmezlikler araştırmanın alt problemlerini oluşturmaktadır.

Bu veriler ışığında ve yukarıda bahsedilen problemlerden ötürü saha araştırması için Alanya'daki otel işletmeleri seçilmiştir. Otel işletmelerinde iç girişimcilik algılarının araştırılması ve analiz edilmesi otel işletmelerinin oluşturacağı yeni stratejilere yön vermesi açısından önem arz etmektedir. Aynı zamanda bu tez çalışması, Alanya destinasyonundaki otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algı düzeylerini irdeleyerek araştırmada saptanan problemlere yanıt aramaya çalışacaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu tez çalışması ile Alanya destinasyonundaki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin iç girişimciliğe dair algılarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu temel amaca bağlı olarak literatürde iç girişimciliğin boyutları olarak kabul edilen *yeni iş girişimciliği başlatma, yenilikçilik, kendini yenileme, proaktiflik* (Antoncic ve Hısrich, 2001: 509) boyutlarının önem durumlarının nasıl algılandığının ve bu algıların demografik özelliklere göre bir farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması hedeflenmiştir.

Bu tez çalışması işletme yöneticilerinin iç girişimcilik ruhuna sahip olup olmadıkları ve iç girişimcilik boyutlarından hangisini daha iyi algıladıklarına dair yanıtların elde edilmesine imkân sunacaktır. Böylece araştırma sonuçlarının otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde etmesine, değer yaratmasına, insan kaynakları

yönetimine ve yeniliklere dair yeni uygulamaların tartışılmasına veya var olanların yeniden değerlendirilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Kozak ve Yılmaz (2010)'a göre yöneticilerin artık gelenekselliğin ötesinde yeni yetkinlikler ve rollere sahip olması gerekmektedir. İç girişimcilik, yenilikçilik ile ilgili olması açısından son yıllarda üzerinde durulan kavramlardan birisi olmuştur. Bu tez çalışması ile otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilikle ilgili algı ve yaklaşımlarının öğrenilmesi, yöneticilerin bu gelişmelerin neresinde olduklarının belirlenmesi hedeflenmiştir. Analiz sonuçları değerlendirilerek ortaya çıkan duruma ilişkin politika ve öneriler oluşturulmaya çalışılacaktır. Böylece çalışmanın sonuçlarının otel işletmeleri yöneticilerine yeni ve yaratıcı fikir ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi açısından yol gösterici olması öngörülmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde artan rekabet koşulları altında faaliyet gösteren otel işletmelerinin ayakta kalması büyük ölçüde sahip oldukları insan sermayesinin niteliğine bağlıdır. Otel işletmelerinin faaliyetlerinin genişlemesi için artık sahip oldukları doğal kaynaklar yeterli olmadığından rekabet avantajı elde etmek için bilgiye gereksinim daha fazla artmaktadır (Aliyev, 2014: 2). Bununla birlikte otel işletmeleri, kendi çalışanlarını güdülemek ve istenilen davranış ile iyi iş görme niteliklerine sahip olunmasını istiyorsa otel işletmelerinde iç girişimcilik faaliyetlerine önem vermelidir. Çünkü otel işletmelerinde hedefe ulaşılabilmesi açısından bu önemli bir husustur.

Bu tez çalışmasında otel işletmelerinde iç girişimcilik faaliyetlerine izin verilip verilmediğinin araştırılması ve bulgulara ulaşılması otel işletmelerinde iç girişimciliğin ne derecede algılandığının ortaya koyulması açısından önemlidir. İlgili literatür incelendiğinde iç girişimcilik kavramına daha önce yapılan çalışmalarda (Zahra, 1991; Knight 1997; Antoncic ve Hisrich 2001, 2003, 2004; Naktiyok ve Bayrak, 2006; Ağca ve Kurt, 2007; Antoncic, 2007; Basım ve Şeşen, 2008; Fiş ve Wasti, 2009; Kozak ve Yılmaz, 2010) önem verilmesine rağmen bu konunun üzerine ülkemizde kısıtlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu tez çalışması otel işletmelerinin iç girişimcilik algısını ölçmesi bakımından yerli literatür de az sayıda yer alan çalışmalar içerisinde bir örnek oluşturacağından önemlidir.

Bu tez çalışmasının Alanya’da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iç girişimcilik ile ilgili yapılacak akademik çalışmalarda, özel sektörün alacağı kararlarda yol gösterici olması sebebiyle çalışmadan faydalanılarak iç girişimciliğin özendirilmesi ve ülkenin kalkınması adına fayda sağlayacağı varsayılmakta dolayısıyla ülkemizin ekonomik büyümesine, sosyo-kültürel gelişimine ve eğitim açısından yapılması gerekenlerin belirlenmesine katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu tez çalışmasının ülke kalkınma ve planlamasına dair raporlara da yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

4.4. VERİLERİNİN TOPLANMA TEKNİK-SÜRECİ VE ARAŞTIRMANIN ÖLÇEĞİ

Alanya otel işletmelerinde iç girişimcilik algısının belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada birincil veri toplama tekniklerinden olan anket tekniği kullanılmıştır. Özellikle sosyal bilimler alanında en çok tercih edilen anket tekniği, araştırma evrenini/örneklemi oluşturulan kişi veya gruplardan elde edilebilecek verilere tek tipleştirilmiş ifadelerle ulaşılma amacıyla oluşturulan veri toplama aracıdır (Ural ve Kılıç, 2006: 55).

Hazırlanan anket formu otel işletmelerindeki orta ve üst düzey yöneticilere uygulanmış ve katılımcıların demografik özelliklerini ve iç girişimcilik algısını belirlemeye yönelik iki bölümden oluşan anket sorularını cevaplamaları istenmiştir.

Anket formunun birinci bölümünde araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerine ait demografik değişkenler ile ilgili 13 ifadeye (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş deneyimi, işletmede çalışma süresi vb.) yer verilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde ise yöneticilerin iç girişimcilik algılarını belirlemeye yönelik, *yeni iş başlatma* boyutuna ilişkin 5 soru, *yenilikçilik* boyutuna ilişkin 14 ifade, *kendini yenileme* boyutuna ilişkin 13 ifade ve *proaktiflik* boyutuna ilişkin 5 ifade olmak üzere toplamda 37 ifadeyle 4 boyut olarak ele alınmıştır. Anket formunda yer alan iç girişimcilik algısını belirlemeye yönelik soruların cevaplandırılmasında, “1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde olmak üzere 5’li Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin aralık katsayısının ne olacağı şöyle hesaplanabilir (Tekin, 1977:236):

- Frekans tablosunda kaç grup bulunacağı belirlenir.

- En büyük ve en küçük değerli veri parçalarının arasındaki fark (dizi genişliği ranj/) bulunur (Söndürmez, vd., 1995:102).
- Dizi genişliği/ranj frekans tablosunda bulundurulmak istenen grup sayısına bölünür (Tekin, 1977:236).

Buradan hareketle aralık katsayısı “dizi genişliği/yapılacak grup sayısı” formülü göz önünde tutularak $[(5-1)/5] = 0,80$ şeklinde hesaplanmıştır. Bulgularının değerlendirilmesinde esas alınan aritmetik ortalama aralıkları; “1,00- 1,80=Kesinlikle Katılmıyorum”, “1,81-2,60=Katılmıyorum”, “2,61-3,40=Kararsızım”, “3,41- 4,20=” ve “4,21-5,00=” şeklindedir (bkz: Tablo: 4.1). Ölçekteki puanlar, 1,00 ile 5,00 arasında olduğundan, puanlar 5,00’e yaklaştıkça iç girişimcilik algı düzeylerinin yüksek, 1,00’e yaklaştıkça ise düşük olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 4.1. Aritmetik ortalamalarının aralık değeri

<i>Ağırlık</i>	<i>Seçenekler</i>	<i>Aritmetik Ortalamaların Aralık Değerleri</i>	<i>Sonuç</i>
5	Kesinlikle Katılıyorum	4,21-5,00	Çok Yüksek Düzeyde
4	Katılıyorum	3,41- 4,20	Yüksek Düzeyde
3	Kararsızım	2,61-3,40	Orta Düzeyde
2	Katılmıyorum	1,81-2,60	Düşük Düzeyde
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1,00- 1,80	Oldukça Düşük Düzeyde

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan iç girişimcilik algısını belirlemeye yönelik olan ifadeler, Antoncic ve Hisrich (2001)’in “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation” adlı çalışmalarında tasarladıkları İç Girişimcilik Ölçeğinden (Internal Entrepreneurship Scale) alınmış ve ifadeler araştırmacı tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir.

Anket, konuyla ilgili uzman görüşleri alınarak desteklendiği, araştırmanın amacına uygun olarak iyi bir şekilde tasarlandığı ve seçilen örneklem gruba tarafsız olarak uygulandığı sürece güvenilir sonuçlar verebilecektir (Ural ve Kılıç, 2006: 55). Bu bağlamda ölçek Türkçe’ye çevrildikten sonra 1 İngilizce okutmanı tarafından kontrolünün yapılması sağlanmıştır. Aynı zamanda tez danışmanı ve tez öğrencisi tarafından karşılıklı görüşmeler sonucunda katılımcıların daha net anlayabileceği şekilde ifadelerin içerisindeki kelimeler sadeleştirilmiştir. Daha sonra bu anket formundaki ifadelerin, araştırmanın amacına uygunluğunun tespit edilmesi amacıyla 2 öğretim üyesinden ifadeler hakkında görüş alınmıştır. Bu görüşlerden sonra anket formuna son hali verilmiştir.

Anket formu, 2017 yılının Eylül-Kasım aylarında Alanya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 72 otel işletmesinde orta ve üst düzey pozisyonda çalışan 600 yönetici üzerinde bırak-topla yöntemi izlenerek uygulanmıştır. Anket formlarından bir kısmı 7 otel işletmesinden toplanmaya gidildiğinde alınamamış ve daha sonra elektronik posta yoluyla geri dönüş alınmıştır.

Anket formunda yer alan sorular kodlanarak veri seti oluşturulmuştur. Oluşturulan veri seti “SPSS 18.0” paket programında çözümlenerek verilerin istatistiki analizi yapılmıştır.

4.5. ARAŞTIRMANIN VERİ ÇÖZÜMLEME YÖNTEMLERİ

Araştırmada veri toplama araçlarından 5’li Likert Tipi Ölçek kullanılmış ve anlamlılık analizlerinde $p \leq 0,05$ düzeyi aranmıştır. Verilerin çözümüne geçilmeden önce, anket ile toplanan verilerin belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı, hata barındırıp barındırmadığı kontrol edilmiştir. Verilerin analizinde istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın öncelikle güvenilirlik ölçümü yapılmış ve tüm ölçeğin Cronbach’s Alpha değerinin 0,98 olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların demografik ve işletmeye ait özelliklerini incelemek için frekans ve yüzde dağılımı (%) incelenmiştir. Daha sonra iç girişimcilik algılarını oluşturan boyutların ortaya konulması için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi neticesinde boyutların faktör yükleri saptanmıştır. Katılımcıların iç girişimcilik algılarının belirlenmesine yönelik standart sapma, aritmetik ortalama ve ifade ortalamalarına yer verilmiş ve sonuçların anlaşılır halde yorumlanabilmesi için tablo 4.1’deki aritmetik ortalamalarının aralık değerleri kullanılmıştır.

İç girişimcilik algılarını oluşturan boyutlar arası ilişkinin tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişki ve bağımlılık olup olmadığını, var ise yönünü ve gücünü göstermek amacıyla kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizlerinden olan Pearson Korelasyon aralık düzeyinde ölçüm gerektiren bir test iken Spearman Korelasyon ise sıralama düzeyinde ölçümlere uygulanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 225). Aynı zamanda verilerin normal dağılım göstermesi durumunda Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmakta iken verilerin normal bir dağılım göstermemesi durumunda ise Spearman Brown katsayısı kullanılmaktadır (Altunışık, 2007; 334) Yapılan

analizler sonucunda araştırma değişkenlerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve bu nedenle korelasyon analizlerinde Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Korelasyon katsayısı “r” ile ifade edilir ve -1 ile +1 arasında ($-1 \leq r \leq +1$) bir değer alır. Burada değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) belirler (Ural ve Kılıç, 2006: 247). Korelasyon katsayılarının değerlendirilmesinde ise Cohen (1988) 0,10-0,29 arası değerlerin küçük, 0,30-0,49 arasındaki değerlerin orta, 0,50-1.0 arasındaki değerlerin büyük kuvvette bağıntı değerleri olduğunu belirtmiştir (Akmaz, 2016: 59).

Korelasyon analizi değişkenler arası ilişkinin düzeyini ve yönünü belirleyen ve nedenselliği açıklamakta sınırlı kalan bir analiz yöntemidir ve bu nedenselliği belirleyebilmek için regresyon analizi kullanılmaktadır (Güripek, 2013: 192). Bu bağlamda katılımcıların iç girişimcilik algısını oluşturan boyutlar arasındaki nedenselliği belirleyebilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarında en yaygın güven aralık değerleri %95 ve %99’dur (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:228).

Tablo 4.2. Normallik testi

Descriptives (Tanımlayıcı Veriler)			
Boyutlar		İstatistik	Standart Hata
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Skewness (Çarpıklık)	-1,296	,130
	Kurtosis (Basıklık)	1,761	,260
Teknolojik Yenilikçilik	Skewness (Çarpıklık)	-,882	,130
	Kurtosis (Basıklık)	,387	,260
Kendini Yenileme	Skewness (Çarpıklık)	-,914	,130
	Kurtosis (Basıklık)	,598	,260
Proaktiflik	Skewness (Çarpıklık)	-,866	,130
	Kurtosis (Basıklık)	,320	,260

Katılımcıların iç girişimcilik algılarını belirlemek amacıyla gruplar arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik fark analizleri yapılmadan önce verilerin normal dağılıp dağılmadıklarını kontrol etmek için normallik testinin yapılması önerilmektedir. Normallik testinde verilerin çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakmak çoğu zaman daha doğru sonuç vermektedir. Bu kapsamda çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 sınırları içinde 0’a yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesi ile hesaplanan çarpıklık ve basıklık indekslerinin ± 2 sınırları içinde 0’a yakın olması normal dağılımın

varlığına kanıt olarak değerlendirilmektedir (Demir, vd., 2016:133). Çalışmanın bu analizi kapsamında çarpıklık ve basıklık değerleri ± 2 sınırları içinde bulunmuş ve verilerin normal dağılım gösterdiği kanıtlanmıştır (bkz: Tablo: 4.2).

Farklılık analizleri t testi ve varyans analizi olmak üzere iki şekilde bulunmaktadır. Birbirinden bağımsız iki grubun ortalamalarının karşılaştırılması amacıyla t testi kullanılan bir teknik iken varyans analizi (F testi - Anova testi) ise iki ve daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2006; 213). Aynı zamanda grupların farklılık analizleri yapıldıktan hemen sonra grupların frekans, ortalama, standart sapma ve standart sapma hata ortalamaları verilmiştir.

Tablo 4.3. Varyansların eşit olması durumunda seçilebilecek Post-Hoc test istatistikleri (Kayri, 2009: 56)

Test Türü	Post-hoc	Varyans Eşit	Örneklem Eşit	Örneklem Eşit Değil
Çoklu Karşılaştırma Test İstatistikleri	LSD	X		X
	Sidak	X		X
	Bonferroni	X		X
	Tukey HSD	X	X	
	Hochberg's GT2	X	X	
	Gabriel	X		X
	Scheffe	X		X
Çoklu Aralık Test İstatistikleri	SNK	X	X	
	Tukey's B	X	X	
	Duncan	X		X
	R-E-G-W-F	X	X	
	R-E-G-W-Q	X	X	
	Waller Duncan	X		X
	Dunnet	X	X	

Varyans (Anova - F testi) analizlerinin sonucunda gruplararası anlamlı farkın olduğu durumlarda post-hoc analizleri yapılmıştır. Çünkü farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit etmek için post-hoc ya da çoklu karşılaştırma testleri gerekli olabilmektedir (Hilton ve Armstrong, 2006: 35). Gruplar içerisinde farklılık yaratan grup ya da grupları tespit etmek üzere birçok post-hoc istatistiği bulunmaktadır ve bunların doğru bir şekilde seçimi bazı varsayımlar

gerektirmektedir. Post-hoc'lara ait istatistik türlerinin seçiminde, önemli unsurlardan olan gruplararası varyansın eşit olup-olmama özelliği önem taşımaktadır (Kayri, 2009: 52). Tablo 4.3.'te varyansların eşit olduğu ve tablo 4.4.'te ise varyansların eşit olmadığı durumlarda kullanılacak post-hoc analizleri gösterilmektedir.

Araştırmada varyansların eşit olduğu durumlarla Tukey analizi ve varyansların eşit fakat anlamlı farklılığın büyük olmadığı durumlarda ise Least Significant Difference (LSD) analizleri kullanılmış ve hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 4.4. Varyansların eşit olmaması durumunda seçilebilecek Post-hoc test istatistikleri (Kayri, 2009:56)

Post-hoc	Varyans Eşit Değil	Örneklem Eşit Değil
Games-Howell	X	X
Tamhane's T2	X	X
Tamhane's T3	X	X
Dunnet's C	X	X
Dunnet's T3	X	X

Araştırmada varyansların eşit olmadığı durumlarda Tamhane analizleri kullanılmış ve hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya konulmuştur. Son olarak ise farklılık analizlerinin neticesinde anlamlı farklılığın var olduğu durumlarda hipotezler kabul edilmiş, anlamlı farklılığın var olmadığı durumlarda hipotezler reddedilmiş ve alt hipotezlerin boyutlar karşısında hem anlamlı farklılığın var olduğu hem de anlamlı farklılığın var olmadığı durumlarda ise hipotezler kısmen kabul kısmen reddedilmiştir.

4.6. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmesi istenen elemanlar bütünüdür. Bu bütün, ortak özellikleri olan her türlü elamanı içerebilir. Her araştırmacı kendine özgü evreni, belli değişkenlere, belli özelliklere göre sınırlandırıp tanımlar. Evrenin sınırlandırılması ve tanımlanması, araştırmacının amacı doğrultusunda ve onun isteğiyle olur. Evrenin belirlenmesinde, araştırmanın amaçları son derece önemlidir (Karasar, 2014: 109-110).

Bu araştırmanın evrenini Alanya destinasyonunda bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Alanya'da Antalya İl Turizm

Müdürlüğü'nün resmi internet sitesinden alınan bilgiye göre 92 adet dört yıldızlı ve 66 adet beş yıldızlı olmak üzere toplam 158 otel işletmesi bulunmaktadır. Turizm Müdürlüğü'nün yayınladığı resmi bilgide böyle yazmakla birlikte veri elde etme sürecinde 30/Eylül/2017 ile 03/Kasım/2017 tarihleri arasında bütün otel işletmelerine dolayısıyla yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmış fakat 20 otel işletmesi kayıtlı olduğu adresinde bulunamamış, 39 otel işletmesi sezon sonu yoğunluklarından dolayı görüşmeyi kabul etmemiş ve 27 otel işletmesinde ise bilinmeyen nedenlerden dolayı kapalı ya da sezon sonu kapatmalarından dolayı görüşme sağlanamamıştır. Görüşme sağlanamamış ve ulaşılamamış otel işletmeleri araştırmaya dâhil edilemediğinden geriye kalan 72 otel işletmesinde ilgili kişilerle yüz yüze görüşme yapılarak 600 orta ve üst düzey yöneticinin olduğu tespit edilmiştir.

Otel işletmeleri özel sektör yapısı altında olması nedeniyle araştırmanın evrenini oluşturan yöneticilerin tam sayısının herhangi bir kurum ya da kuruluştan elde edilemediğinden ancak otel işletmelerinin kendilerinden bilgi sağlanabileceğinden dolayı yöneticilerin tam sayısına ulaşılamamıştır. Bu bağlamda 72 otel işletmesinde 600 yöneticiye ulaşılabilir olmasından dolayı Alanya'daki dört ve beş yıldızlı bütün otel işletmelerinde ortalama olarak 1.300 yönetici olduğu tahmin edilmektedir. Bu sebeplerden dolayı araştırmanın evreni Alanya'da bulunan dört ve yıldızlı otellerin orta ve üst düzey yönetici düzeyinde çalışan 1.300 kişi olarak ele alınmıştır.

Bilimsel araştırmalara konu olan örneklem ise belli bir ana kütle (evren)'den, o ana kütle temsil yeterliliği olduğu kabul edilen, belli kurallara göre seçilmiş küçük bir örnek, küçük bir kütledir. Bir bütünün parçasıdır. Araştırma probleminin incelenebilmesi için bir evrenin var olması ve evrenden seçilen örneklemin evreni temsil etmesi ön şartı bulunmaktadır. Örneklem var olan evrenden seçilen, araştırma problemini çözecek verilerin elde edilmesini sağlayan, evreni temsil eden evrenin alt parçası şeklinde tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 32).

