



İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi
Journal of the Human and Social Science Researches
[2147-1185]

[itobiad], 2019, 8 (2): 1261/1288

**İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin İç Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir
Araştırma¹**

A Research on the Effect of Internal Customer Relations Management
on Internal Entrepreneurship

Ahmet KARA

Uzman, Kastamonu Entegre, İnsan Kaynakları Birimi

Expert, Kastamonu Entegre, Human Research Department

akara@keas.com.tr Orcid ID: orcid.org/0000-0002-9232-3098

Erol TEKİN

Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Assist. Prof. Dr., Kastamonu University, Faculty of Economics and
Administrative Sciences

etekin@kastamonu.edu.tr Orcid ID: orcid.org/0000-0003-1166-7671

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received : 16.04.2019
Kabul Tarihi / Accepted : 14.06.2019
Yayın Tarihi / Published : 25.06.2019
Yayın Sezonu : Nisan-Mayıs-Haziran
Pub Date Season : April-May-June

Atıf/Cite as: TEKİN, E, KARA, A. (2019). İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin İç Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8 (2), 1261-1288. Retrieved from <http://www.itobiad.com/issue/44987/554445>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

Copyright © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012 - Karabuk University, Faculty of Theology, Karabuk, 78050 Turkey. All rights reserved.

¹ Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi Ahmet KARA tarafından hazırlanan "İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi" başlıklı ve Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin İç Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Öz

Bu araştırmanın amacı, iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimcilik üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaç çerçevesinde, Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi firmasında çalışan 192 kişiye anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen veriler regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda iç müşteri ilişkileri yönetiminin alt boyutlarının iç girişimciliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda müşteri odaklılık ve teknolojik yeterliliğin iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca liderlik ve iç müşteri memnuniyetinin yeni iş girişimi başlatma üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde liderlik ve teknolojik yeterliliğin örgütsel yenilenme üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte liderlik, iletişim ve teknolojik yeterliliğin proaktiflik üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İç Müşteri, İç Müşteri İlişkileri, İç Müşteri İlişkileri Yönetimi, Girişimcilik, İç Girişimcilik

A Research on the Effect of Internal Customer Relations Management on Internal Entrepreneurship

Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of internal customer relations management on internal entrepreneurship. Within the scope of that purpose, a questionnaire was applied to 192 people working in a firm named Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi. The data acquired were tested with regression analysis. As a result of the analyses, it was concluded that lower dimensions of the internal customer relations management affected internal entrepreneurship. In this context, it was seen that customer orientation and technological competence had a significant and positive effect on the innovation dimension of internal entrepreneurship. In addition, it was determined that leadership and internal customer satisfaction had a significant and positive effect on starting a new business venture. Similarly, it was found that leadership and technological competence had a significant and positive effect on organizational renewal. Also it was determined that leadership, communication and technological competence had a significant and positive effect on proactivity.

Keywords: Internal Customer, Internal Customer Relations, Internal Customer Relations Management, Entrepreneurship, Internal Entrepreneurship



Giriş

İşletmelerin büyük bir çoğunluğu teknolojideki hızlı değişimler, kısa ürün ömrü ve küresel rekabetin yoğun olduğu dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedir (Podolski, 1996: 201). İşletmeler sürekli ve hızlı bir şekilde değişim gösteren bu rekabet ortamında hem varlıklarını devam ettirmek hem de rekabet gücünü elinde bulundurmak için rakiplerinden daha önce ve daha hızlı bir şekilde taklit edilmesi zor yenilikçi yöntemler bulmalıdırlar. Bu bağlamda işletmeler çalışanlarının bilgilerini, tecrübelerini ve yeteneklerini işletmenin sürdürülebilir gelişimi ve başarısı için taklit edilmesi zor bir temel rekabet unsuru olarak ele alan iç girişimcilik konusuna önem vermelidirler. Bir işletmede sistem bileşenleri giderek birbirine bağımlı hale gelmekte, ancak giderek daha bağımsız davranış sergilemektedir. Her bir unsurun diğerini etkilediği bu karmaşık ve çoklu yapının etkin ve verimli çalışabilmesi işletmeler için bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bu sorunların çözümü için karmaşıklığın farkındalığını sağlamalı, birimler arası engelleri kaldırmalı, açık iletişim kanalları kurmalı, iş süreçlerini açıkça ifade etmeli, değişen koşullara hızlı ve esnek şekilde cevap verebilmelidirler (Eichorn, 2004a: 162-163). Bu bağlamda iç ilişkilerin geliştirilmesine odaklanan, her bir birimin birbiriyle entegre olmasını sağlayan bütünsel ve kapsamlı bir yönetim stratejisi olarak ortaya çıkan iç müşteri ilişkileri yönetimi işletmeler için en etkin çözüm yolu olarak gözükmektedir.

İç müşteri ilişkileri yönetimi, başarılı olarak uygulanan müşteri ilişkileri yönetiminin işletmede birbirinin iç müşterisi olarak faaliyet gösteren birimler arasındaki iç ilişkilere doğrudan uygulanması çabalarını ifade etmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminde başarı ile uygulanan ilişkiler ve iletişim ile ilgili süreçler benzer şekilde oluşturulmalı, desteklenmeli ve yönetilmelidir (Javanshir vd., 2013: 638). İç müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde işletme içinde var olan kültürel değerler, çalışanlar arası bilgi paylaşımı, bilginin seviyesi ve iç müşterilerin dış müşterilere karşı göstermiş oldukları tutum ve davranışlar sistematik olarak değerlendirilebilmektedir (Demirel, 2017: 50). İç müşteri ilişkileri yönetimi çalışanlar arasındaki ilişkileri, birimler arasındaki işbirliğini ve bilgi paylaşımını arttırabilmekte, müşteri yönlü bir kültürün işletme içine yerleşmesini sağlayarak her kademedeki çalışana müşteri yönlü kültür ve tutum kazandırabilmektedir (Demirel ve Güner, 2015: 2). Özellikle rekabetin yoğun olduğu günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürülebilirlik için çalışanlarının bilgi, tecrübe ve yeteneklerini ortaya çıkaracak iç girişimcilik faaliyetlerini işletmenin bütününe yayması gerekmektedir. İşletmenin çalışanları arasındaki ilişkilere ve birimler arası koordinasyona odaklanan iç müşteri ilişkileri yönetimi ise bütünsel bir yaklaşımla işletmenin kültürüne etki etmesi açısından işletmeler için önem arz etmektedir.

Bu kapsamda çalışma, iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimcilik üzerinde ne ölçüde etkisi olduğunun ortaya konulması amacıyla



hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı kapsamında, giriş bölümünü takiben araştırmanın kavramsal çerçevesine değinilmiştir. Ardından literatür incelemesi yapılmış ve araştırma modeli çizilerek hipotezler oluşturulmuştur. Sonrasında araştırmanın kapsamını ve örneklemini, kullanılan ölçekleri, ölçüm yöntemleri ve verilerin analizleri ele alındığı araştırma metodolojisine yer verilmiştir. Son bölümde ise, verilerin analizinden elde edilen bulgular ışığında sonuç sunularak çalışma sonlandırılmıştır.

Kavramsal Çerçeve

İç Müşteri İlişkileri Yönetimi

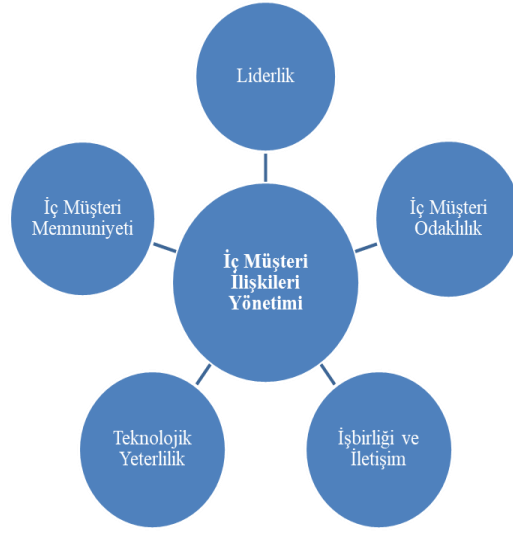
İç müşteri ilişkileri yönetimde işletme içerisindeki her birim birbirinin müşterisi olarak kabul edilmektedir. İç müşteri ilişkileri yönetimi; işletme içinde var olan kültürel değerler, çalışanlar arası bilgi paylaşımı, bilginin seviyesi ve iç müşterilerin dış müşterilere karşı göstermiş oldukları tutum ve davranışların değerlendirildiği bir süreçtir (Demirel, 2006: 50).

