

İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

The Effect of Internal Customer Relationship Management on Organizational Citizenship Behavior

Yavuz DEMİREL

Prof. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü (ydemirel@kastamonu.edu.tr)

Ebru GÜNER

Arş. Gör., Aksaray Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü (ebruguner1981@gmail.com)

ÖZ

Anahtar Kelimeler: İç Müşteri İlişkileri Yönetimi, Örgüte Yönelik ÖVD, Bireye Yönelik ÖVD

Bu çalışmanın temel amacı, iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu bağlamda, iki üretim işletmesinde toplam 238 çalışan üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. İç müşteri ilişkileri yönetimi, fonksiyonlar arası ve örgüt düzeyinde işbirliği, dayanışma, iletişim ve bilgi paylaşımını yaygınlaştırarak çalışanların hem iş süreçlerinde hem de sosyal ilişkilerindeki tatmin düzeyini artırmaktır. Çalışmada iç müşteri ilişkileri yönetimi beş alt boyutta ele alınmıştır. Birincisi, liderlik, ikincisi, işbirliği ve iletişim, üçüncüsü, teknolojik yeterlilik, dördüncüsü iç müşteri odaklılık ve beşincisi ise çalışan tatminidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ise çalışanların biçimsel görev ve sorumluluklarının veya görev tanımlarının dışında örgüte ve çalışma arkadaşlarına sağlamış oldukları ekstra katkılarıdır. Çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı iki temel alt boyutta ele alınmıştır. Birincisi, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, ikincisi ise bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Elde edilen sonuçlara göre, iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

Key Words: Internal Customer Relationship Management, OCB towards Organization, OCB towards Individuals

The main purpose of this study is to determine the relationship between the internal customer relationship management and organizational citizenship behavior. In this context, a study was conducted on a total of 238 working in two manufacturing operations. Internal customer relationship management is to increase the satisfaction level of employees in work processes and social relations through cross-functional and organizational cooperation, interdependence, communication and information sharing. In this study, internal customer relationship management is discussed in five dimensions. Firstly leadership, and secondly cooperation and communication, and third technological competence, the fourth internal customer orientation and the last employee satisfaction. Organizational citizenship behavior (OCB) is extra contributions without formal duties and responsibilities or job descriptions that employees have provided to their organization and colleagues. In this study, organizational citizenship behavior is discussed in two dimensions. First, one is organizational citizenship behavior towards the organization, while the second one is organizational citizenship behavior towards individuals. According to the results obtained, there is a significant relationship between the internal customer relationship dimensions and organizational citizenship behavior dimensions.

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, geçmiş sistemlerin artık uygulanabilir olmadığı, geleceğin belirsizlikler nedeniyle öngörülemediği, kaos ortamının hakim olduğu ve sürekli değişimin yaşandığı postmodern bir çağda dengelerini korumaya çalışmaktadır. Bu özelliklere sahip bir ortamda hayatta kalmanın değişime uyum sağlamaya bağlı olduğunun farkında olan işletmeler, gerek iş süreçlerinde gerekse örgütsel yapılarında değişime gitmektedirler (Pianluprasidh, 2005: 1). Bir bakıma günümüz dünyasının ekonomik, sosyal ve rekabet gerçekleri karşısında işletmelerin sürekli olarak değişmesinin bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir (Budak ve Budak, 2004: 544-547). Dolayısıyla çevre koşullarına hızlı tepki verebiliyor olmak, işletmelerin rekabette avantajlı bir konuma sahip olmalarını sağlamaktadır (Demirel vd., 2011: 34). Bu noktada işletmenin sahip olduğu çalışanlar ve bu çalışanların yaptıkları işe ve çalıştıkları işletmeye yönelik davranışları büyük önem kazanmaktadır.

Sistem bakış açısıyla bir işletme incelendiğinde, birbirine bağımlı, aynı zamanda birbirinden bağımsız hareket eden çok sayıda karmaşık ilişkilerin, boyutların ve faktörlerin bir arada olduğu bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Bu durum her bir

unsurun diğerini etkilediği bu karmaşık ve çoklu yapının etkin ve verimli çalışabilmesi sorununu da beraberinde getirmektedir. Bu noktada en iyi yaklaşım olarak; bu karmaşıklığın farkındalığının sağlanması, açık iletişim kanallarının kurulması, değişen koşullara ve yeni bilgilere hızlı ve esnek şekilde cevap verilebilmesi önerilmektedir (Eichorn, 2004b: 162-163). Özellikle bir işletmede karşılaşılabilecek zayıf iletişim, koordinasyon eksikliği, bölünmüş veri sistemleri, uyumsuz süreç akışları bireyler ve bölümler arası işbirliğini olumsuz etkileyecektir. Bu sorunların en etkin şekilde giderilmesi için Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) uygulamalarına benzer uygulamaların işletme içinde kullanılabileceği ve *İç Müşteri İlişkileri Yönetimi (İÇ-MİY)* olarak adlandırılan bir yönetim stratejisi esas alınmaktadır.