Araştırmada veri elde etme sürecinde bazı yöneticilerin araştırmaya katılmak istememesi, bazı yöneticilerin ise yoğun iş temposunda bulunması, bazı yöneticilere ise bilinmeyen sebeplerden dolayı ulaşılamaması nedeniyle hazırlanan anket formu, 72 otel işletmesinde 600 orta ve üst düzey yöneticiye dağıtılmıştır. Dağıtılan anketler geri toplandığında 404 anket ile %67 oranında geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş alınan anketlerin, doğru şekilde ve eksiksiz doldurulup doldurulmadığı

kontrol edilmiş ve bu işlemin sonucunda 54 anketin yanlış doldurulduğu tespit edilmiştir. Yanlış doldurulan anketlerin analize dâhil edilmemesi sonucunda araştırma kapsamında toplam 350 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Tablo 4.5'e göre söz konusu örneklem miktarı evreni temsil etme yeterliliğine sahiptir.

Tablo 4.5. Belirli büyüklükteki evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri (Altunışık vd. 2004:125)

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1100	285	5000	357
20	19	200	132	1200	291	6000	361
30	28	250	152	1300	297	7000	364
40	36	300	169	1400	302	8000	367
50	44	350	175	1500	306	9000	368
60	52	400	196	1600	310	10000	370
70	59	450	212	1700	313	15000	375
80	66	500	217	1800	317	20000	377
90	73	550	226	1900	320	30000	379
100	80	600	234	2000	322	40000	380
110	86	650	242	2200	327	50000	381
120	92	700	248	2400	331	75000	382
130	97	750	254	2600	335	100000	384
140	103	800	260	2800	338	1000000	384
150	108	850	265	3000	341	10000000	384
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

N= Evren Büyüklüğü; S= Gerekli Örnek Büyüklüğü

Bu araştırmanın evrenini tahmini 1.300 kişi oluşturmaktadır. Tablo 4.5'e göre, bu büyüklükteki bir evren için gerekli olan örneklem sayısının 297'dir. Bu nedenle bu çalışmanın örneklem büyüklüğünün araştırma evrenini temsil etme kapasitesine sahip olduğu görülmektedir.

4.7. ARAŞTIRMANIN PİLOT UYGULAMASI VE ÖLÇÜMÜNÜN GÜVENİLİRLİĞİ

Pilot uygulama asıl araştırma için planlanana benzer koşullarda örnekleme temsil edebilecek daha küçük birimler üzerinde uygulanmaktadır. Tarama türünden bir araştırmada konuya bağlı olmakla birlikte, pilot uygulama grubunun elli birim (kişi) kadar olması yeterlidir. Pilot uygulama sonucunda aksayan yönler bulunursa düzeltilir, aksaklık yok ise asıl uygulamaya geçilir (Karasar, 2014: 156). Bu bağlamda araştırma kapsamında oluşturulan anket formu, araştırma örnekleminin tamamına uygulanmadan önce 2017 yılının Ekim ayında örneklem ile benzer özelliklere sahip 50 kişilik bir grup üzerinde pilot uygulamaya tabii tutulmuştur. Pilot uygulama verilerinin ölçümünün güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla "Cronbach's

Alpha” değeri hesaplanmış ve bu değerin 0,977 olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle elde edilen değerin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca gerçekleştirilen pilot uygulamanın verileri araştırmanın amacına uygun olduğu ve yeni bir soru eklenip çıkartılmadığı için esas veriye dâhil edilmiştir.

4.8. ARAŞTIRMANIN ESAS UYGULAMA VE ÖLÇÜMÜNÜN GÜVENİLİRLİğİ

Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır. Ölçülmek istenen belli bir hedefin sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır. Güvenilirlik, teknik bir sorun olup bilimsel çalışmanın ilk koşullarındandır. Araştırmalarda aynı süreçlerin izlenerek aynı sonuçlara varılması istenir. Aksi halde sonucun güvenilir olduğuna karar verilemez (Karasar, 2014: 148). Bu bağlamda bu çalışmada iç girişimcilik algısının genel ve alt boyutlarına ilişkin veriler analiz edilmeden önce ölçeğin güvenilir olup olmadığının tespiti yapılmıştır. Sosyal bilimler alanında en sık kullanılan güvenilirlik belirleme yönteminin ise “Cronbach’s Alpha” olduğu bilinmektedir (Kula ve Mor; 2016: 1871). Cronbach’s Alpha değeri “0 ile 1” arasında değişkenlik göstermektedir. Eğer Alpha katsayısı 0.00-0.40 arasında ise güvenilir değil, 0.40-0.60 arasında ise düşük güvenilirlikte, 0.60-0.80 arasında oldukça güvenilir, 0.80-1 arasında ise yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak yorumlanmaktadır (Aksaraylı ve Saygın, 2011: 29).

Pilot uygulama gibi esas uygulama da sonlandırıldıktan sonra anket sorularının güvenilirliğini tespit edebilmek amacıyla otel işletmelerinde iç girişimcilik algısını ölçen 37 ifadeden oluşan tüm ölçek ve ayrıca iç girişimcilik boyutlarının ayrı ayrı Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır. İç girişimcilik ölçeğinin boyutlarından olan Ürün/Pazar Yenilikçiliğini ölçmeye yönelik soruların güvenilirlik değeri 0,95 olarak, Teknolojik Yenilikçiliği ölçmeye yönelik soruların güvenilirlik değeri 0,94 olarak, Kendini Yenilemeyi ölçmeye yönelik soruların güvenilirlik değeri 0,96 olarak ve Proaktifliği ölçmeye yönelik soruların güvenilirlik değerinin ise 0,93 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.6. Uygulama ölçümüne ilişkin güvenilirlik katsayıları

İfadeler	İfadelere Göre Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha	N
<i>Tüm Ölçek</i>	,982	37
Ürün/Pazar Yenilikçiliği	,950	10
Teknolojik Yenilikçilik	,945	5
Kendini Yenileme	,961	16
Proaktiflik	,939	5

Tüm ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin ise 0,98 olduğu ve elde edilen bu değerler neticesinde ölçümlerin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir (bkz: Tablo 4.6).

4.9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmalarda, olaylar ya da değişkenler arasında var olduğu söylenen ilişkiye bir başka ifade ile denenen yargıya hipotez denilmektedir. Hipotez, belli bir kuramsal yapıya sahip olan, ölçülebilme olasılığı görünen en az iki değişken arasındaki ilişkiyi önceden tahmin etmek ve verileri yorumlamak için geçici olarak kabul edilen ilişkiyi bir yargıdır (Karasar, 2014: 68). Aşağıda bu araştırma kapsamında belirlenen 13 temel hipotez ve bu hipotezlere bağlı olarak oluşturulan 52 alt hipotez yer almaktadır.

H₁: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{1a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{1b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{1c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{1d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₂: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{2b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{2c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{2d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₃: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{3b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{3c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{3d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₄: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{4a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{4b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{4c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{4d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₅: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları işletmede çalıştıkları süreye göre farklılık göstermektedir.

H_{5a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalıştıkları süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{5b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalıştıkları süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{5c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalıştıkları süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{5d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalıştıkları süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₆: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H_{6a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile mesleki tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{6b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile mesleki tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{6c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile mesleki tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{6d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile mesleki tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₇: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları işletme statüsüne göre farklılık göstermektedir.

H_{7a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletme statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{7b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletme statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{7c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletme statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{7d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletme statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₈: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları işletmenin sahiplik şekline göre farklılık göstermektedir.

H_{8a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin sahiplik şekli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{8b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin sahiplik şekli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{8c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin sahiplik şekli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{8d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin sahiplik şekli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₉: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{9a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{9b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{9c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{9d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₁₀: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları işletmedeki yönetim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{10a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede yönetim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{10b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede yönetim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{10c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede yönetim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{10d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede yönetim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₁₁: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları işletmede çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.

H_{11a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalışılan bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{11b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalışılan bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{11c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalışılan bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{11d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalışılan bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₁₂: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları işletmenin yönetim tarzına göre farklılık göstermektedir.

H_{12a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{12b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{12c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{12d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₁₃: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları bireysel yönetim tarzına göre farklılık göstermektedir.

H_{13a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile bireysel yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{13b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile bireysel yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{13c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile bireysel yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{13d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile bireysel yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

4.10. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmaların birçoğunda olduğu gibi bu araştırmada da bir takım sınırlılıklar bulunmaktadır. Konuya yönelik literatürde iç girişimciliği farklı boyutlarda inceleyen araştırmaların bulunduğu görölmüştür. Ancak literatür genelinde iç girişimcilik dört ayrı boyut altında incelendiğinden bu araştırmada da iç girişimcilik algısı dört boyut altında incelenmiştir. Araştırma Alanya destinasyonunda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı işletme belgeli otel işletmelerinde gerçekteşirilmiş ve 1, 2, 3, yıldızlı otel işletmeleri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırma sadece Alanya destinasyonunda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin dâhil edilmesiyle, diğer şehir ve bölgelerde faaliyet gösteren otellerin ise araştırma kapsamı dışında tutulması ile sınırlandırılmıştır. Öte yandan araştırmaya sadece otel işletmelerindeki yöneticiler (işletme sahibi, genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman müdürü ve departman şefi) dâhil edilirken, diğer alt birimlerde çalışanların ise araştırma kapsamının dışında tutulması bu araştırmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

Bu araştırmada otel işletmelerindeki yöneticilerin anket formunda bulunan sorulara içtenlikle ve doğru olarak cevap verdiği, araştırmada kullanılan anket formunun araştırmanın amacına uygun veriler elde edilmesinde aranan şartları taşımakta olduğu varsayılmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmadan elde edilen analizlerin sonucunda ortaya çıkan bulgular yer almaktadır. Bu bölüm 2 kısımda ele alınmıştır. Birinci kısımda araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ve çalıştıkları işletmeye ait bulgulara yer verilmiştir. İkinci kısımda Alanya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki orta ve üst düzey yöneticilerin iç girişimcilik algısını tespit etmeye yönelik bulgular ortaya konulmuştur.

5.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK VE İŞLETME ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Bulgular bölümünün bu kısmında, araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ve katılımcıların buldukları işletme özelliklerine yönelik analiz sonuçları yer almaktadır. Araştırmaya katılanlara demografik özelliklerine yönelik 9 soru ve işletme özelliklerine yönelik 4 soru olmak üzere toplamda 13 soru yöneltilmiştir. Bu sorulardan elde edilen katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular tablo 5.1’de verilmiştir.

Tablo 5.1. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular

<i>Cinsiyet</i>	Katılımcıya İlişkin Özellikler	N	%
		Kadın	104
	Erkek	246	70,3
	Toplam	350	100,0
<i>Yaş</i>	18-25 Yaş	25	7,1
	26-33 Yaş	87	24,9
	34-41 Yaş	102	29,1
	42-49 Yaş	95	27,1
	50-57 Yaş	37	10,6
	58 Yaş ve üzeri	4	1,1
	Toplam	350	100,0

Tablo 5.1'in devamı

<i>Eğitim</i>	İlköğretim	39	11,1
	Lise ve Dengi	138	39,4
	Ön-Lisans	51	14,6
	Lisans	108	30,9
	Lisansüstü	14	4,0
	Toplam	350	100,0
<i>Medeni Durum</i>	Bekâr	119	34,0
	Evli	231	66,0
	Toplam	350	100,0
<i>İşletmede Çalışılan Süre</i>	1-5 Yıl	174	49,7
	6-10 Yıl	78	22,3
	11-15 Yıl	51	14,6
	16 Yıl ve Üzeri	47	13,4
	Toplam	350	100,0
<i>Mesleki Tecrübe</i>	1-5 Yıl	41	11,7
	6-10 Yıl	71	20,3
	11-15 Yıl	68	19,4
	16 Yıl ve Üzeri	170	48,6
	Toplam	350	100,0
<i>İşletmede Çalışılan Bölüm</i>	Yönetim	29	8,3
	Ön büro	69	19,7
	İnsan Kaynakları	29	8,3
	Müşteri İlişkileri	14	4,0
	Satış-Pazarlama	8	2,3
	Muhasebe	44	12,6
	SPA	2	,6
	Kat Hizmetleri	39	11,1
	Yiyecek-İçecek	72	20,6
	Teknik Servis	26	7,4
	Güvenlik	11	3,1
	Diğer	7	2,0
	Toplam	350	100,0
<i>Bireysel Yönetim Tarzı</i>	Otoriter	82	23,4
	Babacan Otoriter	97	27,7
	Demokratik	156	44,6
	Tam Serbestlik Tanıyan	15	4,3
	Toplam	350	100,0
<i>İşletmedeki Yönetim Düzeyi</i>	İşletme Sahibi	18	5,1
	Genel Müdür	19	5,4
	Genel Müdür Yardımcısı	14	4,0
	Bölüm Müdürü/Şefi	299	85,4
	Toplam	350	100,0

Tablo 5.1'e göre araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyete göre %29,7'si kadın ve %70,3'ünün erkek, medeni duruma göre %34'ü bekâr, %66'sı ise evlidir. Yaş aralığına göre %7,1'i 18-25 yaş, %24,9'u 26-33 yaş, %29,1'i 34-41 yaş, %27,1'i 42-49 yaş, %10,6'sı 50-57 yaş ve %1,1 ise 58 yaş ve üzerindedir. Eğitim durumlarına göre %11,1'i ilköğretim, %39,4'ü lise ve dengi, %14,6'sı ön lisans, %30,9'u lisans, %4'ü lisansüstü olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerin buldukları işletmede çalıştıkları süre incelendiğinde, %49,7'si 1-5 yıl, %22,3'ü 6-10 yıl, %14,6'sı 11-15 yıl, %13,4'ü 16 yıl-üzeri olarak tespit edilmiştir. Mesleki tecrübelerine bakıldığında, %11,7'si 1-5 yıl, %20,3'ü 6-10 yıl, %19,4'ü 11-15 yıl, %48,6'sı 16 yıl-üzeri olarak gözlemlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre dağılıma bakıldığında %20,6'sı yiyecek içecek, %19,7'si ön büro, %12,6'sı muhasebe, %11,1'i kat hizmetleri, %8,3 yönetim, %8,3 insan kaynakları, %7,4'ünün teknik servis, %4'ünün müşteri ilişkileri, %3,1'i güvenlik, %2,3'ü satış-pazarlama, %0,6 ise SPA olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılanların %85,4'ü bölüm müdürü/şefi, %5,4'ü genel müdür, %5,1'i işletme sahibi ve %4'ü genel müdür yardımcısıdır. Katılımcıların kendilerinin yönetim tarzı dağılımında ise %44,6'sının demokratik, %27,7'sinin babacan-otoriter, %23,4'ünün otoriter ve %4,3'ünün tam serbestlik tanıyan olduğu görülmüştür.

Tablo 5.2. Katılımcıların işletme özelliklerine yönelik bulgular

<i>İşletmeni n Statüsü</i>	Katılımcılara İlişkin Özellikler	N	%
		4 yıldızlı	104
	5 yıldızlı	246	70,3
	Toplam	350	100
<i>İşletmenin Sahiplik Şekli</i>	Uluslararası Zincir Otel	9	2,6
	Ulusal Zincir Otel	41	11,7
	Bağımsız İşletme	53	15,1
	Aile İşletmesi	189	54,0
	Sahip İşletici	58	16,6
	Toplam	350	100,0
<i>İşletmenin Faaliyet Süresi</i>	1-5 Yıl	33	9,4
	6-10 Yıl	58	16,6
	11-15 Yıl	70	20,0
	16 Yıl ve Üzeri	189	54,0
	Toplam	350	100,0
<i>İşletmenin Yönetim Tarzı</i>	Otoriter	90	25,7
	Babacan Otoriter	105	30,0
	Demokratik	121	34,6
	Tam Serbestlik Tanıyan	34	9,7
	Toplam	350	100,0

Katılımcıların işletme özelliklerine yönelik bulgular tablo 5.2’de verilmiştir. Tablo 5.2’ye göre araştırmaya %29,7 oranıyla dört yıldızlı otel yöneticileri katılırken %70,3 ile beş yıldızlı otel yöneticileri katılım sağlamıştır. Yöneticilerin çalıştığı işletmenin sahiplik şekli incelendiğinde, %54’ü aile işletmesi, %16,6’sı sahip işletici, %15,1’i bağımsız işletme, %11,7’si ulusal zincir otel, %2,6 uluslararası zincir otel, olduğu görülmüştür. İşletmenin faaliyet süreleri 1-5 yıl %9,4, 6-10 yıl %16,6, 11-15 yıl %20, 16 yıl ve üzeri %54 şeklindedir. İşletmede uygulanan yönetim şekli dağılımına bakıldığında %34,6’sı demokratik, %30’unun babacan-otoriter, %25,7’sinin otoriter ve %9,7’sinin tam serbestlik tanıyan olduğu görülmüştür.

5.2. KATILIMCILARIN İÇ GİRİŞİMCİLİK ALGISINA YÖNELİK TEMEL BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında Alanya destinasyonunda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 72 otel işletmesinin orta ve üst düzey yönetim kademesinde çalışan yöneticilerin iç girişimcilik algılarına yönelik bulgulara yer verilmiştir. Yöneticilerin iç girişimcilik algılarına yönelik bulgular iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda otel işletmelerinde yönetim düzeyinde çalışan yöneticilerin iç girişimcilik algılarını oluşturan boyutların tespit edilmesine yönelik bulgulara, ikinci kısımda otel işletmelerinde yönetim düzeyinde çalışan yöneticilerin iç girişimcilik algılarının belirlenmesine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

5.2.1. İç Girişimcilik Algısını Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Otel işletmelerinde yönetim düzeyinde çalışan yöneticilerin iç girişimcilik algısını oluşturan boyutların ortaya konulması için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizinde KMO Bartlett’s 0,958 olarak bulunmuştur ($p: 0,000$).

Tablo 5.3’te İç girişimcilik algısına yönelik boyutlar ve boyutları oluşturan ifadelerin faktör yükleri gösterilmektedir.

Tablo 5.3. İç girişimcilik algılarını oluşturan boyutların belirlenmesine yönelik faktör analizi sonuçları

	İfade No	İç Girişimcilik Algısına Yönelik İfadeler	Faktörler			
			1	2	3	4
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	S.5	İşletmemiz yeni ürünlerle yeni iş alanlarına girmeye çabalar.	,762			
	S.4	İşletmemiz mevcut pazarda ürünlere yeni pazarlar bulmak için çaba sarf eder.	,742			
	S.3	İşletmemiz yeni sektör ve işletmeleri takip eder.	,723			
	S.6	İşletmemiz yeni ürünlerin geliştirilmesine yoğunlaşmaktadır.	,696			
	S.7	İşletmemiz pazara girerken yeni ürünlerin sayısını artırır.	,681			
	S.2	İşletmemiz faaliyet gösterdiği sektörde iş alanını genişletmeye çalışır.	,672			
	S.1	İşletmemiz güncel piyasalarda mevcut ürünlerin talebini artırmak için yoğun bir reklam ve pazarlama çalışması yapmaktadır.	,658			
	S.10	İşletmemiz yeni ürünlerin sayısını artırmak için girişimde bulunur.	,644			
	S.9	İşletmemiz yeni ürünlerin sayısını artırmaya çabalar.	,593			
	S.8	İşletmemiz yeni ürünler geliştirmek için yatırım yapar.	,586			
	S.21	İşletmemiz iş faaliyetlerini zaman zaman kontrol eder.	,508			
Kendini Yenileme	S.22	İşletmemizin faaliyet alanları zaman zaman yeniden belirlenmektedir.		,453		
	S.31	İşletmemizde resmi fikir (proje veya girişim) liderleri belirlenir.		,701		
	S.32	İşletmemiz deneysel projeler için uygulanabilir kaynaklar sunar.		,680		
	S.17	İşletmemiz son 3 yılda süreçlerde (ürün hattında) önemli değişiklikler gerçekleştirmiştir.		,677		
	S.18	İşletmemiz son 3 yılda ürünlerde önemli değişiklikler gerçekleştirmiştir.		,661		
	S.27	İşletmemiz çalışanlarını yenilik ve yaratıcılık konusunda eğitmektedir.		,633		
	S.28	İşletmemiz çalışanları yenilik ve yaratıcılıkta bulduklarında işletme tarafından ödüllendirilmektedir.		,611		
	S.26	İşletmemizde yeniliği artırmak için esnek örgüt yapısı benimsenmektedir.		,608		
	S.30	İşletmemizde oluşturulan süreçlerde yeni fikirler incelenmektedir.		,583		
	S.20	İşletmemizin misyonu zaman zaman yeniden tanımlanmaktadır.		,576		
	S.16	İşletmemiz 3 yıl öncesine göre geliştirilen ürünlerin gelirler içindeki oranı ciddi şekilde artmıştır.		,574		
	S.19	İşletmemiz Ar-Ge çalışmalarıyla sektörde lider olmaya çalışmaktadır.		,563		
	S.29	İşletmemizdeki oluşturulan süreçlerde çalışanlardan yenilik talep edilmektedir.		,562		
S.23	İşletmemizde yenilik çabalarını artırmak için bölüm ve birimler yeniden organize edilmektedir.		,509			
S.25	İşletmemizdeki birimler kendileriyle ilgili yenilik konusunda bağımsız hareket edebilir.		,469			

Tablo 5.3.'ün devamı

Proaktiflik	S.36	İşletmemiz belirlenen amaçları gerçekleştirmek için cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır.			,723	
	S.37	İşletmemiz karar verirken cesur bir duruş sergiler.			,711	
	S.34	İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken rakiplerine göre daha rekabetçi bir duruş sergiler.			,703	
	S.35	İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken risk almaktadır.			,702	
	S.33	İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken yeni ürün, hizmet, yönetim tekniği ve işletim teknolojileri kullanır.			,570	
Teknolojik Yenilikçilik	S.14	İşletmemiz alanında teknolojik gelişmelere yoğunlaşır.				,744
	S.12	İşletmemiz yeni teknolojiler geliştirmeye çalışır.				,720
	S.11	İşletmemiz yeni gelişen özel teknolojilere yatırım yapar.				,706
	S.13	İşletmemiz diğer işletmeler ve sektörlerdeki teknolojik gelişmeleri benimser.				,665
	S.15	İşletmemiz sektördeki teknolojik gelişmelerde öncü olmaya yoğunlaşır.				,618
	Toplam Varyansın Açıklanma Oranı (%)					

Tablo 5.3'te gösterilen açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre otel işletmelerinin yönetim düzeyinde çalışan yöneticilerin iç girişimcilik algısının dört boyuta ve bu boyutlara bağlı 36 ifadeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizinde ortaya konulan boyutların toplam varyansı açıklama oranının %71,2 olduğu ve ifadelerin faktör yük değerlerinin ise 0,453 ile 0,762 arasında değişim gösterdiği görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda iç girişimciliğe yönelik 37 ifadeden 1'i (24. ifade) düşük faktör yük değerine sahip olduğu için (0,40'dan düşük) ölçekten çıkartılmıştır.