Günümüz işletmelerinin birçoğu müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları üzerine eğilmişken, işletmeler için aynı öneme sahip bir başka ilişki modeli olan iç müşteri ilişkileri yönetimine sadece çok az işletme kaynaklarını ve zamanını aynı derecede ayırmaktadır. Oysa ki, işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları yoluyla dış müşterileri hakkında ne kadar çok bilgi edinirse onlarla o kadar iyi iletişim kurabileceği düşünülmektedir. İşletmenin bu şekilde bir ilişki yönetimini çalışanlarına uygulaması ve işletmenin çalışanları hakkında bilgilere sahip olması çalışanların isteklerine karşılık vererek onların istekleri doğrultusunda davranmalarını sağlayabilecektir. Bu nedenle, işletmelerin en önemli varlıkları olan çalışanlarına da en iyi müşterilerine davrandıkları gibi davranmaları gerekmektedir (Akın, 2012: 28).

İç müşteri ilişkileri yönetimi modelinin temel önermesi; bir kuruluşun başarılı müşteri hizmetleri için kritik olarak tanımlanan çeşitli kilit boyutlarda bütünlük bir yetenekler temeline sahip olması ve müşteri tanımının, hem iç hem de dış tüketicileri içerecek şekilde genişletilmesi gerektiğidir (Eichorn, 2005: 52). İç müşteri ilişkileri yönetimi, birbiriyle bağlantılı 5 temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; liderlik, iç müşteri tatmini, işbirliği ve iletişim, iç müşteri odaklılık ve teknolojik yeterlilik olarak sıralanabilir (Eichorn, 2005: 8). Bu boyutlar Şekil 1’de özetlenmektedir.



Şekil 1. İç müşteri ilişkileri yönetiminin boyutları



İç Girişimcilik

Girişimcilik üretim faktörlerinden bir tanesi olarak (Dilek, 2017) bir işletmenin kurulması, yönetim faaliyetlerinin sürdürülmesi, üretim ve pazarlama ile ilgili bütün risklerin üstlenilmesi ile ilgili faaliyetler bütünüdür (Küçük, 2015: 29). Girişimcilik kişilerin fikirlerini hayata geçirebilmek için yeni bir işe başlayarak ekonomiye ve istihdam ile topluma katkı sağlamaları olarak da ifade edilmektedir (Gümüšoğlu ve Karaöz, 2014: 99). Ayrıca, girişimcilik sorun ve ihtiyaçları fark edip bunlara çözüm bularak ticari hale gelebilecek fayda yaratmak, üretim etkenlerini düzenlemek ve bir araya getirebilmek için risk almak, yenilik yapmak, fırsatları öngörmek ve değerlendirmek olarak açıklanabilir. İşletmenin kuruluşunda başlayan girişimcilik sürdürülebilir olmalıdır. Bununla birlikte bir süreçler dizisi olan girişimcilik işletmeler için bir kültür haline gelip tüm fikir ve eylemlerin içinde olmalıdır (Ürper, 2016: 5).

İşletme için yeni olan ve işletmenin geçmişinden farklı bir çıkışı simgeleyen iç girişimcilik, var olan bir işletme içerisindeki girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. İç girişimciliğin işletme içi risk yatırımı olduğu da söylenebilir (Öktem vd., 2003:173). Girişimcilik düşüncesinin işletme içine yayılmasını temel alan iç girişimcilik, mevcut durumda çalışmaya devam eden bir işletmenin içindeki bireylerin girişimci davranmaya yönlendirilmesidir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 497; Klancsek ve Antoncic, 2007: 36; Kızıloğlu, 2011: 5). İç girişimcilik, kurulu bir işletmenin bünyesindeki tüm alanlarda yeni ürün geliştirilmesinde, üretim sürecinde, satın almada, satışta, pazarlamada, hizmette ve bunların işlevlerinde yapılan yeniliklerin ticari hale gelmesindeki çaba ve sonuçlarıdır (Ürper, 2016: 9). İşletme içindeki insan etkeninin doğru yönlendirilmesini amaç edinen iç girişimcilik, işletmelerin performanslarının yükseltilmesi ve rekabet

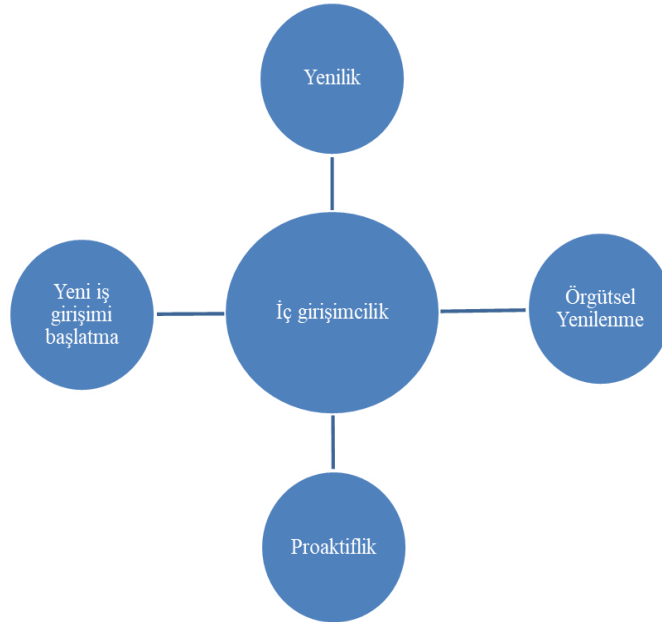


kabiliyetlerini kazanabilmeleri açısından önemli bir itici güç olarak görülmektedir (Zeren, 2012: 100).

Bir yenilenme süreci olan iç girişimcilik işletmelere yenilik ve farklılaşma yoluyla rekabet avantajı sağlamaktadır. Çalışanların yaratıcılığını arttıran ve işletmeleri bürokrasinin hantallığından kurtaran iç girişimcilik işletmenin esneklik özelliğini arttıran bir unsurdur. Aynı zamanda iç girişimcilik işletmeleri yeni iş fikirleri yaratma, sürekli yenilenme, risk alma, sektörde ilk olma, yeni üretim teknikleri, yeni ürün ve sistem geliştirme konularında teşvik eden bir süreçtir (Tekin, 2019: 61; Zahra, 1996: 1714). Bu noktada iç girişimci var olan mevcut düzen içerisinde yenilikçi girişimler yapma becerisine sahip olan ve bu girişimleri yapmak için belli başlı riskleri göze alabilen kişidir.

İç girişimcilik çalışan bireyin bir yeniliğin sorumluluğunu alarak örgüte geliştirici bir katkı sağlaması ve örgüt içinde risk alarak kar getiren fırsatları yakalaması olarak da açıklanmaktadır (Çetin, 2011: 70). Genel olarak değerlendirildiğinde iç girişimcilik ile ilgili tanımlar; yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni fikir ve düşünceler, yeni yetenekleri kazanma ve geliştirme, değer yaratma, yeni yönetim teknikleri, yenilikçi stratejiler, yeni işler yaratma, organizasyonel dönüşüm, rekabetçi pozisyonu geliştirme, sürekli iyileştirme gibi kavramlar ortaya çıkmaktadır (Zeki ve Erçelik, 2017: 166). Bu noktada, iç girişimciliği oluşturan bazı boyutlardan bahsetmek mümkündür. Bu boyutlar yenilik, yeni iş başlatma, örgütsel yenilenme ve proaktiflik olarak sıralanabilir. Söz konusu boyutlar Şekil 2'de özetlenmektedir.

Şekil 2. İç girişimcilik boyutları



Şiddetli rekabetin var olduğu pazar şartlarında yarar sağlamanın yolu yenilik yapmaktır. Bir işletmenin yenilik yapmasının en iyi yolu ise iç girişimciliktir. İç girişimci davranışlar sonucunda elde edilen sürdürülebilir yenilik işletmeleri rakiplerinden daha avantajlı bir konuma taşıyabilir (Naktiyok ve Kök, 2006: 80). İşletme performansında iyileşmeye, kapasite artışına ve yeni kaynaklar bulunmasına yol açan iç girişimcilik, işletme faaliyetlerine büyük oranda destek olmaktadır. İç girişimcilik işletmenin ataletten kurtularak değişimi yakalamasını ve faaliyetlerine devam edebilmesini sağlamaktadır (Göçmen, 2007: 49). Aynı zamanda ürün ve süreçleri iyileştirerek mevcut pazarların genişlemesine yol açan iç girişimcilik kaynaklardaki azalmaları dengeleyerek işletmenin verimliliğini arttırmaktadır (Kaplan, 2013: 70).

Özellikle işletme içindeki yetenekli çalışanın bağlılığını arttırarak iş tatminini sağlayan iç girişimcilik; aslında bilgi ve tecrübe sahibi çalışanların ürettikleri fikirleri değerlendirmek suretiyle büyük bir kazanıma neden olabilir. Yeni fikirlerin, pratik çözümlerin ve önerilerin işi bizzat yapan tecrübe sahibi çalışanlardan geleceği bir gerçekliktir (Zeren, 2012: 101). Bu noktada iç müşterilerin dikkat alınması ve değerlendirilmesi iç girişimci sayısını arttırarak daha başarılı bir işletme olmayı sağlayabilecektir.