İÇ-MİY, bir işletmedeki her bir fonksiyonun birbiriyle entegre olmasını sağlayan bütüncül bir bakış açısına sahip yeni bir yönetim stratejisi olarak ifade edilmektedir (Eichorn, 2004a: 7). Bu strateji yoluyla bir işletmedeki kültürel değerleri, sosyal ilişkileri, bilgi düzeyini, bilgi paylaşımını, dış müşterilere yönelik yöneticilerin ve hizmet sağlayanların tutum ve davranışlarını değerlendirmek mümkün olabilmektedir (Demirel, 2008: 90). İÇ-MİY uygulamalarını benimseyen bir işletme; çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri, bölümler arasındaki bilgi paylaşımını ve işbirliğini artırabilmekte, müşteri yönlü bir kültürün yerleşmesini sağlayabilmekte, yöneticilere ve çalışanlara müşteri yönlü tutum ve davranışlar kazandırabilmektedir (Demirel, 2008: 92; Eichorn, 2004b: 175).

İşletmeler, yoğun rekabete dayalı iş ortamı koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanların resmi iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri yeterli olmamaktadır. İşletmeler, yüksek derecede aidiyet duygusuna sahip olan ve biçimsel görevlerin ötesinde yaratıcı ve spontane davranışlar sergileyen çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Literatür incelendiğinde çalışanların gönüllük esasına dayalı olarak gerçekleştirdiği, iş tanımlarının gerekliliklerini aşan ve bir bütün olarak işletmenin işleyişine katkıda bulunan bu yöndeki davranışlarının *örgütsel vatandaşlık davranışı* (ÖVD) olarak adlandırıldığı görülmektedir (Organ, 1990: 46; MacKenzie vd., 1993: 71; Morrison, 1994: 1543; Organ ve Ryan, 1995: 775; Morrison, 1996: 493). Çalışma ortamında yardımseverlik ve özverili olma şeklinde algılanabilecek ve işbirlikçi ve dayanışmaya dayalı çabaları ifade eden bu davranışların gerek örgütsel hedeflere ulaşmada gerekse örgütsel etkinlik ve performansın gelişmesinde olumlu etkilere sahip olduğu kabul edilmektedir.

İşletmelerin elde edecekleri başarılarla özellikle yüksek performans ve karlılıkta örgütsel vatandaşlık davranışının sahip olduğu rol, bir bakıma bu davranışları teşvik ederek ortaya çıkmasını sağlayan çalışma ortamlarının da yaratılmasını gerektirmektedir (Burton, 2003: 2). Bu bağlamda çalışanların işletmeye yaptıkları her türlü katkıya yönelik farkındalığı yüksek olan ve bu katkıların ortaya çıkmasını sağlayacak uygulamalara öncelik veren işletmelerin ÖVD'nin yaratılmasında çok daha etkin olduğu söylenebilir. Dolayısıyla çalışanların vatandaşlık davranışları sergilemesinde çalışma ortamının oldukça büyük bir rol oynadığı ifade edilebilir. Yapılan araştırmalar ÖVD'nin ortaya çıkmasında bireysel özellikler ve işin özelliklerinin yanı sıra liderlik davranışlarının ve örgütsel özelliklerin de belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalarda ÖVD'nin örgütsel biçimselleştirme, örgütsel destek, esneklik, gruplar arası bağlılık ve dönüşümcü liderlik ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 531; Burton, 2003: 5).

İÇ-MİY ile ulaşılabilecek bu yöndeki bir çalışma ortamının ise işletme etkinliğine ve verimliliğine olumlu katkılar sağlayacağı düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) ortaya çıkmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Ancak yukarıda genel hatlarıyla sunulan iç müşteri ilişkileri yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen çalışmaların olmadığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın iç müşteri ilişkileri yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki bağlamında ele alınmış olması oldukça önemlidir.