Faktör boyutlarının literatürdeki boyutlara uygun olduğundan literatürde daha önce yapılan çalışmalarda boyutlarda kullanılan isimlendirilmeler kullanılmıştır. Yapılan işlemlerin neticesinde iç girişimciliği oluşturan birinci boyutta bulunan 11 ifade ürüne ve pazara yönelik yenilikçilikle ilgili olması nedeniyle bu boyut "Ürün ve Pazar Yenilikçiliği" şeklinde adlandırılmıştır. İkinci boyutta yer alan 15 ifade "Kendini Yenileme" boyutu olarak adlandırılmıştır. Üçüncü boyutta yer alan 5 ifade "Proaktiflik" boyutu olarak adlandırılmıştır. Dördüncü boyutta yer alan 5 ifade ise teknolojiye yönelik yenilik ifadelerini kapsamaması nedeniyle bu boyut "Teknolojik Yenilikçilik" olarak adlandırılmıştır.

5.2.2. İç Girişimcilik Algısının Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Bulgular bölümünün bu kısmını otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin iç girişimcilik algılarının ortaya konulmasına yönelik bulgular

oluşturmaktadır. Yöneticilerin iç girişimcilik algılarına yönelik elde edilen bulgular Tablo 5.4’de görülmektedir.

Tablo 5.4. İç girişimcilik algılarının belirlenmesine yönelik ifade ve standart sapma ortalamaları

	N	Min	Max	\bar{x} Ort	s.s.
S1. İşletmemiz güncel piyasalarda mevcut ürünlerin talebini artırmak için yoğun bir reklam ve pazarlama çalışması yapmaktadır.	350	1	5	3,83	1,13
S2. İşletmemiz faaliyet gösterdiği sektörde iş alanını genişletmeye çalışır.	350	1	5	4,09	1,02
S3. İşletmemiz yeni sektör ve işletmeleri takip eder.	350	1	5	4,05	1,04
S4. İşletmemiz mevcut pazarda ürünlere yeni pazarlar bulmak için çaba sarf eder.	350	1	5	4,10	1,08
S5. İşletmemiz yeni ürünlerle yeni iş alanlarına girmeye çabalar.	350	1	5	3,70	1,16
S6. İşletmemiz yeni ürünlerin geliştirilmesine yoğunlaşmaktadır.	350	1	5	3,59	1,18
S7. İşletmemiz pazara girerken yeni ürünlerin sayısını artırır.	350	1	5	3,53	1,12
S8. İşletmemiz yeni ürünler geliştirmek için yatırım yapar.	350	1	5	3,71	1,19
S9. İşletmemiz yeni ürünlerin sayısını artırmaya çabalar.	350	1	5	3,64	1,12
S10. İşletmemiz yeni ürünlerin sayısını artırmak için girişimde bulunur.	350	1	5	3,75	1,09
S11. İşletmemiz yeni gelişen özel teknolojilere yatırım yapar.	350	1	5	3,62	1,17
S12. İşletmemiz yeni teknolojiler geliştirmeye çalışır.	350	1	5	3,49	1,16
S13. İşletmemiz diğer işletmeler ve sektörlerdeki teknolojik gelişmeleri benimser.	350	1	5	3,67	1,13
S14. İşletmemiz alanında teknolojik gelişmelere yoğunlaşır.	350	1	5	3,59	1,13
S15. İşletmemiz sektördeki teknolojik gelişmelerde öncü olmaya yoğunlaşır.	350	1	5	3,47	1,17
S16. İşletmemiz 3 yıl öncesine göre geliştirilen ürünlerin gelirler içindeki oranı ciddi şekilde artmıştır.	350	1	5	3,63	1,15
S17. İşletmemiz son 3 yılda süreçlerde (ürün hattında) önemli değişiklikler gerçekleştirmiştir.	350	1	5	3,65	1,17
S18. İşletmemiz son 3 yılda ürünlerde önemli değişiklikler gerçekleştirmiştir.	350	1	5	3,62	1,14
S19. İşletmemiz Ar-Ge çalışmalarıyla sektörde lider olmaya çalışmaktadır.	350	1	5	3,43	1,23
S20. İşletmemizin misyonu zaman zaman yeniden tanımlanmaktadır.	350	1	5	3,55	1,19
S21. İşletmemiz iş faaliyetlerini zaman zaman kontrol eder.	350	1	5	3,99	1,02
S22. İşletmemizin faaliyet alanları zaman zaman yeniden belirlenmektedir.	350	1	5	3,66	1,15
S23. İşletmemizde yenilik çabalarını artırmak için bölüm ve birimler yeniden organize edilmektedir.	350	1	5	3,83	1,12
S24. İşletmemiz yenilik çabalarını artırmak için farklı birimler arasındaki faaliyetleri koordine etmektedir.	350	1	5	3,81	1,09
S25. İşletmemizdeki birimler kendileriyle ilgili yenilik konusunda bağımsız hareket edebilir.	350	1	5	3,53	1,26
S26. İşletmemizde yeniliği artırmak için esnek örgüt yapısı benimsenmektedir.	350	1	5	3,60	1,25
S27. İşletmemiz çalışanlarını yenilik ve yaratıcılık konusunda eğitmektedir.	350	1	5	3,63	1,22

Tablo 5.4.'ün devamı

S28.İşletmemiz çalışanları yenilik ve yaratıcılıkta bulduklarında işletme tarafından ödüllendirilmektedir.	350	1	5	3,29	1,38
S29.İşletmemizdeki oluşturulan süreçlerde çalışanlardan yenilik talep edilmektedir.	350	1	5	3,70	1,12
S30.İşletmemizde oluşturulan süreçlerde yeni fikirler incelenmektedir.	350	1	5	3,65	1,17
S31.İşletmemizde resmi fikir (proje veya girişim) liderleri belirlenir.	350	1	5	3,35	1,22
S32.İşletmemiz deneysel projeler için uygulanabilir kaynaklar sunar.	350	1	5	3,25	1,19
S33.İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken yeni ürün, hizmet, yönetim tekniği ve işletim teknolojileri kullanır.	350	1	5	3,57	1,23
S34.İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken rakiplerine göre daha rekabetçi bir duruş sergiler.	350	1	5	3,71	1,16
S35.İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken risk almaktadır.	350	1	5	3,67	1,16
S36.İşletmemiz belirlenen amaçları gerçekleştirmek için cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır.	350	1	5	3,72	1,15
S37.İşletmemiz karar verirken cesur bir duruş sergiler.	350	1	5	3,78	1,22
ÜRÜN ve PAZAR YENİLİKÇİLİĞİ	350	1	5	3,80	0,93
TEKNOLOJİK YENİLİKÇİLİK	350	1	5	3,57	1,04
KENDİNİ YENİLEME	350	1	5	3,59	0,94
PROAKTİFLİK	350	1	5	3,69	1,06
Yöneticilerin İç Girişimcilik Algısına Yönelik Genel Ortalama				3,66	0,993
Geçerli N (listeye göre)	350				

* 1,00-1,79: Oldukça Düşük Düzey; 1,80-2,59: Düşük Düzeyde; 2,60-3,39: Orta Düzeyde; 3,40-4,19: Yüksek Düzeyde; 4,20- 5,00: Çok Yüksek Düzeyde

Tablo 5.4'e göre, katılımcıların genel olarak iç girişimcilik algılarının "yüksek" düzeyde (\bar{x} : 3,66; s.s: 0,993) olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin iç girişimcilik algıları boyutlara göre incelendiğinde, "Ürün ve Pazar Yenilikçiliği" boyutu (\bar{x} :3,80; s.s: 0,93), "Teknolojik Yenilikçilik" boyutu (\bar{x} : 3,57; s.s: 1,04), "Kendini Yenileme" boyutu (\bar{x} : 3,59; s.s: 0,94) ve "Proaktiflik" boyutunda (\bar{x} : 3,69; s.s: 1,06) "yüksek" düzeyde iç girişimciliği algıladıkları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların yüksek düzeyde iç girişimcilik algısına sahip olduğunu belirleyen ifadelerin ortaya konulmuş olması, ilgili çalışma açısından önemlidir. Bu bağlamda "Ürün ve Pazar Yenilikçiliği" boyutu içerisinde yer alan "İşletmemiz mevcut pazarda ürünlere yeni pazarlar bulmak için çaba sarf eder" (\bar{x} : 4,10; s.s: 1,8), "İşletmemiz faaliyet gösterdiği sektörde iş alanını genişletmeye çalışır" (\bar{x} : 4,09, s.s: 1,02) ve "İşletmemiz yeni sektör ve işletmeleri takip eder" (\bar{x} : 4,05; s.s: 1,04) ifadeler en yüksek düzeyde algılanan ifadelerdir.

Otel yöneticilerinin "Teknolojik Yenilikçilik" boyutunda en yüksek algıladıkları ifadelerin "İşletmemiz diğer işletmeler ve sektörlerdeki teknolojik

gelişmeleri benimser” (\bar{x} : 3,67; s.s: 1,13) ve “İşletmemiz yeni gelişen özel teknolojilere yatırım yapar” (\bar{x} : 3,62; s.s: 1,17) olduğu görülmüştür.

Otel yöneticilerinin “Kendini Yenileme” boyutunda en yüksek düzeyde algıladıkları ifadelerin “İşletmemizde yenilik çabalarını artırmak için bölüm ve birimler yeniden organize edilmektedir” (\bar{x} : 3,83; s.s: 1,12) ve “İşletmemizdeki oluşturulan süreçlerde çalışanlardan yenilik talep edilmektedir” (\bar{x} : 3,70; s.s:1,12) olduğu görülmüştür.

Son olarak otel yöneticilerinin “Proaktiflik” boyutunda en yüksek algıladıkları ifadelerin “İşletmemiz karar verirken cesur bir duruş sergiler” (\bar{x} : 3,78; s.s: 1,22) ve “İşletmemiz belirlenen amaçları gerçekleştirmek için cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır” (\bar{x} : 3,72; s.s: 1,15) olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların iç girişimcilik algılarını oluşturan boyutlar içerisinde yer alan ve en yüksek düzeyde algılanan ifadeler incelendikten sonra, bu kapsamda önemli olan diğer bir husus da yöneticilerin iç girişimcilik algısını oluşturan boyutlar arasında en düşük algılanan ifadelerin hangilerinin olduğunun ortaya konulmasıdır.

İç girişimciliğin “Ürün ve Pazar Yenilikçiliği” boyutu içerisinde en düşük düzeyde algılanan ifade “İşletmemiz yeni gelişen özel teknolojilere yatırım yapar” (\bar{x} : 3,53; s.s: 1,12) , “Teknolojik Yenilikçilik” boyutu içerisinde en düşük düzeyde algılanan ifade “İşletmemiz sektördeki teknolojik gelişmelerde öncü olmaya yoğunlaşır” (\bar{x} : 3,47; s.s: 1,17) olmuştur. “Kendini Yenileme” boyutu içerisinde en düşük düzeyde algılanan ifadenin “İşletmemiz deneysel projeler için uygulanabilir kaynaklar sunar” (\bar{x} : 3,70; s.s: 1,17) olduğu tespit edilmiştir. Son olarak “Proaktiflik” boyutu içerisinde en düşük algılanan ifadenin “İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken yeni ürün, hizmet, yönetim tekniği ve işletim teknolojileri kullanır” (\bar{x} : 3,57; s.s: 1,23) olduğu tespit edilmiştir.

5.2.2.1. İç Girişimcilik Algısını Oluşturan Boyutlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bulgular bölümünün bu kısmında, katılımcıların iç girişimcilik algısını oluşturan boyutlar arasında ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır ve korelasyon analizi sonuçları tablo 5.5’te verilmiştir.

Tablo 5.5. Katılımcıların iç girişimcilik algılarını oluşturan boyutlar arası korelasyon analizi sonuçları

		ÜRÜN ve PAZAR YENİLİKÇİLİĞİ	TEKNOLOJİK YENİLİKÇİLİK	KENDİNİ YENİLEME	PROAKTİFLİK
ÜRÜN ve PAZAR YENİLİKÇİLİĞİ	Pearson Korelasyon	1			
	Anlamlılık				
	N	350			
TEKNOLOJİK YENİLİKÇİLİK	Pearson Korelasyon	,776**	1		
	Anlamlılık	,000			
	N	350	350		
KENDİNİ YENİLEME	Pearson Korelasyon	,828**	,836**	1	
	Anlamlılık	,000	,000		
	N	350	350	350	
PROAKTİFLİK	Pearson Korelasyon	,783**	,763**	,851**	1
	Anlamlılık	,000	,000	,000	
	N	350	350	350	350

** . Korelasyon %1 anlamlılık düzeyinde (İki yönlü).

Tablo 5.5'te görüldüğü üzere, iç girişimciliğin tüm boyutları arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu ile teknolojik yenilikçilik boyutu arasında yüksek düzeyde (r: 0,776- p: 0,01) ilişki bulunmuştur. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu ile kendini yenileme boyutu arasında yüksek düzeyde (r: 0,828- p:0,01) ilişki bulunmuştur. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu ile proaktiflik boyutu arasında yüksek düzeyde (r: 0,783- p:0,01) ilişki bulunmuştur. Teknolojik yenilikçilik boyutu ile kendini yenileme boyutu arasında yüksek düzeyde (r: 0,836- p:0,01) ilişki bulunmuştur. Teknolojik yenilikçilik boyutu ile proaktiflik boyutu arasında yüksek düzeyde (r: 0,763- p:0,01) ilişki bulunmuştur. Kendini yenileme boyutu ile proaktiflik boyutu arasında yüksek (r: 0,851- p:0,01) düzeyde ilişki bulunmuştur.

5.2.2.2. İç Girişimcilik Algısını Oluşturan Boyutlar Arası İlişkinin Nedenselliğinin Açıklanmasına Yönelik Bulgular

Bulgular bölümünün bu kısmında, katılımcıların iç girişimcilik algısını oluşturan boyutlar arasındaki ilişkinin nedenselliğinin açıklanmasına yönelik %99 güven aralığında Regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Tablo 5.6'da iç girişimcilik boyutlarından ürün ve pazar yenilikçiliği ile teknolojik yenilikçilik boyutları arasında yapılan regresyon analizi görülmektedir.

Tablo 5.6. Ürün ve pazar yenilikçiliği-teknolojik yenilikçilik boyutu regresyon analizi sonucu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Önem	Beta	T
1	0,776	0,601	0,600	525,176	0,000	0,776	22,917

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu, teknolojik yenilikçilik boyutunun toplam varyansının % 60'ını açıklamaktadır.

Tablo 5.7'de iç girişimcilik boyutlarından ürün ve pazar yenilikçiliği ile kendini yenileme boyutları arasında yapılan regresyon analizi görülmektedir.

Tablo 5.7. Ürün ve pazar yenilikçiliği-kendini yenileme boyutu regresyon analizi sonucu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Önem	Beta	T
1	0,828	0,685	0,685	758,348	0,000	0,828	27,538

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu, kendini yenileme boyutunun toplam varyansının % 68,5'ini açıklamaktadır.

Tablo 5.8'de iç girişimcilik boyutlarından ürün ve pazar yenilikçiliği ile proaktiflik boyutları arasında yapılan regresyon analizi görülmektedir.

Tablo 5.8. Ürün ve pazar yenilikçiliği-proaktiflik boyutu regresyon analizi sonucu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Önem	Beta	T
1	0,783	0,613	0,612	551,691	0,000	0,783	23,488

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ürün/pazar yenilikçiliği boyutu, proaktiflik boyutunun toplam varyansının % 61,2'sini açıklamaktadır.

Tablo 5.9'da iç girişimcilik boyutlarından teknolojik yenilikçilik ile kendini yenileme boyutları arasında yapılan regresyon analizi görülmektedir.

Tablo 5.9. Teknolojik yenilikçilik-kendini yenileme boyutu regresyon analizi sonucu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Önem	Beta	T
1	0,836	0,698	0,697	804,861	0,000	0,836	28,370

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına teknolojik yenilikçilik boyutu, kendini yenileme boyutunun toplam varyansının % 69,7'sini açıklamaktadır.

Tablo 5.10'da iç girişimcilik boyutlarından teknolojik yenilikçilik ile proaktiflik boyutları arasında yapılan regresyon analizi görülmektedir.

Tablo 5.10. Teknolojik yenilikçilik-proaktiflik boyutu regresyon analizi sonucu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Önem	Beta	T
1	0,763	0,583	0,581	485,835	0,000	0,763	22,042

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre teknolojik yenilikçilik boyutu, proaktiflik boyutunun toplam varyansının % 58,1'ini açıklamaktadır.

Tablo 5.11'de iç girişimcilik boyutlarından kendini yenileme ile proaktiflik boyutları arasında yapılan regresyon analizi görülmektedir.

Tablo 5.11. Kendini yenileme-proaktiflik boyutu regresyon analizi sonucu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Önem	Beta	T
1	0,851	0,724	0,723	913,279	0,000	0,851	30,221

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre kendini yenileme boyutu, proaktiflik boyutunun toplam varyansının % 72,3'ünü açıklamaktadır.

5.2.2.3 İç Girişimcilik Algısına Yönelik Farklılık Analizleri

Bulgular bölümünün bu kısmında, katılımcıların iç girişimcilik algılarını belirlemek amacıyla gruplar arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik farklılık analizlerine yer verilmiştir. İşletme statüsüne, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılığı test etmeye yönelik t testleri yapılmıştır. Eğitim durumuna, mesleki tecrübeye, işletmenin sahiplik şekline, işletmenin faaliyet süresine, işletmedeki yönetim düzeyine, işletmede çalışılan bölüme, işletmenin yönetim tarzına ve bireysel yönetim tarzına göre farklılığı test etmeye yönelik varyans analizi(F testi-Anova testi) yapılmıştır.

Demografik özelliklerinden cinsiyete göre katılımcıların iç girişimcilik boyutlarını farklı algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik yapılan t testi sonuçları tablo 5.12'de görülmektedir.

Tablo 5.12. Cinsiyete göre t testi sonuçları

		Levene Testi		t Testi		
		F	Anlamlılık	T	df	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Varyansların Eşitliği Varsayımı	10,274	,001	1,037	348	,300
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			1,172	260,288	,242
Teknolojik Yenilikçilik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	1,992	,159	-1,128	348	,260
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-1,186	218,024	,237
Kendini Yenileme	Varyansların Eşitliği Varsayımı	2,958	,086	-,213	348	,831
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-,230	230,312	,819
Proaktiflik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,145	,703	,175	348	,861
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			,181	210,395	,856

Tablo 5.12'ye göre cinsiyete göre ürün ve pazar yenilikçiliği, teknolojik yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktiflik boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Anlamlı bir farklılık bulunamadığından dolayı H_1 ve alt hipotezleri olan H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} reddedilmiştir.

Demografik özelliklerinden yaşa göre yöneticilerin iç girişimcilik boyutlarını farklı algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları tablo 5.13'de görülmektedir.

Tablo 5.13. Yaşa göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Gruplar Arası	3,852	5	,770	,900	,481
	Grup İçi	294,548	344	,856		
	Toplam	298,400	349			
Teknolojik Yenilikçilik	Gruplar Arası	6,328	5	1,266	1,167	,325
	Grup İçi	373,231	344	1,085		
	Toplam	379,559	349			
Kendini Yenileme	Gruplar Arası	4,559	5	,912	1,027	,401
	Grup İçi	305,300	344	,887		
	Toplam	309,858	349			
Proaktiflik	Gruplar Arası	11,877	5	2,375	2,149	,059
	Grup İçi	380,298	344	1,106		
	Toplam	392,174	349			

Yaşa göre yapılan varyans analizine (F testi-Anova testi) göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu ($p: 0,481$), teknolojik yenilikçilik boyutu ($p: 0,325$), kendini yenileme boyutu ($p: 0,401$) ve proaktiflik boyutunda ($p: 0,059$) bir farklılık

bulunamamıştır ($p \leq 0,05$). Anlamlı bir farklılık bulunamadığından dolayı H_2 ve H_2 'in alt hipotezleri H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_{2d} reddedilmiştir.