Literatür Taraması ve Araştırma Modeli

Yerli ve yabancı yazın tarandığında iç müşteri ilişkileri yönetimi ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, yerli ve yabancı yazında iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının girişimcilik ve iç girişimcilik üzerindeki etkilerini ayrı ayrı inceleyen çalışmalara rastlamak mümkündür. Janson ve Wrycza (1999), yapmış oldukları çalışmada bilgi teknolojilerinin kullanımının girişimcilik faaliyetlerine nasıl destek verdiğini araştırmayı hedeflemişlerdir. Araştırma, Polonya'nın önemli bir sanayi bölgesi olan Gdansk'ta bulunan ve hukuk bürosu, finansal danışmanlık, yazılım ve donanım sektöründe faaliyet gösteren 3 şirketin CEO'ları ve 6 yöneticisi ile mülakat yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmada bilgi teknolojilerinin stratejik kullanımının girişimcilik yoğunluğu ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gajjala (2006), araştırmasında bilgi ve iletişim teknolojileri, küreselleşme ve girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma Hindistan merkezli Hint teknoloji girişimcilerinin önde gelen firmalarının oluşturduğu 7 firmanın CEO'ları ile mülakat yolu ile yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, bilgi ve iletişim teknolojilerinin küçük ve orta ölçekli firmaların faaliyetlerinin küreselleşmesi için yeni girişimlere olanak sağladığı tespit edilmiştir.

Şeşen (2010) tarafından Türk Savunma Sanayi firmalarının çeşitli kademelerinde çalışan 375 yönetici üzerinde anket yöntemi ile yapılan araştırmada, örgüt içi girişimci davranışların öncülleri ve sonuçlarının yapısal eşitlik modeli ile tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırmada,



İç girişimciliğin toplumsal kültürel değer algısı, örgütteki kültürel eğilim ve bireyin öz kendilik değerlendirmesinden etkilendiği belirtilmiştir.

Srivastava vd. (2011), yapmış oldukları araştırmada, liderliğin var olduğu örgütlerde örgüt kültürü ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmalarını Hindistan'ın Delhi şehrinde perakende gıda alanında faaliyet gösteren, başarılı bir iç girişimcilik kaydına sahip 3 özel sektör firmasında çalışan 136 orta düzey yönetici üzerinde anket yoluyla yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda, kültür ve iç girişimcilik arasında iyi liderlikte daha etkili şekilde ortaya çıkan ve göze çarpacak derecede olumlu yönde bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte örgüt kültürünün iç girişimcilik üzerindeki etkisini liderliğin belirlediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öncer (2013) yapmış olduğu çalışmada işlemsel ve dönüşümsel liderlik stillerinin girişimci oryantasyon üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma İstanbul'da bulunan çok uluslu üç şirketin 171 çalışanı üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda dönüşümsel liderliğin girişimcilik oryantasyonunun üç boyutunu da etkilediği (yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik); işlemsel liderliğin ise sadece proaktiflik boyutunu etkilediği tespit edilmiştir.

Arslan vd. (2014), Pakistan hizmet sektöründe yapmış oldukları çalışmada çalışan memnuniyeti ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Hizmet sektöründe çalışan 150 kişi üzerinde anket yoluyla yapılan araştırmanın sonucunda, çalışanlar arasındaki rol netliği, ücretlendirme, çalışanlar arasındaki ilişki, çalışanın işinden genel memnuniyeti ve iş istikrarı gibi örgütsel özelliklerin çalışanın memnuniyetine karar verdiğini ve çalışan memnuniyetinin iç girişimcilik ile pozitif bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayhan (2015), yapmış olduğu çalışmada dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, Ankara'da faaliyet gösteren kurumsal ve özel bankaların 162 çalışanı üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmada, çalışanların dönüştürücü liderlik özellikleri ile iç girişimcilikleri arasında orta seviyede anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

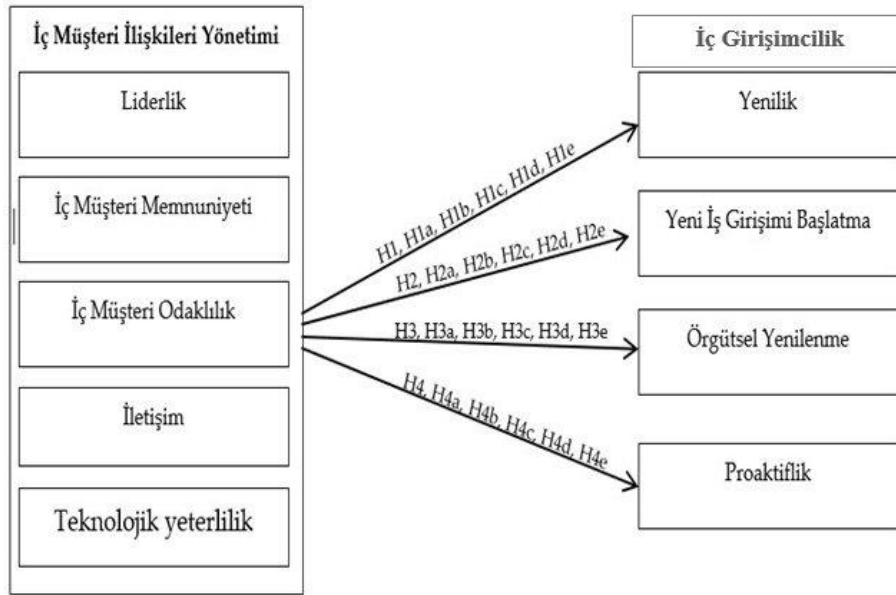
Zur ve Walega (2015), yaptıkları çalışmada rutin iletişim uygulamaları ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi inceleyerek rutin kurumsal iletişimin tüm yönlerini ve bunların kurumsal girişimcilik üzerindeki potansiyel etkilerini araştırmışlardır. Araştırma, Polonya'da üretim sektöründe faaliyet gösteren ve iki yıl üst üste ortalamasının üzerinde kar ve büyüme oranına sahip 64 firmanın ayrı iş birimlerini temsil eden orta seviye yönetimindeki 64 kişi üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmada, açık iletişim uygulamalarının öncelikle şirketlerde yaygın iletişim ve iletişim davranış sıklığı nedeniyle iç girişimciliği olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.



Çalışır (2016), yapmış olduğu çalışmasında girişimcilik kavramının iletişim ve halkla ilişkilerle nasıl bir bağlantısı olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Araştırma KOSGEB’den hibe desteği alarak Gümüşhane Üniversitesi kampüsünde terzi olarak faaliyet gösteren kadın bir girişimci ile yarı yapılandırılmış bir görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen görüşme sonucunda; iletişim ve halkla ilişkilerin girişimcilik açısından son derece gerekli olduğu, işletmenin devamı için iletişim ve halkla ilişkiler konularına özen gösterilmesinin girişimcilik ve girişimci açısından önemli olduğu belirtilmiştir.

Yazın incelendiğinde iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimcilğe etkisini doğrudan ölçen bir çalışmaya rastlanmamasına rağmen iç müşteri ilişkilerinin alt boyutlarını oluşturan bazı değişkenlerin girişimcilik ve iç girişimcilik ile ilişkisi olduğu görülebilmektedir. Ayrıca işletmenin iç müşterilerinin hem işletmede çalışanlar olarak hem de üretilen ürünlerin bir kullanıcısı olma potansiyelleri nedeniyle iç girişimcilik üzerinde etkili olacağı düşüncesiyle iç müşteri ilişkilerinin iç girişimcilik üzerindeki etkisi çalışma kapsamında ele alınmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda araştırmanın teorik modeli Şekil 3’te özetlenmektedir.

Şekil 3. Araştırma Modeli



Ana Hipotez: İç müşteri ilişkileri yönetimi iç girişimcilik üzerinde etkilidir.

H₁: İç müşteri ilişkileri yönetimi ve alt boyutları (**H_{1a}**: liderlik **H_{1b}**: iç müşteri memnuniyeti **H_{1c}**: iç müşteri odaklılık **H_{1d}**: iletişim **H_{1e}**: teknoloji yeterlilik) iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde etkilidir.

H₂: İç müşteri ilişkileri yönetimi ve alt boyutları (**H_{2a}**: liderlik **H_{2b}**: iç müşteri memnuniyeti **H_{2c}**: iç müşteri odaklılık **H_{2d}**: iletişim **H_{2e}**: teknoloji yeterlilik) iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde etkilidir.



H3: İç müşteri ilişkileri yönetimi ve alt boyutları (**H3a:** liderlik **H3b:** iç müşteri memnuniyeti **H3c:** iç müşteri odaklılık **H3d:** iletişim **H3e:** teknoloji yeterlilik) iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde etkilidir.