2. İÇ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE BOYUTLARI

Günümüzde özellikle bilgi teknolojilerinin iş hayatına girmesiyle birlikte büyük işletmelerin karmaşık yapısının etkilendiği ve iş birimleri arasında bölümler arası entegrasyonu önleyen ve işletme performansını olumsuz yönde etkileyen içsel gerginliklerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu gerginliğin çözümüne ilişkin girişimler incelendiğinde tarihsel olarak iki ana gruba ayrıldığı söylenebilir. İlk gruptaki çözüm önerileri iletişim sorunlarının iyileştirilmesine, örgüt yapısını değiştirmeye ve işletme içi fonksiyonların yeniden yapılandırılmasına odaklanırken ikinci gruptaki çözümler programlama mekanizmaları üzerinde durarak biçimsel yaklaşımların uyarlanmasını ve bilgi sistemleri metodolojilerini içermektedir (Eichorn, 2004a: 11). Ancak işletme içindeki gerilimleri önlemeye yönelik bu çözüm önerileri, var olan sorunun yalnızca bir boyutunu ele almakta, konuya bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmadığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerde görülen gerginliklerin ve entegrasyon sorunlarının çözümü için geliştirilen araç ve tekniklerin önemli bir gelişme yaratmadığı, bu sorunun yaygınlığını koruduğu ve işletmelerin bu sorunu çözmek için önemli kaynaklar harcamaya devam ettikleri söylenebilir. Günümüzde birçok işletme hizmet sunma ve müşteri desteği gibi önemli iş fonksiyonlarının yavaşlamasına neden olan parçalanmış süreçler ve sistemler ile karşı karşıya kalabilmekte, işletmeler için çok önemli bu fonksiyonlar istenenden daha yavaş çalışabilmektedir (Brown, 2000: 12; Eichorn, 2004b: 126). Dolayısıyla işletmelerin iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlamları ve istenen başarı düzeyine ulaşmaları da zorlaşabilmektedir. İşletmelerin temel iş süreçlerini uyumlaştırabilmeleri, bölümler arası entegrasyonu sağlayabilmeleri için işletme dışında stratejik bir konuma sahip olan Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) uygulamalarının içsel olarak benimsenmesi önerilmektedir. Bu yöndeki bir yaklaşım, işletmelerde var olan kültürün, tutum ve davranışların, iletişim ve işbirliğinin, bilgi akış süreçlerinin yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir (Eichorn, 2004a: 7).

İşletmeler, MİY uygulamalarıyla sunulan hizmet veya üründen müşterilerin gerçekte neler beklediklerini belirlemeyi (Day, 2003: 78), müşteri için değer yaratmayı ve bunun karşılığında müşteri sadakati elde etmeyi amaçlamaktadırlar (Javanshir

vd., 2013: 637). MİY, işletmelerin hedef pazarlarında rekabetçi pozisyonlarını geliştirebilmek için kullandıkları stratejik bir araç olarak görülmekte, kalite ve karlılığı artırmada, rekabet avantajı elde etmede önemli bir sürücü olarak kabul edilmektedir (Day, 2003: 78; Wu, 2010: 187; Javanshir vd., 2013: 637). MİY uygulamalarındaki en önemli nokta, müşteriler ile etkileşim hacminin artırılması yerine müşterilerin sürekliliğini ve karlılığını sağlamaktır. Bu amaç çerçevesinde işletmeler, teknik kaynaklarını, insan kaynağını, (Demirel, 2008: 91), örgüt yapısını, kültürünü ve bilgi teknolojilerini birlikte değerlendirerek stratejik eylem ve süreçlerini belirlemelidir (Demirel, 2007: 58).

İç-MİY, işletmenin dış çevresine yönelik yürüttüğü MİY stratejisi ve programını doğrudan bölümler arasındaki içsel ilişkilere uygulama çabalarını ifade etmektedir (Javanshir vd., 2013: 638). İç-MİY ile bir işletme, fonksiyonel iş birimlerinin sahip olduğu davranışları, tutumları ve motivasyonu bölümler arası istekleri birinci plana alarak yönlendirebilmekte, her bir iş birimi ve bölümün diğerlerinin aynı zamanda bir “müşterisi” olduğu anlayışını işletme içine yerleştirebilmektedir. Bu bağlamda iş süreçleri, müşteri deneyimi etrafında tasarlanarak iç müşteri memnuniyetine öncelik verilmeli, dış müşteriler ile yürütülen benzer ilişkiler ve iletişim süreçleri işletme içinde oluşturulmalıdır (Eichorn, 2004b: 154; Javanshir vd., 2013: 638). Başarılı bir İç-MİY için temel oluşturan uygulamalar; belirgin şekilde tasarlanmış iş süreçleri, açık iletişim, her seviyede kurulan ilişkiler olmakla birlikte bu değerler işletmenin her seviyesinde içselleştirildiğinde yüksek seviyede müşteri memnuniyeti ve hizmeti, buna bağlı olarak işletme başarısı elde etmek mümkün olabilmektedir (Eichorn, 2004b: 154).