Demografik özelliklerinden eğitim durumuna göre yöneticilerin iç girişimcilik boyutlarını farklı algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları tablo 5.14'de görülmektedir.

Tablo 5.14. Eğitim durumuna göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Gruplar Arası	6,167	4	1,542	1,820	,124
	Grup İçi	292,233	345	,847		
	Toplam	298,400	349			
Teknolojik Yenilikçilik	Gruplar Arası	7,262	4	1,815	1,682	,154
	Grup İçi	372,297	345	1,079		
	Toplam	379,559	349			
Kendini Yenileme	Gruplar Arası	10,399	4	2,6	2,995	0,019
	Grup İçi	299,459	345	0,868		
	Toplam	309,858	349			
Proaktiflik	Gruplar Arası	8,416	4	2,104	1,891	,111
	Grup İçi	383,759	345	1,112		
	Toplam	392,174	349			

Eğitim durumuna göre yapılan varyans analizine (F testi-Anova testi) göre ürün ve pazar yenilikçiliği, teknolojik yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarında bir farklılık bulunamamıştır. Anlamlı bir farklılık bulunmadığı için H_3 'ün alt hipotezlerinden olan H_{3a} , H_{3c} ve H_{3d} reddedilmiştir. Kendini yenileme boyutunda ise gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p \leq 0,05$). Anlamlı bir farklılık bulunduğu için H_3 'ün alt hipotezlerinden olan H_{3b} kabul edilmiştir. H_3 kısmen kabul kısmen reddedilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc analizleri yapılmış ve aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5.15'te eğitim durumuna göre kendini yenileme boyutunda varyansların eşit olması (Levene Testi p: 0,44) ve anlamlı farklılığın büyük olmaması nedeniyle Post Hoc analizlerinden olan LSD analizi yapılmış ve sonuçları verilmiştir. Tablo 5.16'da ise kendini yenileme boyutunda eğitim durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.15. Eğitim durumuna göre kendini yenileme boyutunda LSD analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Kendini Yenileme	İlk Öğretim	Lise ve Dengi	,40068*	0,16896	0,018
		Lisans	,46172*	0,17405	0,008
	Ön Lisans	Lisans	,32748*	0,15829	0,039
*. $p \leq 0,05$					

Tablo 5.15 ve tablo 5.16'ya göre ilköğretim (\bar{x} : 3,90) ile lise ve dengi (\bar{x} : 3,50) arasında (p : 0,018), ilköğretim (\bar{x} : 3,90) ile lisans düzeyi (\bar{x} : 3,44) arasında (p : 0,008) ve ön lisans (\bar{x} : 3,77) ile lisans düzeyi (\bar{x} : 3,44) arasında (p :0,039) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.16. Kendini yenileme boyutunda eğitim durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İlköğretim	39	3,90	1,09254	,17495
Lise ve Dengi	138	3,50	,94994	,08086
On-Lisans	51	3,77	,93261	,13059
Lisans	108	3,44	,87072	,08379
Lisansüstü	14	3,92	,67155	,17948
Toplam	350	3,58	,94226	,05037

Demografik özelliklerinden medeni duruma göre yöneticilerin faktörleri farklı algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik yapılan t testi sonuçları tablo 5.17'de görülmektedir.

Tablo 5.17. Medeni duruma göre t testi sonuçları

		Levene Testi		t Testi		
		F	Anlamlılık	T	df	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,519	,472	-,658	348	,511
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-,644	224,436	,520
Teknolojik Yenilikçilik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	3,965	,047	-,216	348	,829
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-,207	214,661	,836
Kendini Yenileme	Varyansların Eşitliği Varsayımı	4,790	,029	,143	348	,886
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			,137	211,773	,891
Proaktiflik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,631	,428	,666	348	,506
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			,660	232,429	,510

Tablo 5.17'ye göre medeni duruma göre ürün ve pazar yenilikçiliği, teknolojik yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktiflik boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Anlamlı bir farklılık bulunamadığından dolayı H_4 ve alt hipotezlerinden olan H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} ve H_{4d} reddedilmiştir.

Demografik özelliklerinden işletmede çalışılan süreye göre yöneticilerin iç girişimcilik faktörlerini farklı algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları tablo 5.18'de görülmektedir.

Tablo 5.18. İşletmede çalışılan süreye göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Gruplar Arası	4,375	3	1,458	1,716	,163
	Grup İçi	294,025	346	,850		
	Toplam	298,400	349			
Teknolojik Yenilikçilik	Gruplar Arası	5,864	3	1,955	1,810	,145
	Grup İçi	373,694	346	1,080		
	Toplam	379,559	349			
Kendini Yenileme	Gruplar Arası	2,987	3	,996	1,123	,340
	Grup İçi	306,871	346	,887		
	Toplam	309,858	349			
Proaktiflik	Gruplar Arası	8,651	3	2,884	2,602	,052
	Grup İçi	383,523	346	1,108		
	Toplam	392,174	349			

İşletmede çalışılan süreye göre yapılan varyans analizine (F testi-Anova testi) göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda ($p: 0,163$), teknolojik yenilikçilik boyutu ($p: 0,145$), kendini yenileme boyutu ($p: 0,340$) ve proaktiflik boyutunda ($p: 0,052$) bir farklılık bulunamamıştır ($p \leq 0,05$). Anlamlı bir farklılık bulunamadığından dolayı H_5 ve H_5' 'in alt hipotezleri H_{5a} , H_{5b} , H_{5c} ve H_{5d} reddedilmiştir.

Demografik özelliklerinden mesleki tecrübe durumuna göre yöneticilerin iç girişimcilik boyutlarını farklı algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları tablo 5.19'da görülmektedir.

Tablo 5.19. Mesleki tecrübe durumuna göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Gruplar Arası	6,771	3	2,257	2,678	,047
	Grup İçi	291,629	346	,843		
	Toplam	298,400	349			
Teknolojik Yenilikçilik	Gruplar Arası	4,520	3	1,507	1,390	,246
	Grup İçi	375,039	346	1,084		
	Toplam	379,559	349			
Kendini Yenileme	Gruplar Arası	8,627	3	2,876	3,303	,020
	Grup İçi	301,232	346	,871		
	Toplam	309,858	349			
Proaktiflik	Gruplar Arası	4,271	3	1,424	1,270	,285
	Grup İçi	387,903	346	1,121		
	Toplam	392,174	349			

Mesleki tecrübe durumuna göre yapılan varyans analizine (F testi-Anova testi) göre proaktiflik ve teknolojik yenilikçilik boyutlarında bir farklılık bulunamamıştır. Anlamlı bir farklılık bulunamadığından dolayı H_6 'nın alt hipotezlerinden olan H_{6c} ve H_{6d} reddedilmiştir. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu ($p: 0,047$) ile kendini yenileme boyutunda ise ($p: 0,020$) gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p \leq 0,05$). Anlamlı bir farklılık olduğundan dolayı H_6 'nın alt hipotezlerinden olan H_{6a} ve H_{6b} kabul edilmiştir. H_6 kısmen kabul kısmen reddedilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc analizleri yapılmış ve aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5.20’de mesleki tecrübe durumuna göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda varyansların eşit olmasına karşın (Levene Testi $p: 0,055$) anlamlı farklılığın büyük olmaması nedeniyle Post Hoc analizlerinden olan LSD analizi yapılmış ve sonuçları verilmiştir. Tablo 5.21’de ise ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda mesleki tecrübe durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.20. Mesleki tecrübe durumuna göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu LSD analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Mesleki Tecrübe	(J) Mesleki Tecrübe	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,41477*	0,18008	0,022
		16 Yıl ve Üzeri	-,32824*	0,12973	0,012
*. $p \leq 0,05$					

Tablo 5.20 ve tablo 5.21’e göre 6-10 yıl ($\bar{x}: 3,55$) ile 1-5 yıl ($\bar{x}: 3,97$) arasında ($p: 0,022$), 6-10 yıl ($\bar{x}: 3,55$) ile 16 yıl ve üzeri ($\bar{x}: 3,88$) arasında ($p: 0,012$) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.21. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda mesleki tecrübe durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

Mesleki Tecrübe Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
1-5 Yıl	41	3,97	,64243	,10033
6-10 Yıl	71	3,55	1,06996	,12698
11-15 Yıl	68	3,75	1,02367	,12414
16 Yıl ve Üzeri	170	3,88	,85925	,06590
Toplam	350	3,80	,92467	,04943

Tablo 5.22’de Mesleki tecrübe durumuna göre kendini yenileme boyutunda varyansların eşit olması (Levene Testi $p: 0,235$) nedeniyle Post Hoc analizlerinden olan Tukey analizi yapılmış ve sonuçları verilmiştir. Tablo 5.23’te ise kendini yenileme boyutunda mesleki tecrübe durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.22. Mesleki tecrübe durumuna göre kendini yenileme boyutu Tukey analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Mesleki Tecrübe	(J) Mesleki Tecrübe	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Kendini Yenileme	1-5 Yıl	6-10 Yıl	,55580*	0,18302	0,014
*. $p \leq 0,05$					

Kendini yenileme boyutunda Tablo 5.22 ve tablo 5.23'e göre 1-5 yıl (\bar{x} : 3,88) ile 6-10 yıl (\bar{x} : 3,33) arasında (p : 0,014) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.23. Kendini yenileme boyutunda mesleki tecrübe durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

Mesleki Tecrübe Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
1-5 Yıl	41	3,88	,76732	,11984
6-10 Yıl	71	3,33	1,04383	,12388
11-15 Yıl	68	3,57	1,03173	,12512
16 Yıl ve Üzeri	170	3,62	,87736	,06729
Toplam	350	3,58	,94226	,05037

İşletme özelliklerinden işletme statüsüne göre yöneticilerin iç girişimcilik boyutlarını farklı algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik yapılan t testi sonuçları tablo 5.24'te görülmektedir.

Tablo 5.24. İşletme statüsüne göre t testi sonuçları

		Levene Testi		t Testi		
		F	Anlamlılık	T	df	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Varyansların Eşitliği Varsayımı	8,691	,003	-6,159	348	,000
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-5,630	161,257	,000
Teknolojik Yenilikçilik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	8,382	,004	-5,825	348	,000
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-5,417	166,597	,000
Kendini Yenileme	Varyansların Eşitliği Varsayımı	4,916	,027	-6,065	348	,000
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-5,598	164,193	,000
Proaktiflik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	2,084	,150	-4,585	348	,000
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-4,367	174,714	,000

Tablo 5.24'teki t-testi sonuçlarına göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda anlamlı farklılık ($p: 0,00$), teknolojik yenilikçilik boyutunda anlamlı farklılık ($p: 0,00$), kendini yenileme boyutunda anlamlı farklılık ve proaktiflik boyutunda anlamlı farklılık olduğu ($p: 0,00$) bulunmuştur. Anlamlı bir farklılık bulunduğundan dolayı H_7 ve H_7 'nin alt hipotezlerinden olan H_{7a} , H_{7b} , H_{7c} ve H_{7d} kabul edilmiştir.

Bu bağlamda iç girişimcilik boyutlarının tamamında işletme statüsüne göre anlamlı farklılık bulunduğu için bu boyutların ortalamaları incelenmiş ve tablo 5.25'te verilmiştir.

Tablo 5.25. İşletme statüsüne göre iç girişimcilik boyutlarının ortalamaları ve standart sapma sonuçları

Faktör	İşletme Statüsü	N	Ortalama	St. Sapma	St. Hata Ortalaması
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	4 Yıldız	104	3,35	1,01798	,09982
	5 Yıldız	246	3,99	,81400	,05190
Teknolojik Yenilikçilik	4 Yıldız	104	3,09	1,12377	,11019
	5 Yıldız	246	3,77	,93843	,05983
Kendini Yenileme	4 Yıldız	104	3,14	1,02362	,10037
	5 Yıldız	246	3,77	,83864	,05347
Proaktiflik	4 Yıldız	104	3,30	1,11860	,10969
	5 Yıldız	246	3,85	,99171	,06323

Tablo 5.25'te görüldüğü üzere ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda 4 yıldızlı işletme yöneticilerinin ortalaması 3,35 iken 5 yıldızlı işletme yöneticilerinin ortalaması 3,99 olarak bulunmuştur. Teknolojik yenilikçilik boyutunda 4 yıldızlı işletme yöneticilerinin ortalaması 3,09 iken 5 yıldızlı işletme yöneticilerinin ortalaması 3,77 olarak bulunmuştur. Kendini yenileme boyutunda 4 yıldızlı işletme yöneticilerinin ortalaması 3,14 iken 5 yıldızlı işletme yöneticilerinin ortalaması 3,77 olarak bulunmuştur. Proaktiflik boyutunda 4 yıldızlı işletme yöneticilerinin ortalaması 3,30 iken 5 yıldızlı işletme yöneticilerinin ortalaması 3,85 olarak bulunmuştur. Araştırmaya 104 kişi 4 yıldızlı otel işletmesinden 246 kişi ise 5 yıldızlı otel işletmesinden katılım sağlamış ve tabloda görüldüğü üzere 5 yıldızlı otel yöneticilerinin 4 yıldızlı otel yöneticilerine göre ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

İşletme özelliklerinden sahiplik şekline göre yöneticilerin iç girişimcilik boyutlarını farklı algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları tablo 5.26’da görülmektedir.

Tablo 5.26. Sahiplik şekline göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Gruplar Arası	20,308	4	5,077	6,049	,000
	Grup İçi	289,550	345	,839		
	Toplam	309,858	349			
Teknolojik Yenilikçilik	Gruplar Arası	11,485	4	2,871	3,452	,009
	Grup İçi	286,915	345	,832		
	Toplam	298,400	349			
Kendini Yenileme	Gruplar Arası	19,628	4	4,907	4,703	,001
	Grup İçi	359,931	345	1,043		
	Toplam	379,559	349			
Proaktiflik	Gruplar Arası	12,861	4	3,215	2,924	,021
	Grup İçi	379,313	345	1,099		
	Toplam	392,174	349			

Sahiplik şekline göre yapılan varyans analizine (F testi-Anova testi) göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu ($p: 0,000$), teknolojik yenilikçilik boyutu ($p: 0,009$), kendini yenileme boyutu ($p: 0,001$) ve proaktiflik boyutunda ($p: 0,021$) gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p \leq 0,05$). Anlamlı bir farklılık bulunduğundan dolayı H_8 ve H_8 ‘in alt hipotezlerinden olan H_{8a} , H_{8b} , H_{8c} ve H_{8d} kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc analizleri yapılmış ve aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5.27’de sahiplik şekli durumuna göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda varyansların eşit olmaması nedeniyle (Levene Testi $p: 0,001$) Post Hoc analizlerinden olan Tamhane analizi yapılmış ve sonuçları verilmiştir. Tablo 5.28’de ise ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda sahiplik şekli durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.27. Sahiplik şekline göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu Tamhane analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Sahiplik Şekli	(J) Sahiplik Şekli	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Uluslararası Zincir Otel	Ulusal Zincir Otel	,99431	,21194	,000
		Bağımsız İşletme	,97296	,13849	,000
		Aile İşletmesi	1,12222	,11938	,000
		Sahip İşletici	,98678	,13653	,000
*. $p \leq 0,05$					

Tablo 5.27 ve tablo 5.28'e göre uluslararası zincir otel ile (\bar{x} : 4,83) ile (diğer tüm gruplar) ulusal zincir otel (\bar{x} : 3,84) (p : 0,000), bağımsız işletme (\bar{x} : 3,86) (p : 0,000), aile işletmesi (\bar{x} : 3,71) (p : 0,000) ve sahip işletici (\bar{x} : 3,85) arasında (p : 0,000) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.28. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda sahiplik şekline göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

Sahiplik Şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Uluslararası Zincir Otel	9	4,83	,29155	,09718
Ulusal Zincir Otel	41	3,84	1,20600	,18835
Bağımsız İşletme	53	3,86	,71826	,09866
Aile İşletmesi	189	3,71	,95323	,06934
Sahip İşletici	58	3,85	,73035	,09590
Toplam	350	3,80	,92467	,04943

Tablo 5.29'da sahiplik şekli durumuna göre kendini yenileme boyutunda varyansların eşit olmaması nedeniyle (Levene Testi p : 0,020) Post Hoc analizlerinden olan Tamhane analizi yapılmış ve sonuçları verilmiştir. Tablo5.30'da ise kendini yenileme boyutunda sahiplik şekli durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.29. Sahiplik şekline göre kendini yenileme boyutu Tamhane analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Sahiplik Şekli	(J) Sahiplik Şekli	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Kendini Yenileme	Uluslararası Zincir Otel	Ulusal Zincir Otel	,72273	,21386	,016
		Bağımsız İşletme	,92427	,15984	,000
		Aile İşletmesi	1,21528	,13933	,000
		Sahip İşletici	1,04729	,16525	,000
*. $p \leq 0,05$					

Tablo 5.29 ve tablo 5.30'a göre uluslararası zincir otel ile (\bar{x} : 4,64) ile (diğer tüm gruplar) ulusal zincir otel (\bar{x} : 3,92) (p : 0,016), bağımsız işletme (\bar{x} : 3,71) (p : 0,000), aile işletmesi (\bar{x} : 3,42) (p : 0,000) ve sahip işletici (\bar{x} : 3,58) arasında (p : 0,000) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.30. Kendini yenileme boyutunda sahiplik şekline göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

Sahiplik Şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Uluslararası Zincir Otel	9	4,64	,36414	,12138
Ulusal Zincir	41	3,92	1,12748	,17608
Bağımsız İşletme	53	3,71	,75713	,10400
Aile İşletmesi	189	3,42	,94041	,06840
Sahip İşletici	58	3,59	,85401	,11214
Toplam	350	3,58	,94226	,05037

Tablo 5.31'de sahiplik şekli durumuna göre teknolojik yenilikçik boyutunda varyansların eşit olmaması nedeniyle (Levene Testi p : 0,031) Post Hoc analizlerinden olan Tamhane analizi yapılmış ve sonuçları verilmiştir. Tablo 5.32'de ise teknolojik yenilikçilik boyutunda sahiplik şekli durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.31. Sahiplik şekline göre teknolojik yenilikçilik boyutu Tamhane analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Sahiplik Şekli	(J) Sahiplik Şekli	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Teknolojik Yenilikçilik	Uluslararası Zincir Otel	Bağımsız İşletme	,91027	,20747	,005
		Aile İşletmesi	1,11640	,19335	,001
		Sahip İşletici	1,07280	,21000	,001
*. $p \leq 0,05$					

Tablo 5.31 ve tablo 5.32'ye göre uluslararası zincir otel ile (\bar{x} : 4,56) ile bağımsız işletme (\bar{x} : 3,64) (p : 0,005), aile işletmesi (\bar{x} : 3,44) (p : 0,001) ve sahip işletici (\bar{x} : 3,48) arasında (p : 0,001) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.32. Teknolojik yenilikçilik boyutunda sahiplik şekline göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

Sahiplik Şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Uluslararası Zincir Otel	9	4,56	,52705	,17568
Ulusal Zincir	41	3,98	1,10345	,17233
Bağımsız İşletme	53	3,65	,80349	,11037
Aile İşletmesi	189	3,44	1,11008	,08075
Sahip İşletici	58	3,48	,87622	,11505
Toplam	350	3,57	1,04286	,05574

Tablo 5.33'te sahiplik şekli durumuna göre proaktiflik boyutunda varyansların eşit olmaması nedeniyle (Levene Testi p : 0,002) Post Hoc analizlerinden olan Tamhane analizi yapılmış ve sonuçları verilmiştir. Tablo 5.34'te ise teknolojik yenilikçilik boyutunda sahiplik şekli durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.33. Sahiplik şekline göre proaktiflik boyutu Tamhane analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Sahiplik Şekli	(J) Sahiplik Şekli	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Proaktiflik	Uluslararası Zincir Otel	Bağımsız İşletme	,71488	,20574	,032
		Aile İşletmesi	,96825	,19058	,003
		Sahip İşletici	,69387	,21420	,045
*. $p \leq 0,05$					

Tablo 5.33 ve tablo 5.34'e göre uluslararası zincir otel ile (\bar{x} : 4,51) ile bağımsız işletme (\bar{x} : 3,80) (p: 0,032), aile işletmesi (\bar{x} : 3,54) (p: 0,003) ve sahip işletici (\bar{x} : 3,81) arasında (p: 0,045) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.34. Proaktiflik boyutunda sahiplik şekline göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

Sahiplik Şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Uluslararası Zincir Otel	9	4,51	,52068	,17356
Ulusal Zincir	41	3,86	1,33360	,20827
Bağımsız İşletme	53	3,80	,80431	,11048
Aile İşletmesi	189	3,54	1,08241	,07873
Sahip İşletici	58	3,81	,95608	,12554
Toplam	350	3,69	1,06005	,05666

İşletme özelliklerinden işletme faaliyet süresine göre yöneticilerin iç girişimcilik boyutlarını farklı algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları tablo 5.35'te görülmektedir.