H4: İç müşteri ilişkileri yönetimi ve alt boyutları (**H4a:** liderlik **H4b:** iç müşteri memnuniyeti **H4c:** iç müşteri odaklılık **H4d:** iletişim **H4e:** teknoloji yeterlilik) iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde etkilidir.

Araştırma Metodolojisi

Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın kapsamı imalat sektöründe faaliyet gösteren, yurt içi ve yurt dışında fabrikaları olan İstanbul merkezli bir holdingin Kastamonu ilinde bulunan Kastamonu Entegre isimli fabrikasında çalışan yönetici ve çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini işletmede çalışan her düzeydeki yönetici, idari personel, beyaz, gri ve mavi yaka 375 çalışan oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak araştırmanın örnekleme seçilmiştir. Örnekleme yer alan çalışanlarla yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın varsayımı olarak katılımcıların anketi içten ve dürüst bir şekilde cevapladıkları kabul edilmektedir. Araştırma kapsamında 192 adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formlarından 192 adet çalışanlar tarafından tam ve eksiksiz doldurulmuştur. Dolayısıyla örnekleme 192 adet çalışan oluşturmaktadır.

Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. İç girişimciliğe verilen önemi ölçmek için birbirinden bağımsız olarak geliştirilen iki farklı ölçeğin birleşiminden oluşan ve Naktiyok (2004) tarafından geliştirilmiş iç girişimcilik ölçeği kullanılmıştır. İlk olarak Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen, Miller ve Friesen (1978) ve Covin ve Slevin (1989) tarafından yeniden düzenlenen ilk ölçek iç girişimciliğin proaktiflik ve yenilik boyutlarını içerecek şekilde hazırlanmıştır. Zahra (1991, 1993) tarafından geliştirilen ikinci ölçek ise işletmenin yenilik, yeni iş girişimi ve örgütsel yenilenme boyutlarına verdiği önemi ölçmek amacıyla tasarlanmıştır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 500). Birbirini tamamlayıcı nitelikte olan bu iki ölçek birleşik bir biçimde ele alındığında iç girişimciliğin yenilik, yeni iş girişimi başlatma, örgütsel yenilenme ve proaktiflik boyutlarını açıklayabilmektedir. İç girişimciliğe verilen önemi ölçmek için bu iki ölçekten alınan ifadeler kullanılmıştır.

İç müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin sorular oluşturulurken Eichorn (2005) tarafından geliştirilen ve Demirel (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmış kırk sorudan oluşan iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinden yararlanılmıştır. Her iki ölçekteki sorularda 5'li likert tipi ifadelerle göre tasarlanmıştır.



Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada öncelikle örneklemin yeterliliğini test etmek Kaiser-Meyer-Olkin değeri ve Barlett test ölçütü incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerde bulunan soruların geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmış ve faktör yapıları tespit edilmiştir. Son olarak araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin ve modelin test edilmesi için regresyon analizlerine yer verilmiştir.

Bulgular

Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin tanımlayıcı bulgular Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcılara ilişkin Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	5	2,6
	Erkek	187	97,4
Yaş	18-23 arası	3	1,6
	24-29 arası	18	9,4
	30-35 arası	77	40,1
	36-41 arası	51	26,5
	42-47 arası	30	15,6
	48 ve üzeri	13	6,8
Eğitim düzeyi	İlköğretim	16	8,3
	Lise	116	60,4
	Ön lisans	22	11,5
	Lisans	20	10,4
İş yeri deneyimi	Yüksek Lisans	18	9,4
	3 yıl ve altı	32	16,7
	4-7 yıl arası	23	12,0
	8-11 yıl arası	103	53,6
	12-15 yıl arası	16	8,3
	16-19 yıl arası	6	3,1
Toplam deneyim	20 yıl ve üzeri	12	6,3
	3 yıl ve altı	17	8,9
	4-7 yıl arası	13	6,8
	8-11 yıl arası	66	34,3
12-15 yıl arası	48	25,0	
16-19 yıl arası	19	9,9	
20 yıl ve üzeri	29	15,1	



Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkek olduğu (% 97,4) görülebilmektedir. Katılımcılar yaş aralığına bakıldığında 30-41 yaş aralığında olanlar çalışanların % 66,6'sunu oluşturmaktadır. Ankete katılan çalışanların eğitim düzeyleri incelendiğinde ise, çoğunluğun (% 60,4) lise mezunu olduğu görülebilmektedir. Katılımcıların mevcut işyerlerindeki deneyimlerine bakıldığında üçte ikisinden fazlasının (% 73,1) 8 yıldan uzun süredir aynı işletmede çalıştığı tespit edilmiştir. Bu kişilerin büyük bir kısmının da (%84,3) 8 yıl ve daha fazla süredir iş tecrübesine sahip olduğu bulunmuştur.

Faktör Analiz Bulguları

İç girişimciliği ölçmek için kullanılan sorular Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. İç Girişimcilik Ölçeğine Ait Soru Numaraları ve İfadeler

Soru	İfadeler
S1	Ürünleri, üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak
S2	Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak
S3	Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için AR-GE faaliyetlerine kaynak ayırmak
S4	Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak
S5	Yeni geliştirilen ve denenmiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak
S6	Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak
S7	Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli genişletmek
S8	Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak
S9	Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek
S10	Var olan ürünler için yeni iş-işletme fırsatları aramak
S11	Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek
S12	Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak
S13	Birimleri, bölümleri sık sık yeriden organize etmek
S14	Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek
S15	Rakiplere cevap vermektense ziyade rakiplerle mücadele etmek
S16	Yüksek risk taşıyan projeler uygulamak
S17	Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişikliklerden ziyade geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek
S18	Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine cesur davranarak karar almak

Faktör analizine başlamadan önce örneklemin yeterliliğini test etmek için gözlenen ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indeks olan KMO test ölçütü incelenmiştir. KMO oranı (0,5) üzerindeyse örneklemin yeterli olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca KMO oranı ne kadar yüksekse veri seti faktör analizi için o kadar iyidir (Kalaycı, 2010: 322). Yapılan analizler sonucunda iç girişimcilik ölçeği için çıkan KMO örneklem



yeterliliği değeri 0,881 çok iyi şekilde değerlendirilmekte ve KMO değeri (0,5) üzerinde olmalıdır şartını sağladığı için faktör analizine uygundur. Ayrıca, Barlett's küresellik testi sonucuna göre değişkenler arasında anlamlı korelasyon ilişkisi olduğu görülmüştür. Benzer şekilde iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği için çıkan KMO örneklem yeterliliği değeri 0,908 mükemmel olarak değerlendirilmekte ve KMO değeri (0,5) üzerinde olmalıdır şartını sağladığı için faktör analizine uygundur. Bu bulguların ardından faktör analizlerine geçilmiştir.

İç girişimcilik ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla soru formunda yer alan ilgili sorulara varimax rotasyonu temel bileşenler faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 15. ifade analizden çıkarılmıştır. İç girişimciliğe ilişkin faktör bulguları Tablo 4'te yer almaktadır

Tablo 4. İç Girişimcilik Faktör Analiz Bulguları

Faktörler	Faktör Yükleri			
	F1	F2	F3	F4
Yenilik				
S1	,679			
S2	,741			
S3	,753			
S4	,697			
S5	,669			
Açıklanan Varyans (%)	12,272			
Özdeğer	2,936			
Yeni İş Girişimi Başlatma				
S6			,576	
S7			,570	
S8			,561	
S9			,769	
S10			,581	
Açıklanan Varyans (%)			15,191	
Özdeğer			2,582	
Örgütsel Yenilenme				
S11		,715		
S12		,659		
S13		,796		
S14		,554		
Açıklanan Varyans (%)		13,941		
Özdeğer		2,370		
Proaktiflik				
S16				,761
S17				,689
S18				,789
Açıklanan Varyans (%)				12,211
Özdeğer				2,076
Toplam Varyans Oranı (%)				58,614



Yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin açıklama düzeyinin % 58,614 olduğu ve ölçeğin toplam dört faktörde toplandığı görülmüştür. Bu bağlamda yenilik faktörü S1-S5, yeni iş girişimi başlatma faktörü S6-S10 olmak üzere beşer sorudan oluşmaktadır. Örgütsel yenilenme faktörü S11-S14 olmak üzere dört sorudan oluşmaktadır. Son olarak proaktiflik boyutu S16-S18 olmak üzere üç sorudan oluşmaktadır. İç girişimcilik boyutlarına ilişkin ortaya çıkan faktörler toplam varyansın % 58,614' ini açıklamaktadır. İç müşteri ilişkileri yöntemini ölçmek için kullanılan sorular ise Tablo 5'te görülebilmektedir.