Bir işletmenin sahip olduğu bütünlük temel yetenekler, başarılı müşteri hizmetindeki anahtar boyutlar, işletme birimlerinin ürünlerini hem içerideki hem de dışarıdaki tüketimini kapsayan müşteri tanımı İç-MİY modelinin temelini oluşturmaktadır. Bütüncül bir yaklaşım olan İç-MİY; liderlik, çalışan tatmini, iç müşteri odaklılık, işbirliği ve iletişim, teknolojik yeterlilik olmak üzere beş boyutu içermektedir (Eichorn, 2004a: 52).

Liderlik: Lider, belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere grup eylemlerini yönlendirme, diğerlerinin faaliyetlerini etkileme süreci (Koçel, 2007: 445), belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için diğerlerini isteyerek çaba göstermeleri konusunda ikna etme yeteneği (Budak ve Budak, 2004: 382) olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla liderlik olgusunun temelinde başkalarını etkileyebilme gücünün yattığı söylenebilir. Etkileyebilme gücü, liderin çalışanların ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilmesine olanak vermektedir. Aynı zamanda lider, sahip olduğu geniş vizyona diğerlerinin inanmasını sağlayarak örgütsel değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirebilmekte, böylece işletmenin üstün performans düzeylerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Budak ve Budak, 2004: 425-427; Eren, 2006: 462; Koçel, 2007: 462). Liderlik, yeni alanlar yaratmak, değişimi gerçekleştirmek, işletmenin değişimlere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak ve örgüte yeni bir vizyon ve misyon vermekle ilgili bir olgudur (Koçel, 2007: 447; Şahin, 2009: 101). İşletme içinde tüm bu değişim ve yenilik çabalarını gerçekleştirebilmek için liderin aynı zamanda örgüt kültürünü ve çalışanlar arasındaki tutum ve davranışları zaman içinde etkileyerek şekillendirebilmesi oldukça önemlidir. Liderler, herhangi bir grubun başarısında, yönlendirilmesinde ve faaliyetlerinde kilit bir rol oynamakta, liderin kişiliği ve eylemleri ile grubun kültürü arasında güçlü bir ilişki görülmektedir. Lider sahip olduğu etkili iletişim becerisi aracılığıyla bölüm stratejilerin düzenlemesine ve tutarlı bir vizyon yaratılmasına yardımcı olmakta, örgüt kültürünü, işletme içindeki davranışları ve tutumları etkileyebilmektedir (Eichorn, 2004a: 26). Bir başka ifadeyle lider ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşim sayesinde lider kültürel gelişim mekanizmaları yaratabilmektedir. Aynı zamanda sahip olduğu odak noktası, krizlere verdiği tepki, rol model olan davranışları yoluyla bir lider yeni kültürel normların ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (Bass ve Avolio, 1993: 113).

Liderin örgüt kültürünü, çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirebilmesi ve yeniden şekillendirebilmesi için ilk olarak var olan kültürü en iyi şekilde anlaması, daha sonra bu kültürün unsurları olan norm ve değerleri revize ederek yeni bir vizyon yaratması gerekmektedir (Bass ve Avolio, 1993: 112). Alçakgönüllü, azimli ve ölçülü olabilen, kolayca sorumluluk alabilen, çalışanları motive edip ilham verebilen, öz farkındalığa ve kendini geliştirmeye odaklanan ve liderliği tüm örgüte ve takımlara yansıtabilen bir lider, çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirebilir, başarılı içsel ilişkiler geliştirebilir, hem iç hem de dış müşteri yönlülük bakış açısını tüm çalışanlara kazandırabilir ve örgüt kültürünün benimsenmesini kolaylaştırabilmektedir (Eichorn, 2004a: 27). Yenilikçi ve değişime açık örgüt kültürüne sahip olan işletmelerin, çalışanlar arasında güven ve amaçlılık duygusunu kuran, her çalışanın benzersiz katkıda bulunmasını sağlayan ve karmaşık sorunları çözümlayebilen bir lidere sahip olduğu görülmektedir (Bass ve Avolio, 1993: 113).