Tablo 5.35. İşletme faaliyet süresine göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Gruplar Arası	12,620	3	4,207	5,093	,002
	Grup İçi	285,780	346	,826		
	Toplam	298,400	349			
Teknolojik Yenilikçilik	Gruplar Arası	19,614	3	6,538	6,285	,000
	Grup İçi	359,945	346	1,040		
	Toplam	379,559	349			
Kendini Yenileme	Gruplar Arası	8,948	3	2,983	3,430	,017
	Grup İçi	300,910	346	,870		
	Toplam	309,858	349			
Proaktiflik	Gruplar Arası	15,113	3	5,038	4,623	,003
	Grup İçi	377,061	346	1,090		
	Toplam	392,174	349			

İşletme faaliyet süresine göre yapılan varyans analizine (F testi-Anova testi) göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu (p: 0,002), teknolojik yenilikçilik boyutu

($p: 0,000$), kendini yenileme boyutu ($p: 0,017$) ve proaktiflik boyutunda ($p: 0,003$) gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p \leq 0,05$). Anlamlı bir farklılık bulunduğundan dolayı H_0 ve H_0 'un alt hipotezlerinden olan H_{9a} , H_{9b} , H_{9c} ve H_{9d} kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc analizleri yapılmış ve aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5.36'da işletme faaliyet süresi durumuna göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda varyansların eşit olmaması nedeniyle (Levene Testi $p: 0,000$) Post Hoc analizlerinden olan Tamhane analizi yapılmış ve sonuçları verilmiştir. Tablo 5.37'de ise ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda işletme faaliyet süresi durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.36. İşletme faaliyet süresine göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu Tamhane analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) İşletme Faaliyet Süresi	(J) İşletme Faaliyet Süresi	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	6-10 YIL	11-15 YIL	,57837	,16493	,004
		16 YIL VE ÜZERİ	,42848	,09673	,000
*. $p \leq 0,05$					

Tablo 5.36 ve tablo 5.37'ye göre 6-10 yıl ($\bar{x}: 4,17$) ile 11-15 yıl ($\bar{x}: 3,59$) ($p: 0,004$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{x}: 3,74$) arasında ($p: 0,000$) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.37. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda işletme faaliyet süresine göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

İşletme Faaliyet Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
1-5 Yıl	33	3,97	,70111	,12205
6-10 Yıl	58	4,17	,55077	,07232
11-15 Yıl	70	3,59	1,24014	,14823
16 Yıl ve Üzeri	189	3,74	,88318	,06424
Toplam	350	3,80	,92467	,04943

Tablo 5.38'de işletme faaliyet süresi durumuna göre kendini yenileme boyutunda varyansların eşit olmaması nedeniyle (Levene Testi $p: 0,000$) Post Hoc analizlerinden olan Tamhane analizi yapılmış ve sonuçları verilmiştir. Tablo 5.39'da ise kendini yenileme boyutunda işletme faaliyet süresi durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.38. İşletme faaliyet süresine göre kendini yenileme boyutu Tamhane analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) İşletme Faaliyet Süresi	(J) İşletme Faaliyet Süresi	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Kendini Yenileme	6-10 YIL	11-15 YIL	,50933	,17902	,031
		16 YIL VE ÜZERİ	,37113	,11365	,009
*. $p \leq 0,05$					

Tablo 5.38 ve tablo 5.39'a göre 6-10 yıl ile (\bar{x} : 3,91) ile 11-15 yıl (\bar{x} : 3,40) (p : 0,031), 16 yıl ve üzeri (\bar{x} : 3,54) arasında (p : 0,009) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.39. Kendini yenileme boyutunda işletme faaliyet süresine göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

İşletme Faaliyet Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
1-5 Yıl	33	3,63	,74845	,13029
6-10 Yıl	58	3,91	,71948	,09447
11-15 Yıl	70	3,40	1,27221	,15206
16 Yıl ve Üzeri	189	3,54	,86848	,06317
Toplam	350	3,58	,94226	,05037

Tablo 5.40'ta işletme faaliyet süresi durumuna göre teknolojik yenilikçilik boyutunda varyansların eşit olmaması nedeniyle (Levene Testi p : 0,000) Post Hoc analizlerinden olan Tamhane analizi yapılmış ve sonuçları verilmiştir. Tablo 5.41'de ise teknolojik yenilikçilik boyutunda işletme faaliyet süresi durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.40. İşletme faaliyet süresine göre teknolojik yenilikçilik boyutu Tamhane analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) İşletme Faaliyet Süresi	(J) İşletme Faaliyet Süresi	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Teknolojik Yenilikçilik	6-10 YIL	1-5 YIL	,46803	,15547	,023
		11-15 YIL	,68621	,18594	,002
		16 YIL VE ÜZERİ	,62060	,11029	,000
*. $p \leq 0,05$					

Tablo 5.40 ve tablo 5.41'e göre 6-10 yıl (\bar{x} : 4,09) ile 1-5 yıl yıl (\bar{x} : 3,62) (p: 0,023), 11-15 yıl (\bar{x} : 3,40) (p: 0,002) ve 16 yıl ve üzeri (\bar{x} : 3,47) arasında (p: 0,000) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.41. Teknolojik yenilikçilik boyutunda işletme faaliyet süresine göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

İşletme Faaliyet Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
1-5 Yıl	33	3,62	,75393	,13124
6-10 Yıl	58	4,09	,63479	,08335
11-15 Yıl	70	3,40	1,39065	,16621
16 Yıl ve Üzeri	189	3,47	,99292	,07222
Toplam	350	3,57	1,04286	,05574

Tablo 5.42'de işletme faaliyet süresi durumuna göre proaktiflik boyutunda varyansların eşit olmaması nedeniyle (Levene Testi p : 0,000) Post Hoc analizlerinden olan Tamhane analizi yapılmış ve sonuçları verilmiştir. Tablo 5.43'te ise proaktiflik boyutunda işletme faaliyet süresi durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.42. İşletme faaliyet süresine göre proaktiflik boyutu Tamhane analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) İşletme Faaliyet Süresi	(J) İşletme Faaliyet Süresi	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Proaktiflik	1-5 YIL	11-15 YIL	,58026	,21458	,047
		16 YIL VE ÜZERİ	,45031	,15128	,026
	6-10 YIL	11-15 YIL	,53951	,19402	,038
		16 YIL VE ÜZERİ	,40956	,12035	,005

*. $p \leq 0,05$

Tablo 5.42 ve tablo 5.43'e göre 1-5 yıl (\bar{x} : 4,05) ile 11-15 yıl (\bar{x} : 3,47) (p: 0,047) ve 16 yıl ve üzeri (\bar{x} : 3,60) (p: 0,026) arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 6-10 yıl (\bar{x} : 4,01) ile yine 11-15 yıl (\bar{x} : 3,47) (p: 0,38) ve 16 yıl ve üzeri (\bar{x} : 3,60) arasında (p: 0,005) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.43. Proaktiflik boyutunda işletme faaliyet süresine göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

İşletme Faaliyet Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
1-5 Yıl	33	4,05	,76038	,13237
6-10 Yıl	58	4,01	,72728	,09550
11-15 Yıl	70	3,47	1,41305	,16889
16 Yıl ve Üzeri	189	3,60	1,00699	,07325
Toplam	350	3,69	1,06005	,05666

Demografik özelliklerinden işletmedeki yönetim düzeyine göre yöneticilerin iç girişimcilik boyutlarını farklı algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları tablo 5.44'te görülmektedir.

Tablo 5.44. İşletmedeki yönetim düzeyine göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Gruplar Arası	2,610	3	,870	1,018	,385
	Grup İçi	295,790	346	,855		
	Toplam	298,400	349			
Teknolojik Yenilikçilik	Gruplar Arası	1,922	3	,641	,587	,624
	Grup İçi	377,637	346	1,091		
	Toplam	379,559	349			
Kendini Yenileme	Gruplar Arası	1,021	3	,340	,381	,767
	Grup İçi	308,837	346	,893		
	Toplam	309,858	349			
Proaktiflik	Gruplar Arası	,251	3	,084	,074	,974
	Grup İçi	391,923	346	1,133		
	Toplam	392,174	349			

İşletmedeki yönetim düzeyine göre yapılan varyans analizine (F testi-Anova testi) göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu ($p: 0,385$), teknolojik yenilikçilik boyutu ($p: 0,624$), kendini yenileme boyutu ($p: 0,767$) ve proaktiflik boyutunda ($p: 0,974$) bir farklılık bulunamamıştır ($p \leq 0,05$). Anlamlı bir farklılık bulunamadığından dolayı H_{10} ve H_{10} 'un alt hipotezlerinden olan H_{10a} , H_{10b} , H_{10c} ve H_{10d} reddedilmiştir.

Demografik özelliklerinden işletmede çalışılan bölüme göre yöneticilerin iç girişimcilik boyutlarını farklı algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları tablo 5.45'te görülmektedir.

Tablo 5.45. İşletmede çalışılan bölüme göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Gruplar Arası	20,886	11	1,899	2,313	,060
	Grup İçi	277,514	338	,821		
	Toplam	298,400	349			
Teknolojik Yenilikçilik	Gruplar Arası	18,948	11	1,723	1,615	,093
	Grup İçi	360,611	338	1,067		
	Toplam	379,559	349			
Kendini Yenileme	Gruplar Arası	16,958	11	1,542	1,779	,056
	Grup İçi	292,900	338	,867		
	Toplam	309,858	349			
Proaktiflik	Gruplar Arası	16,433	11	1,494	1,344	,199
	Grup İçi	375,741	338	1,112		
	Toplam	392,174	349			

İşletmede çalışılan bölüme göre yapılan varyans analizine (F testi-Anova testi) göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda ($p: 0,060$), teknolojik yenilikçilik boyutu ($p: 0,093$), kendini yenileme boyutu ($p: 0,056$) ve proaktiflik boyutunda ($p: 0,199$) bir farklılık bulunamamıştır ($p \leq 0,05$). Anlamlı bir farklılık bulunamadığından dolayı H_{11} ve H_{11} 'in alt hipotezlerinden olan H_{11a} , H_{11b} , H_{11c} ve H_{11d} reddedilmiştir.

İşletme özelliklerinden işletme yönetim tarzına göre yöneticilerin faktörleri farklı algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları tablo 5.46'da görülmektedir.

İşletme yönetim tarzına göre yapılan varyans analizine (F testi-Anova testi) göre proaktiflik boyutunda ($p: 0,056$) bir farklılık bulunamamıştır. Anlamlı bir farklılık bulunamadığından dolayı H_{12c} reddedilmiştir.

Tablo 5.46. İşletme yönetim tarzına göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Gruplar Arası	12,619	3	4,206	5,093	,002
	Grup İçi	285,781	346	,826		
	Toplam	298,400	349			
Teknolojik Yenilikçilik	Gruplar Arası	14,447	3	4,816	4,564	,004
	Grup İçi	365,112	346	1,055		
	Toplam	379,559	349			
Kendini Yenileme	Gruplar Arası	15,768	3	5,256	6,184	,000
	Grup İçi	294,090	346	,850		
	Toplam	309,858	349			
Proaktiflik	Gruplar Arası	8,483	3	2,828	2,550	,056
	Grup İçi	383,692	346	1,109		
	Toplam	392,174	349			

Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu ($p: 0,002$), teknolojik yenilikçilik boyutu ($p: 0,004$), kendini yenileme boyutu ($p: 0,000$) ile gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p \leq 0,05$). Anlamlı bir farklılık olduğu için H_{12} 'nin alt hipotezlerinden olan H_{12a} , H_{12b} ve H_{12d} kabul edilmiştir. H_{12} kısmen kabul kısmen reddedilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc analizleri yapılmış ve aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir

İşletme yönetim tarzı durumuna göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda varyansların eşit olmasına karşın (Levene Testi $p: 0,003$) ve anlamlı farklılığın büyük olmaması nedeniyle Post Hoc analizlerinden olan LSD analizi yapılmış ve sonuçları tablo 5.47'de verilmiştir.

Tablo 5.47. İşletme yönetim tarzına göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu LSD analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) İşletme Yönetim Tarzı	(J) İşletme Yönetim Tarzı	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Otoriter	Babacan Otoriter	,33683*	,13055	,010
		Tam Serbestlik Tanıyan	,52542*	,18295	,004
	Demokratik	Babacan Otoriter	,32037*	,12121	,009
		Tam Serbestlik Tanıyan	,50897*	,17641	,004

*. $p \leq 0,05$

Tablo 5.48’de ise ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda işletme yönetim tarzı durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir. Tablo 5.47 ve tablo 5.48’e göre otoriter (\bar{x} : 3,96) ile babacan-otoriter (\bar{x} : 3,62) (p: 0,010) ve tam serbestlik tanıyan (\bar{x} : 3,43) (p: 0,004) arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca demokratik (\bar{x} : 3,96) ile babacan-otoriter (\bar{x} : 3,62) (p: 0,009) ve tam serbestlik tanıyan (\bar{x} : 3,43) arasında (p: 0,004) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.48. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda işletme yönetim tarzına göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

İşletme Yönetim Tarzı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Otoriter	90	3,96	,76113	,08023
Babacan-Otoriter	105	3,62	1,02335	,09987
Demokratik	121	3,94	,79243	,07204
Tam Serbestlik Tanıyan	34	3,43	1,23035	,21100
Toplam	350	3,80	,92467	,04943

Tablo 5.49’da işletme yönetim tarzı durumuna göre kendini yenileme boyutunda varyansların eşit olmaması nedeniyle (Levene Testi p : 0,005) Post Hoc analizlerinden olan Tamhane analizi yapılmış ve sonuçları verilmiştir. Tablo 5.50’de ise kendini yenileme boyutunda işletme yönetim tarzı durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.49. İşletme yönetim tarzına göre kendini yenileme boyutu Tamhane analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) İşletme Yönetim Tarzı	(J) İşletme Yönetim Tarzı	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Kendini Yenileme	Babacan-Otoriter	Otoriter	-,41438	,13328	,013
		Demokratik	-,43907	,12577	,004
*. $p \leq 0,05$					

Tablo 59 ve tablo 60’a göre babacan-otoriter (\bar{x} : 3,33) ile otoriter (\bar{x} : 3,74) (p: 0,013) ve tam serbestlik tanıyan (\bar{x} : 3,31) arasında (p: 0,004) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.50. Kendini yenileme boyutunda işletme yönetim tarzına göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

İşletme Yönetim Tarzı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Otoriter	90	3,7424	,81903	,08633
Babacan-Otoriter	105	3,3280	1,04042	,10153
Demokratik	121	3,7670	,81642	,07422
Tam Serbestlik Tanıyan	34	3,3088	1,12584	,19308
Toplam	350	3,5845	,94226	,05037

Tablo 5.51’de işletme yönetim tarzı durumuna göre teknolojik yenilikçilik boyutunda varyansların eşit olmaması nedeniyle (Levene Testi $p: 0,000$) Post Hoc analizlerinden olan Tamhane analizi yapılmış ve sonuçları verilmiştir. Tablo 5.52’de ise teknolojik yenilikçilik boyutunda işletme yönetim tarzı durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.51. İşletme yönetim tarzına göre teknolojik yenilikçilik boyutu Tamhane analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) İşletme Yönetim Tarzı	(J) İşletme Yönetim Tarzı	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Teknolojik Yenilikçilik	Demokratik	Babacan-Otoriter	,44784	,14098	,010

*. $p \leq 0,05$

Tablo 5.51 ve tablo 5.52’ye göre demokratik ($\bar{x}: 3,77$) ile babacan-otoriter ($\bar{x}: 3,32$) arasında ($p: 0,010$) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.52. Teknolojik yenilikçilik boyutunda işletme yönetim tarzına göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

İşletme Yönetim Tarzı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Otoriter	90	3,68	,92728	,09774
Babacan-Otoriter	105	3,33	1,18232	,11538
Demokratik	121	3,77	,89105	,08100
Tam Serbestlik Tanıyan	34	3,32	1,20516	,20668
Toplam	350	3,57	1,04286	,05574

Demografik özelliklerinden bireysel yönetim tarzına göre yöneticilerin iç girişimcilik boyutlarını farklı algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları tablo 5.53'te görülmektedir.

Tablo 5.53. Bireysel yönetim tarzına göre varyans analizi (F testi-Anova testi) sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Gruplar Arası	6,957	3	2,319	2,753	,043
	Grup İçi	291,443	346	,842		
	Toplam	298,400	349			
Teknolojik Yenilikçilik	Gruplar Arası	1,679	3	,560	,512	,674
	Grup İçi	377,880	346	1,092		
	Toplam	379,559	349			
Kendini Yenileme	Gruplar Arası	2,306	3	,769	,865	,460
	Grup İçi	307,553	346	,889		
	Toplam	309,858	349			
Proaktiflik	Gruplar Arası	2,263	3	,754	,669	,571
	Grup İçi	389,911	346	1,127		
	Toplam	392,174	349			

Bireysel yönetim tarzına göre yapılan varyans analizine (F testi-Anova testi) göre teknolojik yenilikçilik boyutu ($p: 0,674$), kendini yenileme boyutu ($p: 0,460$) ve proaktiflik boyutunda ($p: 0,571$) bir farklılık bulunamamıştır. Anlamlı bir fark bulunamadığı için H_{13} 'ün alt hipotezlerinden olan H_{13b} , H_{13c} ve H_{13d} reddedilmiştir.

Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda ($p: 0,043$) gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p \leq 0,05$). Anlamlı bir fark olduğundan dolayı H_{13} 'ün alt hipotezlerinden olan H_{13a} kabul edilmiştir. H_{13} kısmen kabul kısmen reddedilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc analizleri yapılmış ve aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Bireysel yönetim tarzı durumuna göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda varyansların eşit olmasına karşın (Levene Testi $p: 0,023$) anlamlı farklılığın büyük olmaması nedeniyle Post Hoc analizlerinden olan LSD analizi yapılmış ve sonuçları tablo 5.54'te verilmiştir. Tablo 5.55'te ise ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda bireysel yönetim tarzı durumuna göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.54. Bireysel yönetim tarzına göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu LSD analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Bireysel Yönetim Tarzı	(J) Bireysel Yönetim Tarzı	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Tam Serbestlik Tanıyan	Otoriter	-,66016	,25773	,011
		Demokratik	-,58141	,24810	,020
*. $p \leq 0,05$					

Tablo 5.54 ve tablo 5.55'e göre tam serbestlik tanıyan (\bar{x} : 3,27) ile otoriter (\bar{x} : 3,93) (p : 0,011) ve demokratik (\bar{x} : 3,85) arasında (p : 0,020) anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.55. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda bireysel yönetim tarzına göre grup ortalamaları ve standart sapma sonuçları

Bireysel Yönetim Tarzı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Otoriter	82	3,93	,93506	,10326
Babacan-Otoriter	97	3,70	1,04403	,10601
Demokratik	156	3,85	,77563	,06210
Tam Serbestlik Tanıyan	15	3,27	1,27429	,32902
Toplam	350	3,80	,92467	,04943

SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzde her geçen gün etkisini gösteren küreselleşme, işletmeleri rekabet karşısında farklı faaliyetler gerçekleştirmeye yöneltmektedir. İşletmelerin, dış çevredeki rakipleriyle mücadeleye geçmeden önce işletme içerisinde bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. İç girişimcilik, işletme içerisinde yeni iş başlatma, yenilikçilik, kendini yenileme, proaktiflik, risk alma ve özerklik gibi niteliklere yönelik girişimsel çabayı ifade etmektedir. İşletmeler günümüzde küreselleşmenin etkisiyle ne kadar iç girişimciliğe önem verirlerse o kadar rekabet açısından avantaj elde edebilirler. İç girişimcilik yenilik yapabilmek anlamına gelmektedir. Yenilik yapabilen işletmeler rekabet avantajı elde ederek piyasa paylarını ve kârlılıklarını arttırabilirler. Turizm cenneti olarak nitelendirilen Türkiye, turizm alanında birçok işletmeye ev sahipliği yapmaktadır. Bu işletmelerin büyük çoğunluğunu konaklama ve yiyecek-içecek gibi en temel ihtiyaçları karşılayan otel işletmeleri oluşturmaktadır. Her geçen yıl birbirinden farklı niteliklere sahip otel işletmeleri hizmete girmektedir. Bu durum otel işletmelerinin birbiriyle rekabet etme koşullarını zorlaştırmakta ve işletmelerin rekabet için farklı yöntemlere başvurmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda bu çalışma Alanya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin iç girişimcilik algılarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma kapsamında Alanya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin demografik özellikleri ve iç girişimcilik algıları incelenmiştir. Bununla birlikte otel işletmelerinin iç girişimciliğin hangi boyutlarında kendilerini daha iyi algılayıp algılamadıkları araştırmanın konusu olmuştur. Buradan hareketle bu araştırmadan elde edilen sonuçlar şunlardır.