Tablo 5. İç Müşteri İlişkileri Yönetimi Faktör Analiz Bulguları

Soru	İfadeler
S1	Yöneticiler, işletme içi alınan kararlarda çalışanların katılımını yüksek düzeyde sağlamaktadırlar
S2	Yöneticiler, işletme içi problemlerin sebeplerini ve belirtilerini açıkça ortaya koymaktadırlar.
S3	Yöneticiler, kabul edilmiş hedefler ve eylemler arasında tutarlılık göstermektedirler
S4	Yöneticiler, günlük iş süreçlerini (işlemleri) sürekli takip etmektedirler
S5	Yöneticiler, çalışanlar ve diğer iş çevresiyle olan iletişimlerini ve ilişkilerini sürekli canlı tutmaktadırlar
S6	Yöneticiler, iş hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmek için teknik yeterliliğe sahiptirler
S7	Yöneticiler, işletme amaç ve vizyonu ile uyumlu planlama yapmaktadırlar
S8	Yöneticiler, ulaşılmak istenen sonuçları, süreçleri ve planları çalışanlara açık biçimde bildirmektedirler
S9	Çalışanlar, iç müşterilere (çalışanlar ve yöneticiler) dış müşterilerle aynı düzeyde ve kalitede hizmet sunmaları konusunda teşvik edilmektedirler
S10	Çalışanlar, çok iyi bir iç destek ve müşteri hizmeti sağladıkları için takdir edilir ve ödüllendirilir
S11	Çalışanlar, yönetici etkisine gerek duymadan karar alma ve iç müşteri (çalışanlar ve yöneticiler) problemlerini çözme yetkisine sahiptirler
S12	Çalışanlar, ürün ve hizmet sunumunda gerekli teknik, mesleki bilgiye ve eğitim düzeyine sahiptirler
S13	Çalışanlar, işletme verimliliğini artırmak için öncelikleri belirlemede işletme içi iş üniteleriyle işbirliğinde bulunmaktadırlar
S14	Yöneticiler, çalışanların desteği ile işletme içi herkese örnek biçimde liderlik yaparlar
S15	Yöneticiler, içsel ve dışsal olarak en iyi müşteri hizmeti sağlamanın değerini ve önemini açıkça vurgulamaktadırlar
S16	Yöneticiler, iç müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili düşünce ve eleştirilerini çalışanlarla açık bir iletişim kurarak paylaşmaktadırlar
S17	İşletme, çalışan ve yöneticilerin bilgi ihtiyacını karşılayan geniş kapsamlı bir veri ve bilgi kavnağı sunmaktadır



S18	Veriler ve bilgi kaynakları iş ile ilgili sistem verilerini tam olarak ve güvenilir bir şekilde yansıtmaktadırlar
S19	İşletmemizin teknik alt yapısı çalışan ve yöneticilerin yaptıkları işlere yeterince katkı sağlamaktadır
S20	İşletmemizin teknik yönden gelişmesi ve yenilikleri takip etmesi açık ve kolay bir süreçtir
S21	Teknik destek ekibinin rolleri ve sorumlulukları çalışanlara açık bir şekilde iletilir ve anlatılır
S22	Teknik destek ekibi yeni teknolojiyle ilgili yeni kullanıcılara gerekli yardımda bulunmaktadır
S23	İşletme içinde bilgi paylaşımı sürekli olarak kolaylaştırılmaktadır.
S24	İşletmemizin teknoloji düzeyi ihtiyaçlarımızı yeterli şekilde karşılamaktadır
S25	Tazminat ve kar ödemeleri çalışanların sahip olduğu roller ve sorumluluklarıyla orantılıdır ve performans ile yakın bir ilişkisi vardır
S26	Çalışma ortamı aşırı gerginlik, stres, emniyetsizlik veya birlikte çalışanlar arasında güvensizliğin bulunmadığı bir ortamdır
S27	İşletme politikaları çalışanlara açık bir şekilde iletilmekte ve kurum içerisinde eşit bir şekilde uygulanmaktadır
S28	İşletmemizde sürekli bir eğitim, gelişim ve ilerleme fırsatları bulunmaktadır
S29	Performansımızla ilgili olarak düzenli ve tutarlı bir şekilde övgü ve eleştiri içeren geribildirim almaktavız
S30	Bize en yakın yöneticimiz, karar alma, amaçları ve hedefleri belirleme ve takıma yön vermede rehberlik etme gibi sorumluluklar bakımından yetkin bir kişidir
S31	Sorunları çözmede, kendi kararlarımızı, yaratıcılığımızı veya uzmanlığımızı kullanma fırsatımız vardır
S32	Uygun ve ahlaki olmadığını düşündüğüm kararları almak veya davranışlarda bulunmak için kendimi baskı altında hissetmem
S33	İşletmemizde, fonksiyonlar (pazarlama, üretim, muhasebe vb.) arası takım oluşturma programları bulunmakta ve desteklenmektedir
S34	Başkalarını suçlu çıkarma, insanların yüzlerinin kızarmasına sebep olma ve diğerlerinden kendini üstün görme gibi davranışlar, üst yönetim tarafından kabul edilmemekte ve hoşgörüle karşılanmamaktadır
S35	İşletmemiz, büyük girişimler için güçlü proje yönetimi standartları kullanmaktadır
S36	İşletmemizde işle ilgili süreçlerde, girişimlerde ve kararlarda otorite kurma ve güç çatışmaları ile diğer üstünlük kurma mücadelelerine hemen hemen hiç rastlanmaz
S37	Çalışanlar arası takım çalışmasını ve ilişkilerini artırmak ve karşılıklı eğitim vs. sağlamak için yeterince bütçe ayrılmaktadır
S38	İş birimleri, işletme içerisinde kaynakları paylaşma ve artırma üzerinde yoğunlaşarak, girişimler ve teknoloji yatırımları üzerinde işbirliği yapmak için fırsat arama konusunda cesaretlendirilmektedir
S39	İş birimleri, bilgi teknolojisinin yardımı ve rehberliği ile yeni projeler, girişimler ve teknoloji yatırımları için fon ayırma ve bunlara öncelik verme sürecini yerine getirmektedir
S40	İş birimlerinin karar almada kendi bağımsız verilerini oluşturmaları ve kullanmalarını teşvik edilmemektedir

İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla soru formunda yer alan ilgili sorulara varimax rotasyonu temel bileşenler faktör analizi yapılmıştır. . Elde edilen faktör analizi sonucunda ölçekte yer



alan 9, 10, 11, 24, 38 ve 39 numaralı ifadeler analizden çıkarılmıştır. İç müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin faktör analiz bulguları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. İç Müşteri İlişkileri Yönetimi Faktör Analiz Bulguları

Faktörler	Faktör Yükleri				
	F1	F2	F3	F4	F5
Liderlik					
S1	,728				
S2	,755				
S3	,717				
S4	,653				
S5	,754				
S6	,653				
S7	,694				
S8	,630				
Açıklanan Varyans (%)	15,707				
Özdeğer	5,340				
İç Müşteri Odaklılık					
S12				,765	
S13				,650	
S14				,508	
S15				,719	
S16				,667	
Açıklanan Varyans (%)				11,707	
Özdeğer				3,980	
Teknolojik Yeterlilik					
S17			,712		
S18			,665		
S19			,732		
S20			,578		
S21			,597		
S22			,489		
S23			,550		
Açıklanan Varyans (%)			11,231		
Özdeğer			3,819		
İç Müşteri Memnuniyeti					
S25		,528			
S26		,754			
S27		,651			
S28		,654			
S29		,512			
S30		,478			
S31		,568			
S32		,665			
Açıklanan Varyans (%)		10,530			
Özdeğer		3,580			



Yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin açıklama düzeyinin % 58,074 olduğu ve toplam 5 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu bağlamda liderlik faktörü S1-S8 olmak üzere 8 sorudan oluşmaktadır, İç müşteri odaklılık faktörü S12-S16 olmak üzere beş sorudan oluşmaktadır. Teknolojik yeterlilik faktörü S17-S23 olmak üzere yedi sorudan oluşmaktadır. İç müşteri memnuniyeti S25-S32 olmak üzere sekiz sorudan oluşmaktadır. Son olarak iletişim boyutu S33-S37 ve S40 olmak üzere altı sorudan oluşmaktadır. İç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarına ilişkin ortaya çıkan faktörler toplam varyansın % 58,074'ünü açıklamaktadır.

Faktör analizlerinden sonra ölçeklerin güvenilirliğini test etmek ve değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılıp dağılmadığına görmeye yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizlere ilişkin bulgular da Tablo 7'de özetlenmiştir.