Öncelikle 350 katılımcının demografik bulguları incelendiğinde, ankete katılanlar büyük oranda erkeklerden oluşmaktadır. Çoğunluğun yaş aralığının 34-41 olduğu tespit edilmiştir. Yüksek oranda lise ve dengi eğitim seviyesinde olan yöneticilerin yarıdan fazlası evlidir. Yöneticilerin buldukları işletmede çalışma süresi bakımından en yüksek oranın 1-5 yıl arası olduğu tespit edilmiştir. Yarıya yakın kesim 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahiptir. Katılımcılar en fazla yiyecek-içecek bölümünde ve onu takiben önbüro bölümünde çalıştıkları izlenmiştir. Katılımcılara bireysel yönetim tarzları sorulduğunda yarıya yakın kesimden demokratik oldukları cevabı alınmıştır. İşletmedeki yönetim şekline bakıldığında çok yüksek oranın Bölüm Müdürleri'nden oluştuğu görülmüştür. İşletme özelliklerine yönelik bulgular incelendiğinde, çok yüksek oranda 5 yıldızlı olduğu tespit edilmiştir. Yarıdan fazla işletme bağımsız işletmedir. İşletmenin faaliyet süresine bakıldığında, yarıdan fazla işletmenin 16 yıl ve üzerinde hizmet verdikleri saptanmıştır. Katılımcılara işletmenin yönetim tarzı sorulduğunda yüksek oranla babacan otoriter cevabı alınmış ve en düşük oranında tam serbestlik tanıyan yönetim tarzı olduğu dikkat çekmiştir.

72 otel işletmesindeki katılımcıların iç girişimcilik algısına yönelik sonuçlar incelenmiştir. İç girişimcilik algısını oluşturan boyutların belirlenmesine yönelik sonuçlara bakıldığında, soru formunda bulunan ifadelerin faktör dağılımına göre “ürün ve pazar yenilikçiliği”, “kendini yenileme”, “proaktiflik” ve “teknolojik yenilikçilik” boyutu olmak üzere 4 boyutta ve 36 ifadede toplandığı görülmüştür. Faktör analizinde ortaya konulan boyutların toplam varyansının açıklama oranının çok yüksek düzeyinde olduğu ve ifadelerin faktör yük değerlerinin 0,453 ile 0,762 arasında değişim gösterdiği görülmüştür. Yararlanılan Antoncic ve Hisrich (2001)'in ölçeğine göre veriler farklı faktörlerde toplanmış ve boyutlandırma isimleri yeniden yapılandırılmıştır.

İç girişimcilik algısının belirlenmesine yönelik boyut ortalamalarının sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların iç girişimcilik algılarının “yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda Alanya destinasyonunda otel işletmelerinin yoğun olarak bulunduğu dolayısıyla rakipleriyle rekabet etmek için iç girişimci faaliyetlerde buldukları söylenebilir. Boyutların içerisinde en yüksek oranla “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutu algılanmıştır. Sonrasında “proaktiflik” boyutunun yüksek düzeyde algılandığı görülmüştür. “Kendini yenileme” boyutu üçüncü sırada yüksek düzeyde algılanmıştır. Son olarak ise “teknolojik yenilikçilik”

boyutu yüksek düzeyde algılanmıştır. Bu dört boyutun her biri yüksek düzeyde algılanmış ancak en yüksek oran “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutunda toplanmıştır. Bu nedenin otel işletmelerinin müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla ürün ve pazar odaklı faaliyet gerçekleştirdiklerinden kaynaklandığı söylenebilir. “Teknolojik yenilikçiliğin” yüksek fakat en son sırada algılanmasının sebebi ise otel işletmelerinin emek yoğun özelliği göstermesinden dolayı hizmet sektöründe otomasyon ve teknolojiyi ileri düzeyde kullanamamalarından kaynaklandığı söylenebilir.

İç girişimcilik algısının belirlenmesine yönelik ifade ortalamalarının sonuçlarına bakıldığında, “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutunda en yüksek algılanan ifadeyi “işletmemiz mevcut pazarda ürünlere yeni pazarlar bulmak için çaba sarf eder” oluşturmuştur. Bu ifade otel işletmelerinin ürün ve hizmetlerini sunabilecekleri müşteri potansiyeli arayışında olduklarını gösterebilir. “Teknolojik yenilikçilik” boyutunda en yüksek algılanan ifadeyi “işletmemiz diğer işletmeler ve sektörlerdeki teknolojik gelişmeleri benimser” oluşturmuştur. Bu ifadeye bakıldığında işletmelerin teknolojik gelişmeler göstermeyip diğer sektörlerdeki teknolojik gelişmeleri takip ettikleri görülmektedir. Yine buradan hareketle otelcilik sektörünün teknoloji üreten değil hizmet üreten bir yapı içerisinde olması nedeniyle teknolojik gelişmeleri dışardan edindiği söylenebilir. “Kendini yenileme” boyutunda en yüksek algılanan ifadeyi “işletmemizde yenilik çabalarını artırmak için bölüm ve birimler yeniden organize edilmektedir” oluşturmaktadır. Bu bağlamda işletme içerisinde yenilikçi faaliyetlerin daha da iyileştirilmesi amacıyla insan kaynakları biriminin çalışanları takip ettiği, bölüm ve birimler arasında organizasyonu sağladığı, işletmelerin yenilik yapabilmek için çalışanların birlik ve beraberliğinin önemsendiği söylenebilir. “Proaktiflik” boyutunda en yüksek algılanan ifadeyi “işletmemiz karar verirken cesur bir duruş sergiler” oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde hizmetin stoklanamaması nedeniyle hizmet üretildiği anda tüketilir ve çalışanlar her an müşteri ile karşı karşıyadırlar. Bu nedenle çalışanların her karar verme sürecinde üst yönetime danışması pek de mümkün görünmemektedir. Bu ifadeden işletme sahiplerinin çalışanları karar verme süreci öncesinde cesaretlendirdiği izlenebilir.

Katılımcıların iç girişimcilik algılarının en yüksek düzeydeki ifadeler ortaya konulduktan sonra en düşük algılanan ifadeler incelendiğinde, iç girişimciliğin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutu içerisinde en düşük algılanan ifadeyi “işletmemiz yeni gelişen özel teknolojilere yatırım yapar” oluşturmuştur. “Teknolojik yenilikçilik”

boyutunun içerisinde en düşük algılanan ifadeyi “işletmemiz sektördeki teknolojik gelişmelerde öncü olmaya yoğunlaşır” oluşturmuştur. “Kendini yenileme” boyutu içerisinde en düşük algılanan ifadeyi “işletmemiz deneysel projeler için uygulanabilir kaynaklar sunar” oluşturmuştur. “Proaktiflik” boyutu içerisinde en düşük algılanan ifadeyi “işletmemiz rakipleriyle mücadele ederken yeni ürün, hizmet, yönetim tekniği ve işletim teknolojileri kullanır” oluşturmuştur. Bu ifadelerin her birinin yüksek düzeyde fakat kendi içerisinde düşük olarak algılandığı tespit edilmiştir. Bu ifadelerin genel olarak teknolojiyi ve deneysel projeleri kapsadığı izlenmiştir. Otel işletmelerinin insan gücüne dayalı çalışma sisteminden ve hizmet üretiminde daha ön planda olmalarından dolayı teknolojiyi üretmedikleri söylenebilir. Teknolojik gelişimlere öncülük edememeleri ya da daha az etmelerinin teknoloji üretmemelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Deneysel projeler için işletmelerin sunduğu kaynakların yetersiz olduğu ve işletim teknolojilerini daha az seviyede kullandıkları anlaşılmaktadır. Otel işletmelerinde AR-GE çalışmalarına yeterli destek verilmediği söylenebilir.

İç girişimcilik algısını oluşturan boyutlar arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, iç girişimciliğin tüm boyutları arasında genel olarak yüksek bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu ile teknolojik yenilikçilik boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu ile kendini yenileme boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu ile proaktiflik boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır. Teknolojik yenilikçilik boyutu ile kendini yenileme boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır. Teknolojik yenilikçilik boyutu ile proaktiflik boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır. Kendini yenileme boyutu ile proaktiflik boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır. İç girişimciliğin boyutlarının arasında genel olarak yüksek düzeyde ilişki çıkması iç girişimciliğin her boyutunun birbirine bağlı yenilikçi faaliyetler içerdiğinden kaynaklı olduğu söylenebilir.

Katılımcıların iç girişimcilik algılarını belirlemek amacıyla gruplar arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik farklılık analizlerinin sonuçları ve hipotezler incelendiğinde, cinsiyete göre ürün ve pazar yenilikçiliği, teknolojik yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktiflik boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Anlamlı bir farklılık saptanamadığından dolayı H_1 ve alt hipotezleri olan H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} reddedilmiştir.

Yaşa göre göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu, teknolojik yenilikçilik boyutu, kendini yenileme boyutu ve proaktiflik boyutunda bir farklılık tespit edilememiştir. Anlamlı bir farklılık tespit edilemediğinden dolayı H_2 ve H_2' 'in alt hipotezleri H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_{2d} reddedilmiştir.

Eğitim durumuna göre ürün ve pazar yenilikçiliği, teknolojik yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarında bir farklılık saptanamamıştır. Anlamlı bir farklılık saptanamadığından dolayı H_3 'ün alt hipotezlerinden olan H_{3a} , H_{3c} ve H_{3d} reddedilmiştir. Kendini yenileme boyutunda ise gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutta anlamlı bir farklılık bulunduğundan dolayı H_3 'ün alt hipotezlerinden olan H_{3b} kabul edilmiştir. En yüksek ortalamanın ilköğretim düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında, eğitim seviyesi yükseldikçe kendini yenileme boyutunda algı düzeyinin genel olarak azaldığı görülmüştür. Bu sonucun eğitim seviyesi yüksek çalışanların iç girişimcilik faaliyetlerinde daha temkinli davranmalarından kaynaklı olduğu söylenebilir.

Medeni duruma göre ürün ve pazar yenilikçiliği, teknolojik yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktiflik boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Anlamlı bir farklılık saptanamadığından dolayı H_4 ve alt hipotezlerinden olan H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} ve H_{4d} reddedilmiştir.

İşletmede çalışılan süreye göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu, teknolojik yenilikçilik boyutu, kendini yenileme boyutu ve proaktiflik boyutunda bir farklılık tespit edilememiştir. Anlamlı bir farklılık tespit edilemediğinden dolayı H_5 ve H_5' 'in alt hipotezleri H_{5a} , H_{5b} , H_{5c} ve H_{5d} reddedilmiştir.

Mesleki tecrübe durumuna göre proaktiflik ve teknolojik yenilikçilik boyutlarında bir farklılık saptanamamıştır. Anlamlı bir farklılık saptanamadığından dolayı H_6 'nın alt hipotezlerinden olan H_{6c} ve H_{6d} reddedilmiştir. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu ile kendini yenileme boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı bir farklılık olduğundan dolayı H_6 'nın alt hipotezlerinden olan H_{6a} ve H_{6b} kabul edilmiştir. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda mesleki tecrübe arttıkça algı düzeyi de artmaktadır. Ancak mesleğin ilk yıllarında çalışanların işletmede ürün ve pazar yenilikçiliği konusunda daha cesur davrandığı görülmüştür. Bunun sebebinin çalışanların ilk yıllarında kendilerini yenilikçilik yapma konusunda daha özgür hissetmelerinden kaynaklı olduğu söylenebilir. Kendini yenileme boyutunda mesleki tecrübe arttıkça kendini yenileme faaliyetlerinin azaldığı görülmüştür. Bu azalmanın çalışanların uzun dönem çalışma

sürelerinde tükenmişlik düzeylerinden kaynaklı olduğu söylenebilir. Mesleğe yeni başlayan çalışanların ise kendilerini yenileme konusunda daha istekli adımlar attığı düşünülebilir.

İşletme statüsüne göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda anlamlı farklılık, teknolojik yenilikçilik boyutunda anlamlı farklılık, kendini yenileme boyutunda anlamlı farklılık ve proaktiflik boyutunda anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Anlamlı bir farklılık saptandığından dolayı H_7 ve H_7 'nin alt hipotezlerinden olan H_{7a} , H_{7b} , H_{7c} ve H_{7d} kabul edilmiştir. İç girişimciliğin bütün boyutlarında 5 yıldızlı otel işletmelerinin algıları daha yüksek çıkmıştır. 5 yıldızlı otel işletmelerinin daha donanımlı personel ve ekip ruhuyla çalıştıkları aynı zamanda yönetimde işletme sahiplerinin daha az olduğundan dolayı karar verme aşamasında daha özgürce davranabildikleri söylenebilir.

Sahiplik şekline göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu, teknolojik yenilikçilik boyutu, kendini yenileme boyutu ve proaktiflik boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı bir farklılık tespit edildiğinden dolayı H_8 ve H_8 'in alt hipotezlerinden olan H_{8a} , H_{8b} , H_{8c} ve H_{8d} kabul edilmiştir. Sahiplik şekline göre bütün boyutlarda uluslararası zincir otellerin diğer tüm otellere göre algı düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Uluslararası zincir otellerin rekabet avantajı elde etme amaçlarından dolayı iç girişimcilik faaliyetlerine önem verdikleri söylenebilir. Bu otellerin çalışanlarını işletmenin faydasına olacak şekilde ürün ve pazar yenilikçiliği, teknolojik yenilikçilik ve kendini yenileme faaliyetleri konusunda daha fazla desteklediği, proaktif davranışlar konusunda cesaretlendirdiği söylenebilir.

İşletme faaliyet süresine göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu teknolojik yenilikçilik boyutu, kendini yenileme boyutu ve proaktiflik boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı bir farklılık tespit edildiğinden dolayı H_9 ve H_9 'un alt hipotezlerinden olan H_{9a} , H_{9b} , H_{9c} ve H_{9d} kabul edilmiştir. Ürün ve pazar yenilikçiliği, kendini yenileme ve teknolojik yenilikçilik boyutlarında 6-10 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerde iç girişimciliğin daha yüksek düzeyde algılandığı görülmüştür. Bunun nedeninin işletmelerin genel olarak ilk beş yıl kuruluş aşamasında pazarda ilk kez yer aldığı ve satışların çok az, kârlılığın negatif olduğu aşamadan dolayı tanıtım için çaba gösterdikleri, beş yıl sonrasında ise sektörde yenilikçilik faaliyetleri gerçekleştirerek büyümek için rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmalarından kaynaklı olduğu düşünülebilir. Proaktiflik

boyutunda ise 1-5 yıl ve 6-10 yıl faaliyet süreleri olan grupların diğerlerine göre daha yüksek düzeyde algılandığı saptanmıştır. Yeni kurulan işletmelerin sektörde tutunabilmek için daha girişken karar verdikleri söylenebilir.

İşletmedeki yönetim düzeyine göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu, teknolojik yenilikçilik boyutu, kendini yenileme boyutu ve proaktiflik boyutunda bir farklılık saptanamamıştır. Anlamlı bir farklılık saptanamamasından dolayı H_{10} ve H_{10} 'un alt hipotezlerinden olan H_{10a} , H_{10b} , H_{10c} ve H_{10d} reddedilmiştir.

İşletmede çalışılan bölüme göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutu, teknolojik yenilikçilik boyutu, kendini yenileme boyutu ve proaktiflik boyutunda bir farklılık saptanamamıştır. Anlamlı bir farklılık saptanamamasından dolayı H_{11} ve H_{11} 'in alt hipotezlerinden olan H_{11a} , H_{11b} , H_{11c} ve H_{11d} reddedilmiştir.

Bireysel yönetim tarzına göre teknolojik yenilikçilik boyutu kendini yenileme boyutu ve proaktiflik boyutunda bir farklılık saptanamamıştır. Anlamlı bir fark saptanamamasından dolayı H_{13} 'ün alt hipotezlerinden olan H_{13b} , H_{13c} ve H_{13d} reddedilmiştir. Ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı bir fark tespit edildiğinden dolayı H_{13} 'ün alt hipotezlerinden olan H_{13a} kabul edilmiştir. Bireysel yönetim tarzına göre ürün ve pazar yenilikçiliği boyutunda tam serbestlik tanıyan yönetim tarzının diğer yönetim tarzlarına göre daha yüksek düzeyde algılandığı tespit edilmiştir. İşletmelerde iç girişimciliğin ortaya çıkabilmesi için tam serbestlik tanıyan yönetim sisteminin olması beklenmektedir. Bu bağlamda işletmelerde çalışanların tam serbest yönetim anlayışında ürün ve pazarda daha yenilikçi davranabildikleri ve yenilikçi faaliyetler gerçekleştirdikleri ve de çalışanlara iç girişimci faaliyetler için yeterli seviyede imkân sağlandığı söylenebilir.

Sonuç olarak bu araştırma kapsamında Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algılarının yüksek düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra iç girişimcilik faaliyetlerinde bazı demografik özelliklere göre farklı görüşlerin olduğu saptanmıştır. Ayrıca iç girişimcilik boyutları arasındaki ilişkinin hangi düzeyde olduğu görülmüştür.

ÖNERİLER

Bu araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde mevcut işletmelere ve daha sonraki gerçekleştirilecek araştırmalara faydalı olabileceği düşünülen öneriler şu şekilde sıralanabilir.

- Otel işletmelerinde yönetici vasfında çalışan kadın personellerin azlığı dikkat çekmektedir. Kadın çalışanların alt pozisyonlarda çalışması ve yükselirken de yönetim pozisyonlarından uzak tutulmaları işletmelerde üst yönetimde genellikle erkek yöneticilerin olmasına sebep olmaktadır. Kadınların iş ve aile yaşamı konusunda denge kurmasının zorluğu, aile yaşantısı konusunda daha fazla sorumluluk alması gerekliliği de yönetim kademelerinden uzak kalmalarına sebep olabilmektedir. Kadın çalışanlar için otel işletmeleri tarafından daha rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlanmalı ve yönetim alanında daha fazla istihdam sağlanmalıdır. Örneğin, çalışma saatinde düzenlemeler, küçük çocuğa sahip olan kadın çalışanlar için kreş imkânları sunulmalıdır.
- İşletmelerde çalışma sürelerinin en yüksek oranla 1-5 yıl arasında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin sık sık personel değişiminde bulunduğu ve kısa dönemde işten ayrılmaların gerçekleştiği söylenebilir. İşletmeler iş başvurusu esnasında daha çok adayı göz önünde bulundurmalı ve adayların özel niteliklerine göre işe alım gerçekleştirmelidirler. Eğer bu sağlanırsa işletme, işe her yeni giren personel için maddi masraflara girmez ve personel eğitimi için zaman kaybı yaşamaz. Üstelik her işe yeni giren personelin uyum süreci için zamana ihtiyacı olup bu da belirli bir süre için iş kaybına sebep olabilmektedir. Dolayısıyla bu tür sıkıntıların aşılması için işe alım süreçlerinin daha dikkatli bir şekilde uygulanması gerekir. İş gücü devir oranı yüksek olduğunda işletmenin performansı dolayısıyla iç girişimcilik

faaliyetlerinin engellenebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Buradan hareketle otel işletmelerinde iş gücü devir oranının araştırılması önerilebilir.

- Otel işletmelerinde yenilik konusunda verilen eğitimlerin orta düzeyde olduğu dikkat çekmektedir. Buradan hareketle iç girişimci faaliyetlere başlanmadan önce işletmenin hedeflerini belirlemesi ve çalışanları o şekilde yönlendirmesi zaman tasarrufu açısından önemlidir. Çünkü planlı ve programlı yürütülmeyen işler daha sonra karmaşıklığa sebebiyet verebilir. Bu durum da işletmeye zaman, emek ve maddi kayıp gibi zararlara neden olabilir. Aynı zamanda çalışanlar, fırsatları takip etmeleri ya da yeni fırsatları ortaya çıkarmaları için desteklenmeli ve iç girişimci faaliyetlere yönelik eğitimlerle donatılmalıdır.
- Otel işletmelerinde oluşturulan süreçlerde yeni fikirlerin incelenmesinin çok yüksek düzeyde olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle işletme yöneticilerinin öncelikle iç girişimciliğin önündeki engelleri kaldırmaları gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanlarına işletme içerisinde özerklik sağlayarak karar verme ve sorumluluk hakkı tanımalıdır. İç girişimcilik faaliyetleri çalışanlara özendirilmeli ve çalışanların bu faaliyetleri benimseyebilmesi için fikirleri alınmalı ve değerlendirilmelidir.
- Otel işletmelerinde çalışan yöneticilere iç girişimcilik faaliyetleri için orta düzeyde kaynak sunulduğu görülmektedir. Yenilikçi faaliyetler ancak işletmelerin çalışanlara sunduğu kaynak, zaman ve inanç ile ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin etkili bir şekilde rekabet karşısında avantajlı duruma geçebilmesi için yeni fikirleri değerlendirmeleri ve yeterli kaynakları çalışanlara sunmaları iç girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleşebilmesi için önemlidir.
- Otel işletmelerinin çalışan yöneticilerini yenilikte bulduklarında orta düzeyde ödüllendirdiği görülmektedir. İşletme içerisinde gerçekleştirilen yenilikçi faaliyetler ve atılgan fikirler, çalışanları girişimsel eylemlerde daha aktif hale getirmek amacıyla ödüllendirilmelidir. İşletme çalışanları hatalarından dolayı cezalandırmamalı hatanın hangi sebeplerden dolayı kaynaklandığını aramaya çalışmalı ve çözüm yolları bulmalıdır. Çünkü hatası karşısında cezalandırılan çalışanların motivasyon değeri düşüş gösterebilir. Bu durum ise yenilikçi faaliyetlere karşı cesur davranışları engelleyebilir.

- Otel işletmelerinde teknoloji geliştirilmesinin orta düzeyde olduğu ve teknolojik gelişmeler de öncü olma çabalarının çok yüksek düzeyde olmadığı görülmüştür. Otel işletmelerinin turizme yönelik hizmete uyarlanabilir teknolojik sistemlerini bünyelerine katmaları ve teknolojik sistemleri ön büro dışında da kullanmalarının gerekli olduğu söylenebilir. Hatta otel işletmelerinde teknolojik gelişmelerin artırılması için uzman kişilerin çalıştırılması önemlidir.
- Bu araştırma sadece iç girişimcilik algılarının belirlenebilmesi amacıyla Alanya destinasyonundaki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerine uygulanmıştır. Alanya dışındaki farklı destinasyon alanlarında otel işletmelerinde benzer araştırmaların uygulanması farklı sonuçlar elde edilmesine olanak sağlayabilir. Bu sayede iç girişimcilik konusunun daha iyi anlaşılmasının, karşılaştırmalı araştırmaların ortaya çıkmasının ve konuya yeni boyutların kazandırılmasının iç girişimcilik literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Literatürde iç girişimcilik konusunu farklı şekillerde ele alan, değişkenler aracılığıyla değerlendiren, spesifik birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Ancak literatür taraması neticesinde iç girişimcilik algısını otel işletmelerine yönelik değerlendiren sadece bir adet çalışmaya rastlanabilmiştir. Bu nedenle yapılan bu çalışmanın sonuçlarında kıyaslanma imkânı bulunamamıştır. İç girişimcilik algısını değerlendirmeye yönelik kıyaslamaların yapılabilmesi amacıyla literatüre katkı sağlanması önerilebilir.

Son olarak veri toplama aşamasında otel işletmelerinin araştırmacılara daha hoşgörüle yaklaşması benzer araştırmaların sürdürülebilmesi ve bilime katkı yapılabilmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda otel işletmeleri yöneticilerinin işletmelerde araştırma yapılmasına izin vermesi, araştırmacının sorularına yanıt bulma imkânı tanınması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Acar, D., Tekin, M. ve Alkan, H. (2007), Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Faaliyetlerine Olan Etkisi ve Maliyet Unsurlarında Meydana Getirdiği Değişiklikler, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), ss.1-20.
- Açıkalın, A. (2000). *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Ağca, V. (2005). *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ağca V. ve Yörük D. (2006). Bağımsız Girişimcilik ve İç girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 8(2), ss.155-173.
- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), ss.209-230.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007(29), ss.83-112.
- Ahipaşaoğlu, S. ve Arıkan, İ. (2003). *Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), ss.167-193.
- Akdoğan, A. ve Cingöz, A. (2006). İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Bışkek, ss.49-64.

- Akıncı, Z. (2011). *Otel İşletmeciliği*, 1.Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Akmaz, A. (2016). *Psikolojik Kontrat İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, ss.1-109.
- Akoğlan Kozak ve M., Gül Yılmaz, E.G. (2010). Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.
- Aksaraylı, M. ve Saygın, Ö. (2011). Algılanan Hizmet Kalitesi ve Lojistik Regresyon Analizi ile Hizmet Tercihine Etkisinin Belirlenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), ss. 21-37.
- Aksu, A.A. (2000). Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), ss.269-281.
- Aktaş, A. (2002), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, 2. Baskı, Azim Yayınları, Antalya.
- Alaeddinoğlu F., Toroğlu E. ve Büyük, M. (2006). Türkiye’de Bölgesel Farklılıklara Göre Konaklama Tesislerinin Gelişimi ve Değişimi, *TÜCAUM IV. Coğrafya Sempozyumu*, ss. 145-152.
- Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, ss.1-177.
- Alpkan, A., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), ss.175-189.
- Alpkan, L. ve Doğan, T. (2008). Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), ss.21-47
- Altınay, L., (2004). Implementing International Franchising: The Role of Intrapreneurship, *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), ss.426-443.
- Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), ss.281-297.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamaları*, 3. Baskı, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- Altuntaş, G., Dönmez, D., (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), ss.50-74.
- Andrews, S. (2007). *Introduction to Tourism and Hospitality Industry*, The McGraw-Hill Publishing, New Delhi.
- Antoncic, B. (2000). *Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development*, Thesis for The Degree of Doctor Philosophy, Department of Marketing and Policy Studies Weatherhead School of Management, School of Graduate Studies, Case Western Reserve University.
- Antoncic, B. ve Hisrich. R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 2001(16), ss.495–527
- Antoncic, B. (2001). Organizational Processes in Intrapreneurship A Conceptual Integration, *Journal of Enterprising Culture*, 9(2), ss.221-235.
- Antoncic, B. ve Hisrich. R.D. (2003). Clarifying The Intrapreneurship Concept, *Journal of Business and Enterprise Development*, 7(1), ss.7-24.
- Antoncic, B. ve Hisrich. R.D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation, *Journal of Management Development*, 23(6), ss.518-550.
- Antoncic, B. ve Zorn, O. (2004). The Mediating Role Of Corporate Entrepreneurship İn The Organizational Support–Performance Relationship: An Empirical Examination, *Managing Global Transitions*, 2(1), ss.5-14.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study, *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), ss.309-325.
- Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim Ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aslanertik, B.E. ve Özgen, I. (2007). Otel İşletmelerinde Çevresel Muhasebe, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), ss.163-179.

- Aydoğdu, A. (2011). *Konaklama İşletmelerinde Uluslararası Standardizasyonun Rolü ve Türkiye Uygulamalarının Analizi*, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aydoğdu, A. (2017), Uluslararası Konaklama İşletmeciliğinde Sınıflama-Standardizasyon Çabaları ve Iso 18513:2003 Terminoloji Standardı, *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 4(3), ss.281-294.
- Aykol, E. ve Zengel, R. (2014). 21. Yüzyılda Yeni Nesil Konaklama Yapıları: Butik Otel Yaklaşımı, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), ss.211-225.
- Bahar, O. ve Kozak, N. (2005). *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bakan, İ. (2004). İnsan Kaynakları Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), ss.181-207.
- Barutçugil, İ. (1982). *Turizm İşletmeciliği*, 1. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.
- Barutçugil, İ. (1989). *Turizm İşletmeciliği*, 3. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2008). Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(3), ss. 49-64.
- Basım, H.N., Şeşen, H. ve Meydan C.H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3), ss.27-44.
- Başar M. ve Tosunoğlu B.T. (2006). Değer Yaratımında İ Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2006(1), ss.123-134.
- Başar M. (2013). Girişimcilik, Ürper, Y. (Ed.), Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir ss. 1-19.
- Batman, O. (2008). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, 3. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul.
- Batman, O. ve Soybalı, H. (2009). Otel işletmeleri, *Turizm İşletmeleri*, Demirkol, Ş. ve Zengin B. (Ed.), 2. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, ss. 93-129.

- Bayuk, N. ve Karaçizmeli Güzeler, A. (2008), Esnek Üretim Sistemleri Ve Pazarlama Faaliyetlerine Etkileri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(25), ss.12-24.
- BBP Learning Media. (2011), The development of hotels and the hospitality, *CTH Diploma in Hotel Management: The Global Hospitality Industry*, Confederation of Tourism & Hospitality, London, ss.31-45.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M.A. (2008). Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Araştırması, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), ss.297-317.
- Bıçakçı, İ. (2006). *İletişim ve Halkla İlişkiler*, 1. Baskı, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Bozkurt Ö. Ve Bozkurt İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), ss.1-18
- Brotherton, B. (1999). Towards A Definitive View of The Nature of Hospitality And Hospitality Management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), ss.165-173.
- Budak, G., Arpacı, Ç. ve Tolay, E. (2017). Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4), ss.15-34.
- Bulgurcu Gürel, E.B. (2011). Firma Performansının Belirlenmesinde İç Girişimciliğin Rolü- ISO 500 Üzerinde Bir Araştırma, *Finansal Politik & Ekonomik Yorumlar*, 48(559), ss.99-116.
- Bulgurcu Gürel, E.B. (2012). İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 2012(6), ss.56-75.
- Bulut Y. ve Bakan, İ. (2005), Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), ss.62-89.
- Bulut, Ç., Aktan, B., Yılmaz, S. ve Fiş, A. M. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. *Journal of Yaşar University*, 3(10), ss.1389-1416.
- Burgelman, R.A. (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship In Established Firms, *California Management Review*, 16(3), ss.154-166.

- Cengiz, S. (2013). Makroekonomik politika iş çevrimleri ve büyüme, *Ekonominin Temelleri*, Telater, E. (Çev. Ed.), 5.Baskı, Ankara, ss.106-127.
- Christensen, K.S. (2004). A Classification of The Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives, *Int. J. Management Enterprise Development*, 1(4), ss. 301-315.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1989). The Influence Of Organization Structure On The Utility Of An Entrepreneurial Top Management Style, *Journal of Management Studies*, 25(3), ss.217-234.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory & Practice (ET&P)*, 1.Baskı, Ekim, ss.7-25.
- Covin, J.G ve Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship Theory & Practice (ET&P)*, Ocak, ss.47-63.
- Cser, K. ve Ohuchi, A. (2008). World Practices of Hotel Classification Systems, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13(4), ss.379-398.
- Çatı, K. ve Koçoğlu, C.M. (2008). Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 19, ss.167-188.
- Çetin, F. (2011). Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü, *Business and Economics Research Journal*, 2(3), ss.69-85.
- Çetin, C., Arslan, M.L. ve Dinç, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi, (19 Haziran 2017). Resmi Gazete, sayı:30101.
- Demir, C. ve Çevirgen, A. (2006). *Turizm ve Çevre Yönetimi Sürdürülebilir Gelişme Yaklaşımı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö. ve İmrol, F. (2016). Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi, *Curr Res Educ*, 2(3), ss. 130-148.
- Demirel, Y. ve Özbezek, B.D. (2015). İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yenilik İlişkinine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Tisk Akademi*, 10(19), ss.113-135.
- Demirtaş, N. (2010), *Otel İşletmeciliği*, Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları, Gözden Geçirilmiş 2 Baskı, Yayın No:67,

- Dess, G.G. ve Lumpkin, G.T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, 19(1), ss.147-156.
- Dilek, S.E. ve Dilek Kulakoğlu, N. (2017). Dünya’da ve Türkiye’de Yaşanan Olayların Turizme Yansımaları: 1960’tan Günümüze Tarihsel Bir Değerlendirme, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), ss.1083-1108.
- Dilsiz, İ. ve Kölük, N. (2005). *Girişimcilik*, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Doğan, Z.H. (2004). *Turizmin Sosyo-Kültürel Temelleri*, 2. Baskı, Ankara.
- Doğancılı, O.S. (2018), Göller Bölgesi’nde Alternatif Turizm: Konaklama Tesislerinin İnternet Siteleri Üzerine Bir Araştırma, *Social Sciences Studies Journal*, 4(13), ss.168-177.
- Dollinger, M.J. (2008). *Entrepreneurship Strategies and Resources*, Marsh Publications, 4. Baskı, Lombard, Illinois U.S.A.
- Drucker, P.F (2002). Entrepreneurship The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review*, The Innovative Enterprise.
- Durak, İ. (2011). Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Girişimcilerin Tutumları: Bir Alan Araştırması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), ss. 195-213.
- Dürgen, Y. (2016). *Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetinin İş Görenlerin Performansı Üzerine Etkisi: Erzurum’daki Bakanlık Belgeli Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Efil, İ. (2006), *Yönetim ve Organizasyon*, 8.Baskı, Alfa Akademi Yayınevi, İstanbul.
- Erkocaoğlu, E. (2005). *Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ferguson, D., Berger, F., ve Francese, P., (1987). Intrapreneuring In Hospitality Organizations, *International Journal of Hospitality Management*, 6 (1), ss. 23-31.
- Fındıkcı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Alfa Yayıncılık, Bursa.
- Fiş, A.M. ve Wasti, A.S. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (özel sayı), ss.127-164.

- Garud, R. ve Van De Ven, A.H. (1992). An Empirical Evaluation of The Internal Corporate Venturing Process, *Strategic Management Journal*, cilt 13, ss.93-109.
- Göçmen, S. (2007). *İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: "İç Girişimcilik"*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Guth, W.D. ve Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11, ss.5-15.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2003), ss.147-159.
- Gündüz, F. (2012). *Genel Olarak Otel İşletmelerini Etkileyen Sorunlar: Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Güner, F. ve Serinkan, C. (2017). İç Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), ss.482-499.
- Güney Öge, P. (2013). Rekabet, *Ekonominin Temelleri*, Telater, E. (Çev. Ed.), 5.Baskı, Ankara, ss.106-127.
- Güngördü, E. (2003). *Türkiye'nin Turizm Coğrafyası (Doğal ve Tarihi Coğrafya Açısından)*, 1.Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M., Mert, İ.S. (2010), Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatmini Aracı Değişken Mi?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), ss.127-135.
- Güripek, E. (2013). *Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hançer, M., Öztürk, A.B. ve Ayyıldız, T. (2009). Middle-Level Hotel Managers' Corporate Entrepreneurial Behavior and Risk-Taking Propensities: A Case of Didim, Turkey, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2009), ss.523-537.
- Hayes, D.K ve Ninemeier, J. (2005), *Hotel Operations Management*, 2.Baskı, Pearson Prentice Hall, Canada-U.S.A.

- Hilton, A. ve Armstrong, R. (2006). Stat Note 6: Post hoc ANOVA tests, *Microbiologist*, 7(2006), ss.34-36.
- Hisrich, R.D. ve Peters, M.P. (1998) *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, 4.Baskı, Irwin, Chicago.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. ve Shepherd, D.A (2017). *Entrepreneurship*, MrGraw-Hill Education, 10. Baskı, Newyork, A.B.D.
- Hussein, A.T. ve Saç, F. (2008). Genel Turizm, 1. Baskı, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Ireland, D., Covin, J.G. ve Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy, *Entrepreneurship Theory And Practice*, ss.19-46.
- İnce C. ve Güripek E. (2016). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Adalet Algısına Etkileri Üzerine 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, 7. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi (Tam Metin Bildiri)*, Yayın No:2815036
- Jarna, H. ve Kaisu, K. (2014). How About Measuring Intrapreneurship?, Small Business Institute, *Turku School of Economics and Business Administration*, Finland, ss.1-18.
- Jogaratanam, G., Tse, E.C.Y. (2006). Entrepreneurial Orientation And The Structuring Of Organizations: Performance Evidence From The Asian Hotel İndustry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), ss.454-468.
- Jones, G.R. ve Butler, J.E. (1992). Managing İnternal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective, *Journal of Management*, 18(4), ss. 733-749.
- Jones, P. ve Lockwood, A. (2006), *The Management of Hotel Opetations*, Thomson Learning, Cornwall/ İngiltere.
- Kahraman, N. ve Türkay, O. (2006). *Turizm ve Çevre*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kanbur, E. (2015). *Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü*, Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kandır, S. Y., Önal, Y. B. ve Karadeniz, E. (2007). *Turizm Yatırım Projelerinin Yönetimi Değerlendirilmesi ve Finansmanı*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kaplan, A. (2013). *Otel İşletmelerinde Bireysel Hizmet Odaklılığın İç Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü*,

- Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 27. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Kaya, N. ve Arkan, A.F. (2005). Örgütsel Faktörlerin, Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, ss. 7-16.
- Kayış, A. (2010). *Girişimcilik ve İç girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, ss.1-165.
- Kayri, M. (2009) Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), ss. 51-64.
- Kılıç, S. (2016a). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kılıç, S. (2016b). *Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon (Yeni Ürün İnovasyonu)*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Knight, G.A. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation, *Journal of Business Venturing*, 1992(12), 213-225.
- Kurgun, O.A. (1999), *TS-EN-ISO 9000 Kalite Güvence Standartlarının Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Uygulanması*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kurgun, A., Kurgun, H. ve Güripek, E. (2007). Turizm Pazarlamasında Küresel Dağıtım Sisteminin (GDS) Stratejik Rolü ve Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), ss.262-274.
- Küçükaltan, D. (2009). Genel Bir Yaklaşımla Girişimcilik, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 4(1), ss.21-28.
- Koç, E. (2017), *Hizmet Pazarlaması ve Yönetimi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kozak, S. (1995). *Otel İşletmelerinde Ön büro Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:868, Eskişehir.

- Kozak, N. (2002). Otelcilik endüstrisine giriş, *Otel İşletmeciliği*, Kozak, N. (Ed.), 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 1-18.
- Kozak, N. (2008). Otelcilik endüstrisine giriş, *Otel İşletmeciliği*, Kozak, N. (Ed.), 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 1-22.
- Kula Kartal, S. ve Mor Dirlik, E. (2016). Geçerlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Güvenirlikte En Çok Tercih Edilen Yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), ss. 1865-1879.
- Kuratko, D.F. (2007). Corporate entrepreneurship, Foundations and Trends in Entrepreneurship, Ed.(Acs, Z.J.), Now Publishers, 3(2), ss.1-53.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri Bülteni, 2003-2004, Ankara
- Li, L., Tse, E.C.Y, Zhao, J.L. (2009). An Empirical Study of Corporate Entrepreneurship in Hospitality Companies, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(3), ss.213-231.
- Macmillan, I.C., Block, Z. ve Narasimha, P.N.S., (1986). Corporate Venturing: Alternatives, Obstacles Encountered and Experience Effects, *Journal of Business Venturing*, 1(2), ss.177-191.
- Maravic, M.U. (2017). Accomodation Classification System in Slovenia, *Tourism and Hospitality Management*, 23(2), ss.235-249.
- Maviş, F. (1994). *Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:843, Eskişehir.
- Medlik, S. (1972). *Profile of Hotel and Catering Industry*, London.
- Medlik, S. (1997). *Otel İşletmeciliği*, Ömer L.M. (Çev), Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa.
- Menzel, H.C., Aaltio, I., Ulijin, J.M. (2007). On The Way To Creativity: Engineers as İntrapreneurs in Organizations, *Technovation* 27(2007) ss.732–743
- Met, Ö. (2007). Konaklama İşletmelerinin Değerini Etkileyen Faktörlerin Analizi ve Değerleme Yaklaşımları, *Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*, 1(2007), ss.42-58.
- Meydan, C.H., (2010). Adalet Algısı-İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010(36), ss.195-222.
- Meydan, C.H. (2011). İş Tatmini ve Öz Yeterliliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), ss.25-40.

- Mısırlı, İ. (2003). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri Ve Uygulamaları*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1983). Strategy-Making and Environment, *Strategic Management Journal*, 4(1983), ss.221-235.
- Minazzi, R. (2010). Hotel Classification Systems: A Comparison of International Case Studies. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 6(4), ss.64-86.
- Ming, L.T. (2013). The Likelihood of Corporate Entrepreneurship in Large Corporations, *British Journal of Economics, Management & Trade*, 3(4), ss. 442-452.
- Morrison, A.M., Pearce, P.L., Moscardo, G., Nadkarni, N. ve O'Leary, J.T. (1996). Specialist Accommodation: Definition, Markets Served, and Roles in Tourism Development, *Journal of Travel Research*, 35(1), ss.18-26.
- Naktiyok, A. ve Bayrak Kök, S. (2006). Çevresel Faktörlerin İç girişimcilik Üzerine Etkileri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 8(2), ss.77-96.
- Nicolaidis, C.S ve Kosta, G.C. (2011). Intrapreneurship as a Unique Competitive Advantage, *Journal of Economics and Management Engineering*, 5(2), ss.1468-1472).
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2. Basım, Kasım, İstanbul.
- Onay, M. ve Çavuşoğlu, S. (2010). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(1), ss.47-67.
- Oral, S. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizi*, 5.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Öğüt A. , Bülbül H. ve Yılmaz N. (2006). Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları, 86 (11), Bişkek, ss.83-90.
- Öktem, M.K., Lelebici, D.N., Arslan M., Kılıç M. ve Aydın, M.D. (2003). Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma, *H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), ss. 169-188.
- Özdemir Güzel, S. ve Gedik, S. (2015). Turizm işletmeleri, *Turizm İşletmeciliği: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Akova, O., Kızılırmak İ., Tanrıverdi, H. (Ed.), Detay Yayıncılık, Ankara.