Tablo 7. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Verilerin Normallik Testleri

Değişkenler ve Boyutlar	Ort.	Std. S.	Skewness	Kurtosis	C. Alpha
İç girişimcilik	3,98	,5444	-,643	,863	0,878
Yenilik	4,23	,6378	-1,377	2,310	0,804
Yeni Girişim Başlatma	4,13	,6925	-1,236	1,837	0,753
Örgütsel Yenilenme	4,08	,7620	-1,083	1,092	0,745
Proaktiflik	3,48	,8786	-,409	-,138	0,720
İç Müşteri İlişkileri Yönetimi	3,67	,5937	-,393	,276	0,937
Liderlik	3,76	,8164	-,758	,542	0,908
İç Müşteri Odaklılık	3,88	,6934	-,685	,875	0,851
Teknolojik Yeterlilik	3,77	,7335	-,752	,975	0,854
İç Müşteri Memnuniyeti	3,58	,8101	-,498	,034	0,865
İletişim	3,37	,7447	-,522	,756	0,735

Tablo 7'ye bakıldığında tüm kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan tüm Cronbach Alpha değerleri 0,70'in üzerindedir. Değişkenlerin dağılımlarının biçimlerini ortaya çıkarmak, verilerin anlaşılması ve cevapların normal dağılıp dağılmadığına bakmak için normallik testleri yapılmaktadır. Sosyal bilimler alanında normallik testlerinden daha çok değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılıp dağılmadığına yönelik olan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakmak daha doğrudur. George ve Mallery (2010)'e göre verilerin normal dağıldığını söyleyebilmek için skewness ve kurtosis değerlerinin - 2 ile + 2 aralığında yer alması gerekmektedir. Yapılan analizler bu değerlerin sağlandığını göstermektedir.

Normallik varsayımlarına bakıldıktan sonra çalışma kapsamında geliştirilen hipotezlerin analizlerine geçilmiştir. Bu kapsamda iç girişimciliğin alt boyutlarına etki eden iç müşteri ilişkileri boyutlarını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda yapılan analizde elde edilen sonuçları Tablo 8, 9, 10 ve 11'de özetlenmiştir.



Tablo 8. Yenilik Boyutuna İlişkin Regresyon Analizleri

Model Özeti					Katsayılar			
Bağımlı Değişken: Yenilik								
	R ²	Düz. R ²	F	p	B	t	β	p
Bağımsız Değişkenler	,202	,181	9,415	,000				
	Liderlik				-,107	-1,478	-,137	,141
	İç Müşteri Odaklılık				,268	3,423	,291	,001
	Teknoloji				,236	2,905	,271	,004
	İç Müşteri Memnuniyeti				,021	,263	,026	,793
	İletişim				,034	,533	,040	,595

Tablo 8’de yer alan bulgular incelendiğinde model istatistiksel açıdan (F=9,415, P<0,00) anlamlı çıkmış ve yenilik boyutundaki değişimin % 18,1’ ünü açıklamaktadır. Bağımsız değişkenlerden iç müşteri odaklılık ($\beta = ,291$; $p < ,01$) ve teknolojik yeterlilik ($\beta = ,271$; $p < ,01$) boyutlarının bağımlı değişken yenilik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenlerden liderlik, iç müşteri memnuniyeti ve iletişimin bağımlı değişken yenilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar öne sürülen H1b ve H1e hipotezlerini doğrulamış, H1c ve H1d hipotezlerini ise doğrulamamıştır. Buna göre iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde kısmen etkili (H1) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 9. Yeni İş Girişimi Başlatma Boyutuna İlişkin Regresyon Analizleri

Model Özeti					Katsayılar			
Bağımlı Değişken: İş Girişimi Başlatma								
	R ²	Düz. R ²	F	p	B	t	β	p
Bağımsız Değişkenler	,293	,274	15,398	,000				
	Liderlik				,185	2,436	,218	,016
	İç Müşteri Odaklılık				-,080	-,998	-,080	,320
	Teknoloji				-,020	-,246	-,022	,806
	İç Müşteri Memnuniyeti				,380	4,739	,445	,000
	İletişim				-,020	-,300	-,021	,764

Tablo 9’da yer alan bulgular incelendiğinde model istatistiksel açıdan (F=15,398, P<0,00) anlamlı çıkmış ve yeni iş girişimi başlatma boyutundaki değişimin % 27,4’ ünü açıklamaktadır. Bağımsız değişkenlerden liderlik ($\beta = ,218$; $p < ,05$) ve iç müşteri memnuniyeti ($\beta = ,445$; $p < ,01$) boyutlarının bağımlı değişken yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenlerden iç müşteri odaklılık, teknolojik yeterlilik ve iletişimin bağımlı değişken yeni iş girişimi başlatma



üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar öne sürülen H_{2a} ve H_{2c} hipotezlerini doğrulamış, H_{2b}, H_{2d} ve H_{2e} hipotezlerini ise doğrulamamıştır. Buna göre iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde kısmen etkili (H₂) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10. Örgütsel Yenilenme Boyutuna İlişkin Regresyon Analizleri

Model Özeti				Katsayılar				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilenme								
	R ²	Düz. R ²	F	p	B	t	β	p
	,322	,303	17,630	,000				
Bağımsız Değişkenler	Liderlik				,259	2,947	,259	,004
	İç Müşteri Odaklılık				,055	,697	,055	,486
	Teknoloji				,254	2,934	,254	,004
	İç Müşteri Memnuniyeti				,082	,892	,082	,374
	İletişim				,016	,237	,016	,813

Tablo 10'daki bulgular incelendiğinde modelin istatistiksel açıdan (F=17,630, P<0,00) anlamlı çıktığı ve yeni iş girişimi başlatma boyutundaki değişimin % 30,3' ünü açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenlerden liderlik (β= ,259; p<,01) ve teknolojik yeterlilik (β= ,254; p<,01) boyutlarının bağımlı değişken örgütsel yenilenme boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenlerden iç müşteri odaklılık, iç müşteri memnuniyet ve iletişimin bağımlı değişken örgütsel yenilenme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar öne sürülen H_{3a} ve H_{3e} hipotezlerini doğrulamış, H_{3b}, H_{3c} ve H_{3d} hipotezlerini ise doğrulamamıştır. Buna göre iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde kısmen etkili (H₃) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11. Proaktiflik Boyutuna İlişkin Regresyon Analizleri

Model Özeti				Katsayılar				
Bağımlı Değişken: Proaktiflik								
	R ²	Düz. R ²	F	p	B	t	β	p
	,281	,261	14,519	,000				
Bağımsız Değişkenler	Liderlik				,185	1,901	,172	,059
	İç Müşteri Odaklılık				-,080	-,782	-,063	,435
	Teknoloji				,296	2,772	,247	,006
	İç Müşteri Memnuniyeti				,137	1,334	,126	,184
	İletişim				,185	2,220	,157	,028

Tablo 11'de yer alan bulgular incelendiğinde ise, modelin istatistiksel açıdan (F=14,519, P<0,00) anlamlı çıktığı ve proaktiflik boyutundaki değişimin %



26,1' ini açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenlerden liderlik ($\beta = ,172$; $p < ,010$), teknolojik yeterlilik ($\beta = ,247$; $p < ,01$) ve iletişim ($\beta = ,157$; $p < ,05$) boyutlarının bağımlı değişken proaktiflik boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenlerden iç müşteri odaklılık ve iç müşteri memnuniyetinin bağımlı değişken proaktiflik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar öne sürülen H_{4a} , H_{4d} , ve H_{4e} hipotezlerini doğrulamış, H_{4b} ve H_{4c} hipotezlerini ise doğrulamamıştır. Buna göre iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde kısmen etkili (H_4) olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Karmaşık yapıya sahip birçok ilişkinin var olduğu sistem bileşenlerinden oluşan işletmeler değişen şartlara hızlı ve esnek bir biçimde cevap verebilmelidirler. Bunun aşamada bu karmaşıklığı çözerek işlevler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve bütünlüğün sağlanması adına sistematik bir yönetim stratejisi olan iç müşteri ilişkileri yönetimi ortaya çıkmaktadır. İşletmenin kültürel değerlerini, çalışanlar arasındaki ilişkileri, işletme içindeki tutum ve davranışları sistematik olarak değerlendiren iç müşteri ilişkileri yönetimi her kademedeki çalışanın kültürünü ve tutumlarını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda iç girişimcilik üzerinde iç müşteri ilişkileri yönetiminin ne derece etkili olduğunu belirlemek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu amaç kapsamında gerçekleştirilen çalışmada iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimcilik üzerinde etkisi olduğunu gösteren bulgulara rastlanmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizleri sonucunda iç müşteri ilişkileri yönetiminin alt boyutlarından iç müşteri odaklılığın ve teknolojik yeterlilik boyutunun iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yazın incelendiğinde iç müşteri odaklılığın iç girişimcilik ve alt boyutu yenilik üzerindeki etkisini direkt olarak ölçen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat iç müşteri odaklılığın işletmeler için önemli sonuçlar ortaya çıkardığı görülebilmektedir. Bu anlamda bulunan sonuçlar literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir. Öyle ki, Mokhtar (2013) müşteri odaklılığın yeni ürün performansı üzerinde, Tajeddini vd. (2013) müşteri odaklılığın verimlilik ve etkinlik üzerinde, Al-alak ve Tarabieh (2011) müşteri odaklılığın inovasyon farklılaşması sağlayarak organizasyon performansı üzerinde, Brockman vd. (2012) müşteri odaklılığın yenilikçilik arttıkça işletme performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İşletmeler amaçlarına ulaşmak için çalışanlarının katılımını ve desteğini almak zorundadırlar. Çalışanlar işletme kültürüne uyum sağladıklarında tutum ve davranışları işletmenin beklentileri yönünde değişmektedir. Bu nedenle iç müşteri odaklı kültürün işletme içine yayılarak çalışanlarının yenilikçi fikirler ortaya çıkarmasının



yolu açılmalıdır. İç müşteri odaklı kültür ile işletme tarafından desteklenen faaliyetler daha fazla yeniliğe imkân sağlayacak ve sonuç olarak firma performansını arttırma ve iç girişimciliği desteklemek adına işletmeler için faydalı olacaktır.

İç müşteri ilişkileri yönetiminin teknolojik yeterlilik boyutunun iç girişimcilik ve yenilik üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yazına bakıldığında bulunan sonuçla örtüşen bazı araştırmaların olduğu görülmüştür. Aslan ve Özata (2007) bilgi teknolojileri kullanım seviyeleri ile yenilikçilik arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu, Benitez-Amado vd. (2010) bilgi teknolojilerinin firmadaki iç girişimcilik kültürünün gelişimi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve iç girişimcilik kültürü aracılığıyla firma performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. El Bedawy ve Farag (2015) bilgi teknolojilerinin girişimcilerin başarı, büyüme ve karlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İşletme içinde destekleyici bir temel oluşturan teknolojik yeterlilik birimler arasındaki koordinasyonun, iletişimin, veri paylaşımının ve ortak görüşlerin geliştirilmesini yardımcı olur. Bilgi teknolojileri kullanımı işletmeler için analiz yazılımları, e-posta sistemleri, internet yönetimi, bilgi yönetimi gibi iş uygulamaları yoluyla yenilikçiliği ve dolayısıyla iç girişimciliği destekleyen bir işletme kültürü gelişmesini sağlayacaktır.

İç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinde liderliğin ve iç müşteri memnuniyetinin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde azda olsa liderliğin yeni iş girişimi başlatma boyutuna etkisinin pozitif olduğu çalışmalara rastlanmıştır. Ensley vd. (2006) ile Shafique ve Kalyar (2018) dönüşümsel liderliğin yeni iş girişimini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Lider bireylerin ve grupların hedeflerine ulaşması amacıyla takipçilerinin eylemlerini etkileme ve faaliyetlerinin yönlendirme gücüne sahiptir. Lider işletmelerin değişimleri gerçekleştirebilme ve yeni girişim faaliyetlerine uyum sağlayabilmesi adına işletmeye yeni bir vizyon kazandırarak sahip olduğu amaca izleyicilerinin inanmasını sağlamalıdır.

İç müşteri ilişkileri yönetiminin iç müşteri memnuniyeti boyutunun iç girişimcilik ve yeni iş girişimi başlatma üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yazına bakıldığında bulduğumuz sonuçla dolaylı olarak örtüşen bazı araştırmaların olduğu görülmüştür. Antoncic ve Antoncic (2011), çalışan memnuniyetinin kurumsal girişimcilik ve şirketin büyümesi üzerinde önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanı sıra Arslan vd. (2014) çalışan memnuniyetinin iç girişimcilik ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Uluyol vd. (2011) müşteri memnuniyetinin finansal performans üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. İç müşteri memnuniyeti çalışanın işi ve işletme ile ilgili algılarının sonucunda işletmenin tamamında ortaya çıkan bir duygusal tutumdur. Bu bağlamda işletmeler iç müşteri memnuniyeti sağlamak adına karar verme sürecine iç



müşterilerini dâhil etmeli, eğitim olanaklarını arttırmalı, iletişime önem vermeli ve iç müşterilerini desteklemelidirler.

Yapılan analizde iç müşteri ilişkilerinin alt boyutlarından liderliğin ve teknolojik yeterliliğin iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu dolayısıyla iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğin alt boyutu olan örgütsel yenilenme üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yazına bakıldığında liderliğin örgütsel yenilenme üzerinde etkisinin pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşan çalışmalara rastlanmıştır. Bunun dışında Shafique ve Kalyar (2018) dönüşümsel liderliğin kendini yenileme boyutunu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel yenilenme işletmenin yeniden yapılanması amacıyla işletmenin bütününde yapılan değişiklikleri kapsamaktadır. Değişen rekabet şartlarında işletmelerin örgütsel yenilenme yoluyla iç girişimcilik faaliyetlerini sürdürmeleri kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. İşletmenin yapısının değişmesi işletmenin bütününde organizasyonel bir değişim sürecinin varlığını gerektirir. Bu bağlamda işletmenin her kademesinde bulunan liderlerin bu süreçte daha üst düzeyde bir kolektif yetenek, inanç, ortak menfaatler ve ortak hedefler vurgulayarak iç müşterileri motive etmeleri işletmelere fayda sağlayacaktır.

İç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarından teknolojik yeterliliğin örgütsel yenilenme üzerindeki etkisini girişimcilik kapsamında inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Benitez-Amado vd. (2010) bilgi teknolojilerinin iç girişimcilik üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve iç girişimcilik kültürü aracılığıyla firma performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Janson ve Wrycza (1999) bilgi teknolojilerinin girişimcilik yoğunluğu ile pozitif yönde ilişkisi olduğu sonucuna, El Bedawy ve Farag (2015) bilgi teknolojilerinin girişimciler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Turunç (2006) çalışmasında bilgi teknolojileri ile işletmelerin örgütsel performansı arasında kısmi ölçekte ilişki olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel yenilenme işletmelerin süreçlerinde ve yapılarında yapmış oldukları yenilikler ve değişimler ile iç girişimci nitelikler kazanmalarını sağlar. Bilgi teknolojileri işletmeler için tüm iş süreçlerini dönüştürmek ve prosedürleri otomatikleştirmek için kullanılır. Bilgi teknolojileri sadece işletmenin sahip olduğu donanım ve yazılımlar değil aynı zamanda üretim, dağıtım ve kolaylaştırma teknolojileri aracılığıyla iç girişimciliğin desteklenmesi konusunda da yardımcı olabilir.

İç müşteri ilişkileri yönetiminin liderlik, iletişim ve teknolojik yeterlilik boyutlarının proaktiflik boyutu üzerinde ise pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu ve bunun sonucunda iç müşteri ilişkileri yönetiminin proaktiflik boyutunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde liderliğin proaktiflik üzerinde etkisinin olduğunu gösteren çalışmalara rastlanmıştır. Bu kapsamda Srivastava vd. (2011) liderliğin proaktiflik üzerinde, Kayış (2017) etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin proaktiflik



üzerinde, Shafique ve Kalyar (2018) dönüşümsel liderliğin proaktiflik üzerinde olumlu etkisi olduğunu sonucuna ulaşımlardır. Proaktiflik doğacak fırsatları öngörerek rakiplerinden önce yeni ürün, hizmet, teknoloji ve yönetim teknikleri sunma adına gösterilen çabaların tamamını kapsamaktadır. Ekip çalışmasının teşvik edildiği, uygun kaynak tahsisinin sağlandığı, çalışanların kendileri için düşünmekte özgür oldukları ve fırsatların peşinden gidebildikleri iç girişimcilik kültürünü destekleyen iş yeri uygulamaları çalışanların proaktif davranış göstermelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca proaktif davranışın ortaya çıkmasını sağlayan işletme içi unsurlar liderler tarafından desteklenmeli çalışanlara hitap eden vizyon sayesinde proaktif yaklaşımlar teşvik edilmelidir.

İç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarından iletişimin proaktiflik üzerindeki etkisine bakıldığında iletişimin proaktifliği iç girişimcilik bağlamında etkilediği çalışmalara rastlanmıştır. Gürbüz vd. (2010) iletişimin iç girişimcilik davranışlarına olumlu yönde etkisi olduğunu belirtirken, Ulvenblad vd. (2013) girişimcilerin gelişmiş iletişim becerilerine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Zur ve Walega (2015) iletişimin iç girişimciliği olumlu yönde, Dallı vd. (2017) iletişim beceri düzeyinin girişimcilik düzeyini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Literatüre ve araştırma sonuçlarına bakıldığında iletişimin iç girişimciliği teşvik ettiği gözükmektedir. Bu bağlamda açık ve doğrudan dikey iletişim kanalları kurarak firma içindeki girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesi ve iş arkadaşları arasındaki çeşitli ve sık rutin iletişim alışverişinin desteklenmesi gerekmektedir. İhtiyaç duydukları kişi ile serbestçe iletişim kurabilen ve daha fazla bilgi alışverişinde bulunan çalışanlar birbirlerinden ilham alacak ve bu sayede girişimci davranışları daha sık göstereceklerdir.