- Özel, Ç.H. (2012). Otelcilik endüstrisi, *Otel İşletmeciliği*, Kozak, M.A. (Ed.), Detay Yayıncılık, Ankara, ss.1-28.
- Özer, P.S. (2016). Bilgi çağında yeni bir kuşak farklı bir sınıf: Y kuşağı bilgi işçileri ve kariyerlerinin yönetimi, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*, Şimşek Ş., Çelik A. ve Akatay, A. (Ed.), 3. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya, ss.345-366.
- Park, S. ve Bae, Z.T. (2004). New Venture Strategies İn A Developing Country: Identifying A Typology And Examining Growth Patterns Through Case Studies, *Journal of Business Venturing*, 19 (2004) ss.81-105.
- Peköz, M. ve Yarcan, Ş. (1994), *Seyahat İşletmeleri*, 1. Basım, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul.
- Pinchot, G III. (1985). Intrapreneuring: Why You Dont't Have To Leave The Corporation To Become An Entrepreneur, *New York, NY: Harper & Row*.
- Sandoval-Strausz, A.K. (2007). *Hotel: An American History*, Yale University Press, Washington.
- Saraçoğlu, M. ve Duran, C. (2009). Yaratıcı Girişimcinin Gelişinde Çevrenin Rolü, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), ss.131-151.
- Schollhammer, H. (1981). The Efficacy Of İnternal Corporate Entrepreneurship Strategies, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ss. 451-456.
- Sharma, P. Ve Chrisman J.J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory And Practice*, ss.11-27.
- Schumpeter, J. A. (2000). Entrepreneurship as İnnovation., *Entrepreneurship: The Social Science*, ss. 51-75.
- Sezgin, O.M. (1995). *Genel Turizm*, 1. Baskı, Tutibay Yayıncılık, Ankara.
- Sezgin, M. (2015). Turizm kavramı ve kapsamı, *Genel Turizm*, Arslan, Z. (Ed.), Grafiker Yayınları, Ankara. ss.15-30.
- Shrader, R.C. ve Simon, M. (1997). Independent New Ventures: Resource, Strategy and Performance Differences, *Journal of Business Venturing*, 12(1997), ss.47-66.
- Simon, M., Houghton, S.M. ve Gurney, J. (1999). Succeeding at Internal Corporate Venturing: Roles Needed to Balance Autonomy and Control, *Journal of Applied Management Studies*, 8(2), ss.145-159.

- Sökmen, A. (2014). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Söndürmez, G., Taylan, B. ve Yaralıoğlu, K. (1995). *İstatistik*, Barış Yayınları, 1. Baskı, İzmir.
- Sönmez, R. (2008). *4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Banket (Ziyafet) Hizmetleri Yönetimi (Ankara İlinde Bir Uygulama)*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, s.15.
- Stephan, U. ve Pathak, S. (2016). Beyond Cultural Values? Cultural Leadership Ideals And Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 31(2016), ss.505-523.
- Stopford, J.M. ve Baden-Faller, C.W.F. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, ss.521-536.
- Stutts, A.T ve Wortman, J.F. (2006). *Hotel and Lodging Management: An Introduction*, 2.Baskı, Kanada-ABD.
- Şener, B. (1992). *Otel İşletmeciliği*, 1.Basım, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tandoğan, M. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin, İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerine Etkileri, *Uluslararası Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), ss.120-138.
- Tekin, H. (1977). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. 1. Baskı, Mars Matbaası, Ankara
- Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?, *European Management Journal*, 19(5), ss. 526- 533.
- Tiwari, S. (2014). A Gateway to Intrapreneurship is Indispensable for Sustaining Excellence, *International Journal of Research in Management*, 2(3), ss.111-116.
- Turizm Teşvik Kanunu, (28 Mayıs 1983). Resmi Gazete, sayı:18060.
- Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, (2000), Turizm Tesisleri Yönetmeliği Karar Sayısı: 2000/760. Md. 19.

- Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin Uygulamasına Dair Tebliğ, 2015/1, Sınıflandırılma Çalışmaları, Md. 13.
- Uçar, H. (2011). *Otel Yöneticilerinin İç girişimcilik Yönelimlerinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, ss. 1-102.
- Uçkun, S. (2004). İşletme ve işletme türleri, *Turizm İşletmeleri*, Demirkol, Ş. ve Zengin B. (Ed.), 1. Basım, Değişim Yayınları, İstanbul, ss.3-37.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Usal, A. ve Kurgun, O.A. (2006). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Usta, Ö. (2002). *Genel Turizm*, 1.Baskı, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2. Basım, İstanbul.
- Ünüvar, Ş. (2009). Kişilerarası İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Önemi Ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 375-394.
- Üstünel, G. (2011), *Etkili İletişim Becerileri ve Beden Dili*, Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Vesper, K.H. (1990). New Venture Strategies, gözden geçirilmiş editör, *Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ*.
- Yayla, N. (2013). Küreselleşme, *Ekonominin Temelleri*, Telater, E. (Çev. Ed.), 5.Baskı, Ankara, ss.391-407.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara
- Yıldız, Z. (2011). Turizmin Sektörünün Gelişimi Ve İstihdam Üzerindeki Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, ss.54-71.
- Yürür, S. (2009). Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), ss.235-260.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 6(1991), ss.259-285.

- Zahra, S.A. (1993a). Environment, Corporate Entrepreneurship, And Financial Performance: A Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing*, 8(1993), ss.319-340.
- Zahra, S.A. (1993b). A Conceptual Models of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension, *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss.5-21.
- Zahra, S.A. (1996). Goverance, Ownership, And Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact Of Industry Technological Opportunities, *Academy of Management Journal*, 39(6), ss.1713-1735.
- Zahra, S. A. ve Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: The Moderating Effect of İnternational Environmental Hostility. *Journal of business venturing*, 15(5-6), ss.469-492.
- Zeren, H. E. (2012). Kent Markalaşması Sürecinde İç Girişimcilik Faktörü. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 95-104.

İnternet Kaynakları

- Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Kültür Ve Turizm Bakanlığından Belgeli Tesislerin İlçeler Bazında Dağılımı, (Erişim Tarihi: 22.08.2017), www.antalyakulturturizm.gov.tr/Eklenti/8312,ilcelertablopdf.pdf?0&_tag1=095E79DFA868FB9451017F228F17D8906669005B
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB), Turistik Tesis ve İşletmeler İstatistikleri, Türkiye'nin Yatak Kapasitesi, (Erişim Tarihi: 21.03.2018), www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turistik-tesis-veisletmeler/turkiyenin-yatak-kapasitesi-1966_77.html
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB), Turistik Tesis ve İşletmeler İstatistikleri, Konaklama Tesisleri: tip, sayı, kapasite, (Erişim Tarihi: 21.03.2018), <https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm Belgeli Tesisler, (Erişim Tarihi: 09.05.2018), <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, Sınır Giriş-Çıkış İstatistikleri, (Erişim Tarihi: 09.05.2018), <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9854/sinir-giris-cikis-istatistikleri>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İşletme Belgeli Tesisler, (Erişim Tarihi: 21.08.2017), <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html>

Kültür ve Turizm Bakanlığı, İşletme ve Yatırım Belgeli Tesis İstatistikleri 2016, İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırılmasına Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı, (Erişim Tarihi, 21.08.2017), [http://yigm.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/53370,isletme-ve-yatirim-belgeli-tesis - istatistikleri-2016xls-.xlsx?0](http://yigm.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/53370,isletme-ve-yatirim-belgeli-tesis-istatistikleri-2016xls-.xlsx?0)

Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Gümrük Kapıları Ziyaretçi Girişleri İstatistikleri, (Erişim Tarihi: 07.05.2018) www.antalyakulturturizm.gov.tr/TR,175824/2015-yili.html

Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Turizm Belgeli Konaklama Tesisleri İstatistikleri, (Erişim Tarihi: 21.08.2017) www.antalyakulturturizm.gov.tr/TR,175748/bakanligimizdan-belgeli-konaklama-tesisi-istatistikleri.html

Kültür ve Turizm Bakanlığı, Sınır Giriş-Çıkış İstatistikleri, (Erişim Tarihi: 15.06.2018) yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9854/sinir-giris-cikis-istatistikleri
What are Green Hotels?, (Erişim Tarihi: 18.06.2018) www.greenhotels.com

EKLER**EK 1. ANKET FORMU****ANKET FORMU**

Değerli Yönetici,

Bu anket Alanya'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin iç girişimcilik algulamalarını ölçebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmada vereceğiniz yanıtlar kişi ya da işletme bazında değerlendirilmeyerek, **sadece akademik amaçla** kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar tarafımızdan **kesinlikle gizli** tutulacaktır. Bu nedenle anketimizde yer alan tüm soruları lütfen eksiksiz bir şekilde cevaplayınız. Araştırmamız sonucunda elde edilecek bulguların öncelikle ilgili otel işletmelerine, sonrasında bölgemiz, ülkemiz konaklama işletmeciliği yönetim süreç ve uygulamalarının gelişimine olumlu katkılar sağlaması temennisiyle işbirliğiniz için gönülden teşekkürlerimizi sunarız.

Yrd. Doç. Dr. Nalan Işık
Gaziantep Üniversitesi,
Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksek Okulu

Cansu UZUN
Gaziantep Üniversitesi,
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK SORULAR

1-Cinsiyetiniz: <input type="radio"/> Kadın <input type="radio"/> Erkek
2-Yaşınız: <input type="radio"/> 18-25 <input type="radio"/> 26-33 <input type="radio"/> 34-41 <input type="radio"/> 42-49 <input type="radio"/> 50-57 <input type="radio"/> 58 ve üzeri
3-Eğitim Düzeyiniz: <input type="radio"/> İlköğretim <input type="radio"/> Lise <input type="radio"/> Ön lisans <input type="radio"/> Lisans <input type="radio"/> Yüksek Lisans ve Doktora
4- Medeni Durumunuz: <input type="radio"/> Bekâr <input type="radio"/> Evli
5-Şuan Bulduğunuz İşletmede Çalıştığınız Süre: <input type="radio"/> 0-5 yıl <input type="radio"/> 6-10 yıl <input type="radio"/> 11-15 yıl <input type="radio"/> 16 yıl ve üzeri
6- Mesleki Tecrübenizin Kaç Yıldır? <input type="radio"/> 0-5 yıl <input type="radio"/> 6-10 yıl <input type="radio"/> 11-15 yıl <input type="radio"/> 16 yıl ve üzeri
7-İşletmenizin Statüsü Nedir? <input type="radio"/> 4 yıldızlı <input type="radio"/> 5 yıldızlı
8- İşletmenizin Sahiplik Şekli Nedir? <input type="radio"/> Uluslararası Zincir Otel <input type="radio"/> Ulusal Zincir Otel <input type="radio"/> Bağımsız İşletme <input type="radio"/> Aile İşletmesi <input type="radio"/> Sahip İşletici
9- İşletmenizin Faaliyet Süresi Nedir? <input type="radio"/> 1-5 yıl <input type="radio"/> 6-10 yıl <input type="radio"/> 11-15 yıl <input type="radio"/> 15 yıl ve üzeri
10-İşletmedeki Yönetim Düzeyiniz Nedir? <input type="radio"/> İşletme Sahibi <input type="radio"/> Genel Müdür <input type="radio"/> Genel Müdür Yardımcısı <input type="radio"/> Departman Müdürü /Departman Şefi
11-İşletmede Hangi Bölümde Çalışmaktasınız? <input type="radio"/> Yönetim <input type="radio"/> Ön büro <input type="radio"/> İnsan Kaynakları <input type="radio"/> Müşteri İlişkileri <input type="radio"/> Satış-Pazarlama <input type="radio"/> Muhasebe <input type="radio"/> SPA <input type="radio"/> Kat Hizmetleri <input type="radio"/> Yiyecek-İçecek <input type="radio"/> Teknik Servis <input type="radio"/> Güvenlik <input type="radio"/> Müşteri İlişkileri <input type="radio"/> Diğer (Lütfen Belirtiniz).....
12- İşletmenizin Yönetim Tarzı Nasıldır? <input type="radio"/> Otoriter <input type="radio"/> Babacan Otoriter <input type="radio"/> Demokratik <input type="radio"/> Tam Serbestlik Taniyan
13-Şizin Bireysel Yönetim Tarzınız Nasıldır? <input type="radio"/> Otoriter <input type="radio"/> Babacan Otoriter <input type="radio"/> Demokratik <input type="radio"/> Tam Serbestlik Taniyan

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz.

<i>BÖLÜM 2: İŞLETMENİZE YÖNELİK İÇ GİRİŞİMCİLİK SORULARI</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>Aşağıdaki soruları kendi işletmeniz açısından değerlendiriniz.</i>					
1-İşletmemiz güncel piyasalarda mevcut ürünlerin talebini artırmak için yoğun bir reklam ve pazarlama çalışması yapmaktadır.	1	2	3	4	5
2-İşletmemiz faaliyet gösterdiği sektörde iş alanını genişletmeye çalışır.	1	2	3	4	5
3-İşletmemiz yeni sektör ve işletmeleri takip eder.	1	2	3	4	5
4-İşletmemiz mevcut pazarda ürünlere yeni pazarlar bulmak için çaba sarf eder.	1	2	3	4	5
5-İşletmemiz yeni ürünlerle yeni iş alanlarına girmeye çabalar.	1	2	3	4	5
6-İşletmemiz yeni ürünlerin geliştirilmesine yoğunlaşmaktadır.	1	2	3	4	5
7-İşletmemiz pazara girerken yeni ürünlerin sayısını artırır.	1	2	3	4	5
8-İşletmemiz yeni ürünler geliştirmek için yatırım yapar.	1	2	3	4	5
9-İşletmemiz yeni ürünlerin sayısını artırmaya çabalar	1	2	3	4	5
10-İşletmemiz yeni ürünlerin sayısını artırmak için girişimde bulunur.	1	2	3	4	5
11-İşletmemiz yeni gelişen özel teknolojilere yatırım yapar.	1	2	3	4	5
12-İşletmemiz yeni teknolojiler geliştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
13-İşletmemiz diğer işletmeler ve sektörlerdeki teknolojik gelişmeleri benimser.	1	2	3	4	5
14-İşletmemiz alanında teknolojik gelişmelere yoğunlaşır.	1	2	3	4	5
15-İşletmemiz sektördeki teknolojik gelişmelerde öncü olmaya yoğunlaşır.	1	2	3	4	5
16-İşletmemiz 3 yıl öncesine göre geliştirilen ürünlerin gelirler içindeki oranı ciddi şekilde artmıştır.	1	2	3	4	5
17-İşletmemiz son 3 yılda süreçlerde (ürün hattında) önemli değişiklikler gerçekleştirmiştir.	1	2	3	4	5
18-İşletmemiz son 3 yılda ürünlerde önemli değişiklikler gerçekleştirmiştir.	1	2	3	4	5
19-İşletmemiz Ar-Ge çalışmalarıyla sektörde lider olmaya çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
20-İşletmemizin misyonu zaman zaman yeniden tanımlanmaktadır.	1	2	3	4	5
21-İşletmemiz iş faaliyetlerini zaman zaman kontrol eder.	1	2	3	4	5
22-İşletmemizin faaliyet alanları zaman zaman yeniden belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
23-Bu soru kontrol amaçlıdır lütfen cevaplamadan boş geçiniz.	1	2	3	4	5
24-İşletmemizde yenilik çabalarını artırmak için bölüm ve birimler yeniden organize edilmektedir.	1	2	3	4	5
25-İşletmemiz yenilik çabalarını artırmak için farklı birimler arasındaki faaliyetleri koordine etmektedir.	1	2	3	4	5
26-İşletmemizdeki birimler kendileriyle ilgili yenilik konusunda bağımsız hareket edebilir.	1	2	3	4	5
27-İşletmemizde yeniliği artırmak için esnek örgüt yapısı benimsenmektedir.	1	2	3	4	5
28-İşletmemiz çalışanlarını yenilik ve yaratıcılık konusunda eğitmektedir.	1	2	3	4	5
29-İşletmemiz çalışanları yenilik ve yaratıcılıkta bulduklarında işletme tarafından ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
30-İşletmemizdeki oluşturulan süreçlerde çalışanlardan yenilik talep edilmektedir.	1	2	3	4	5
31-İşletmemizde oluşturulan süreçlerde yeni fikirler incelenmektedir.	1	2	3	4	5
32-İşletmemizde resmi fikir (proje veya girişim) liderleri belirlenir.	1	2	3	4	5
33-İşletmemiz deneysel projeler için uygulanabilir kaynaklar sunar.					
34-İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken yeni ürün, hizmet, yönetim tekniği ve üretim teknolojileri kullanır.	1	2	3	4	5
35-İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken rakiplerine göre daha rekabetçi bir duruş sergiler.	1	2	3	4	5
36-İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken risk almaktadır.	1	2	3	4	5
37-İşletmemiz belirlenen amaçları gerçekleştirmek için cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır.	1	2	3	4	5
38-İşletmemiz karar verirken cesur bir duruş sergiler.	1	2	3	4	5

EK 2. HİPOTEZLERİN KABUL- RED DEĞERLERİ

<p>H₁: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. (RED)</p>	<p>H_{1a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)</p>	<p>H_{1b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)</p>	<p>H_{1c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)</p>	<p>H_{1d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)</p>
<p>H₂: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir. (RED)</p>	<p>H_{2a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)</p>	<p>H_{2b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)</p>	<p>H_{2c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)</p>	<p>H_{2d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)</p>
<p>H₃: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. (KABUL)</p>	<p>H_{3a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)</p>	<p>H_{3b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)</p>	<p>H_{3c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)</p>	<p>H_{3d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)</p>

Ek. 2'nin devamı

H₄ : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. (RED)	H_{4a} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)	H_{4b} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)	H_{4c} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)	H_{4d} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)
H₅ : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları işletmede çalıştıkları süreye göre farklılık göstermektedir. (RED)	H_{5a} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalıştıkları süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)	H_{5b} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalıştıkları süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)	H_{5c} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalıştıkları süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)	H_{5d} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalıştıkları süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)
H₆ : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir. (KABUL)	H_{6a} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile mesleki tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)	H_{6b} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile mesleki tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)	H_{6c} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile mesleki tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)	H_{6d} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile mesleki tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)

Ek. 2'nin devamı

<p>H₇: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları işletme statüsüne göre farklılık göstermektedir. (KABUL)</p>	<p>H_{7a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletme statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)</p>	<p>H_{7b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletme statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)</p>	<p>H_{7c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletme statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)</p>	<p>H_{7d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletme statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)</p>
<p>H₈: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları işletmenin sahiplik şekline göre farklılık göstermektedir. (KABUL)</p>	<p>H_{8a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin sahiplik şekli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)</p>	<p>H_{8b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin sahiplik şekli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)</p>	<p>H_{8c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin sahiplik şekli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)</p>	<p>H_{8d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin sahiplik şekli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)</p>
<p>H₉: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir. (KABUL)</p>	<p>H_{9a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)</p>	<p>H_{9b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)</p>	<p>H_{9c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)</p>	<p>H_{9d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)</p>

Ek.2'nin devamı

H₁₀ : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları işletmedeki yönetim düzeyine göre farklılık göstermektedir. (RED)	H_{10a} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede yönetim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)	H_{10b} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede yönetim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)	H_{10c} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede yönetim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)	H_{10d} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede yönetim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)
H₁₁ : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları işletmede çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir. (RED)	H_{11a} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalışılan bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)	H_{11b} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalışılan bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)	H_{11c} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalışılan bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)	H_{11d} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmede çalışılan bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)
H₁₂ : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları işletmenin yönetim tarzına göre farklılık göstermektedir. (KABUL)	H_{12a} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)	H_{12b} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)	H_{12c} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)	H_{12d} : Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile işletmenin yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)

Ek.2'nin devamı

<p>H₁₃: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin iç girişimcilik algıları bireysel yönetim tarzına göre farklılık göstermektedir. (KABUL)</p>	<p>H_{13a}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “ürün ve pazar yenilikçiliği” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile bireysel yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (KABUL)</p>	<p>H_{13b}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “kendini yenileme” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile bireysel yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)</p>	<p>H_{13c}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “proaktiflik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile bireysel yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)</p>	<p>H_{13d}: Alanya otel işletmelerindeki yöneticilerin “teknolojik yenilikçilik” boyutuna yönelik iç girişimcilik algıları ile bireysel yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (RED)</p>
---	---	--	---	---

ÖZGEÇMİŞ

Cansu Uzun, 1991 yılında Ankara’da doğdu. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Turizm ve Otel işletmeciliği Meslek Yüksekokulu’ndan 2013 yılında mezun oldu. Sonrasında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu’ndan 2015 yılında mezun oldu. Cansu Uzun, 2016 yılında Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı. Cansu Uzun’un VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu’nda “Alanya Otel İşletmelerinde İç Girişimcilik Algısı” konulu çalışması bulunmakta ve iyi düzeyde İngilizce bilmektedir.

VITAE

Cansu Uzun was born in Ankara in 1991. She graduated from Abant İzzet Baysal University, Vocational School of Tourism and Hotel Management in 2013. She graduated from Gaziosmanpaşa University Tourism and Hotel Management Institution (Bachelor Degree) in 2015. Cansu Uzun started to Gaziantep University, Institute of Social Sciences, Department of Tourism Management in 2016. Her paper "Intrapreneurship Perceptions in Alanya Hotel Management" has been published in the VII. National III. International The Eastern Mediterranean Tourism Symposium and she is fluent in English at a good level.