İç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarından teknolojik yeterliliğin proaktiflik üzerindeki etkisini iç girişimcilik kapsamında inceleyen bazı çalışmalar literatürde yer almaktadır. Janson ve Wrycza (1999) bilgi teknolojilerinin girişimcilik yoğunluğu ile pozitif yönde ilişkisi olduğunu belirtirken, Benitez-Amado vd. (2010) bilgi teknolojilerinin iç girişimcilik üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. El Bedawy ve Farag (2015) ise bilgi teknolojilerinin girişimciler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. İş dünyasındaki teknolojik iyileştirmeler ve gelişmelere bağlı olarak iç girişimcilik algısının değişimlere ayak uydurabilecek kadar hızlı olması ve işletmelerin proaktif davranarak var olan boşlukları değerlendirip artı bir değere çevirmesi gerekmektedir. Ayrıca bilgiyi paylaşmayı, öğrenmeyi ve iç ilişkiler kurmayı teşvik edici şekilde iç girişimcilik kültürü oluşturan işletmeler; verilerin toplanması, düzenlenmesi, işlenmesi ve bilgi akışının geliştirilmesi konusunda bilgi teknolojilerini işletmenin tüm süreçlerin kapsayacak şekilde oluşturmalıdır. Bu bağlamda tüm süreçlerle tümleşik olarak kullanılan bilgi teknolojilerinin işletmelerin fırsatları ön görerek rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olabilir.



Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda konunun farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde değişik bulgulara yol açıp açmayacağı araştırılabilir. Bununla birlikte araştırma örneklemenin genişletilerek farklı sonuçların ortaya çıkıp çıkmayacağı görülebilir.

Kaynakça

Akın, Ö. (2012). Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Al-alak, B. A. ve Tarabieh, S. A. (2011). Gaining Competitive Advantage and Organizational Performance through Customer Orientation, Innovation Differentiation and Market Differentiation, *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(5), 80-91.

Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.

Antoncic, J. A. ve Antoncic, B. (2011). General Employee Satisfaction, Corporate Entrepreneurship, and Growth of Companies: An Empirical Study in Slovenia, *International Leadership Journal*, 3(1), 3-19.

Arslan, M., Zaman, R. ve Luk, M. (2014). Effect of Employee Satisfaction on Intrapreneurship: An Analysis from Service Industry of Pakistan, *Public Policy and Administration Research*, 4(9), 113-120.

Ayhan, Ü. (2015). Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F. J. ve Perez-Arostegui, M. N. (2010). Information Technology-enabled Intrapreneurship Culture and Firm Performance, *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550-566.

Brockman, B. K., Jones, M. A. ve Becherer, R. C. (2012). Customer Orientation and Performance in Small Firms: Examining the Moderating Influence of Risk-taking, Innovativeness, and Opportunity Focus, *Journal of Small Business Management*, 50(3), 429-446.

Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10(January), 75-87.

Çalışır, G. (2016). İletişim ve Halkla İlişkiler Bağlamında Girişimcilik Kadın Girişimcilik, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(01), 89-103.

Çetin, F. (2011). Örgüt içi girişimcilikte öz yeterlilik algısı ve Kontrol Odağının Rolü, *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 69-85.



- Dallı, M., Ünlü, Y. ve Pekel, A. (2017). Spor Yöneticiliği Bölümü Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeyleri ile Girişimcilik Düzeyleri Arasındaki İlişki, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(58), 28-34.
- Demirel, Y. (2006). Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Bilgi Paylaşımı, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Demirel, Y. ve Güner, E. (2015). İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7(2), 1-14.
- Demirel, Y. (2017). Müşteri İlişkileri Yönetimi, 3.Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Dilek, S. (2017). Oyun Teorisi Eşliğinde Sanayi Ekonomisi (Endüstriyel Ekonomi), Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Eichorn, F.L. (2004a). Internal Customer Relationship Management (IntCRM) A Framework for Achieving Customer Relationship Management from the Inside Out, Problems and Perspectives in Management, 1, 154-177.
- Eichorn, F.L. (2005). Applying Internal Customer Relationship Management (Int-CRM) Principles for Improving Business / IT Integration and Performance, Unpublished Doctoral Thesis, University of Maryland, USA.
- El Bedawy, R. ve Farag, M. (2015). Leveraging Information Technology to Boost Entrepreneurship in Egypt: Case Study of Abou Ghaly Motors, International Journal of Business Research, 15(5), 19-26.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M. ve Pearce, C. L. (2006). The Importance of Vertical and Shared Leadership within New Venture top Management Teams: Implications for the Performance of Startups, The Leadership Quarterly, 17(3), 217-231.
- Gajjala, V. (2006). The Role of Information and Communication Technologies in Enhancing Processes of Entrepreneurship and Globalization in Indian Software Companies, The Electro.
- George, D. ve Mallery, P. (2010). SPSS for Windows Step by Step:A Simple Study Guide and Reference, Boston:Pearson Pub.
- Göçmen, S. (2007). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: "İç Girişimcilik", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Gümüsoğlu, Ş. ve Karaöz, B. (2014). Tarihsel Süreçte Girişimcilik: Muğla Örneği, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(1), 97-116.
- Janson, M. A. ve Wrycza, S. (1999). Information Technology and Entrepreneurship: Three Cases From Poland, International Journal of Information Management, 19(5), 351-367.



- Javanshir, H., Soltani, A., Yeganegi, K. ve Jafari, H. (2013). Implementation of Inward CRM toward Organizational Effectiveness Improvement, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(11), 636-649.
- Kalaycı, Şeref (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*, 5. Basım, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, A. (2013). Otel İşletmelerinde Bireysel Hizmet Odaklılığın İç Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Kayış, M. (2017). Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Davranışına Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Khandwalla, P. N. (1977), *The Design of Organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kızıloğlu, M. (2011). İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep'te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Klanecek, A. ve Antoncic, B. (2007). The Influence of Employee Ewnership on Intrapreneurship and Growth. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 10(2), 35-52.
- Küçük, O. (2015). *Girişimcilik ve Küçük İşletmeYönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation, *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Mokhtar, S. S. M. (2013). The Effects of Customer Focus on New Product Performance, *Business Strategy Series*, 14(2/3), 67-71.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, 1. Baskı, İstanbul: Beta.
- Naktiyok, A. ve Kök, S. B. (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 77-96.
- Öktem, M. K., Leblebici, D. N., Arslan, M., Kılıç, M. ve Aydın, M. D. (2003). Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi Uygulamalı Bir Çalışma, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 169-188.
- Öncer, A. Z. (2013). Investigation of The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation, *International Journal of Business and Social Research*, 3(4), 153-166.



- Podolski, P. (1996). The Mediating Role of Culture and Personality Traits between Leadership Styles, Creativity and Intrapreneurship: A Conceptual Framework, *Entrepreneurship Management*, 39(3), 201-226.
- Shafique, I. ve Kalyar, M. N. (2018). Linking Transformational Leadership, Absorptive Capacity and Corporate Entrepreneurship, *Administrative Sciences*, 8(2), 1-17.
- Srivastava, N., Srivastava, S. ve Jain, S. (2011) Moderating Effect of Leadership on Culture-intrapreneurship Relationship, *Journal of Business Studies*, 4, 87-96.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tajeddini, K., Elg, U. ve Trueman, M. (2013). Efficiency and Effectiveness of Small Retailers: The Role of Customer and Entrepreneurial Orientation, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(5), 453-462.
- Tekin, E. (2019). Girişimcilik ve Sosyal Sermaye, Konya: Eğitim Yayınevi
- Uluçol, O., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). Finansal Performansın Yükseltilmesinde İki Belirleyici Faktör: Müşteri Memnuniyeti ve Çalışan Tatmini: Malatya'da Faaliyet Gösteren Süpermarketlerde Bir Uygulama, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 315-336.
- Ulvenblad, P., Berggren, E. ve Winborg, J. (2013). The Role of Entrepreneurship Education and Start-up Experience for Handling Communication and Liability of Newness, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(2), 187-209.
- Ürper, Y. (2016). Girişimcilik ve İş Kurma, Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A. (1993), Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities, *Academy Of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zeki, U. ve Erçelik, M. A. (2017). Küreselleşme bağlamında başarılı bir toplam kalite yönetimi için psikolojik sahiplenme ve iç Girişimciliğin Rolü: Kuramsal Bir Analiz, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 158-176.



Zeren, H. E. (2012). Kent Markalaşması Sürecinde İç Girişimcilik Faktörü, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), 95-104.

Zur, A. ve Walega, A. (2015). Routines Do Matter: Role of Internal Communication in Firm-level Entrepreneurship, Baltic Journal of Management, 10(1), 119-139.