Çalışan (İç Müşteri) Tatmini: Bir işletme içindeki tüm çalışanlar olarak kabul edilen “iç müşteri” kavramı (Lukas ve Maignan, 1996: 178; George, 1990: 67; Gummesson, 1987: 17), her çalışanın işletme içindeki diğer çalışanların hem tedarikçisi hem de müşterisi olduğunu ifade etmektedir (Conduit ve Mavondo, 2001: 12; Foreman ve Money, 1995: 756). Son yıllarda yapılan araştırmalar, iç müşterilerin nihai müşteriler olan “dış müşteriler” üzerinde önemli etkileri olduğuna, müşteri tatmini ve bağlılığında etkin bir rol oynadıklarına dikkat çekmektedir (Bouranta vd., 2005: 349; Mohr-Jackson, 1991: 457; Lewis ve Entwistle, 1990: 43). Dolayısıyla bir işletmenin yüksek seviyede ürün ve hizmet sunumu sağlayarak müşteri memnuniyeti elde edebilmesinin büyük ölçüde iç müşteri memnuniyetine bağlı olduğu söylenebilir (Zerbe vd., 1998: 166; Tornow ve Wiley, 1991: 111).

İç müşteriler, işletmelerde yüksek kaliteli bir hizmet verilebilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi ve müşteri odaklı bir kültürün işletme içinde yerleşebilmesinde (Ene, 2013: 68) büyük bir öneme sahip olmalarından dolayı işletmenin çalışanları ile kuracağı iyi ilişkiler, iç müşterilerin motivasyonlarını ve performanslarını ve böylece memnuniyetlerini artırmayı sağlayabilecektir. İç müşteriler ile yakın olmak, onların sorunlarını çözmeye yönelik girişimlerde bulunmak,

ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek stratejiler geliştirmeye çalışmak iç müşteri ile kurulacak ilişkilerde öne çıkan unsurlar olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra işletme planlarını iç müşterileri de kapsayacak şekilde genişletme, karar verme süreçlerine iç müşterileri de dahil etme, açık iletişim kanalları oluşturma, sürekli eğitim olanakları sağlama, iletişim becerileri kazandırma ve destek verme yönetim tarafından iç müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için üzerinde durulması gerekmektedir (Demirel, 2008: 92; Bouranta vd., 2005: 350; Bansal vd., 2001: 72).

İç Müşteri Odaklılık (Yönlülük): Kültür, bir grup tarafından dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarını çözmek için geliştirilen, geçerli kabul edilecek şekilde iyi çalışan ve böylelikle yeni grup üyelerine bu sorunlarla ilişkili en doğru düşünme ve algılama biçimi olarak öğretilen paylaşılan temel varsayımlar deseni olarak tanımlanmaktadır (Schein, 2010: 18). Bir üretim ve çalışma alanı olan işletmeler sosyal yönü olan kuruluşlar (Eichorn, 2004a: 23) olup örgüt kültürü gerek çalışanların gerekse yöneticilerin tutum ve davranışlarını etkilemesi, birbirleriyle ve müşterilerle olan ilişkilerini şekillendirmesi, müşteri yönlü tutum ve davranışları ortaya çıkarması bakımından bu sosyal yapının en önemli parçası olarak düşünülmektedir (Rogg vd., 2001: 433; Zerbe vd., 1998: 168; Demirel, 2008: 93; Avison ve Myers, 1995: 48). Bir başka ifadeyle örgüt kültürü ve normları, işletmenin her seviyesindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin işletmede var olan kültüre ve işletme süreçlerine olan etkilerine yönelik farkındalık sahibi olmalarının yanı sıra bu kültürü yönlendirebilecek veya etkileyebilecek yeteneklere sahip olmaları da istenen tutum ve davranışların sergilenmesi açısından önemli görülmektedir (Eichorn, 2004c: 127).

Literatürde çalışanların müşteri yönlü davranışlarının müşteri yönlü bir kültürün sonucu olarak kabul edildiği görülmektedir (Gainer ve Padanyi, 2003: 855; Zerbe vd., 1998: 168; Deshpande vd., 1993: 24; Narver ve Slater, 1990: 21). Dolayısıyla işletmelerin müşteri yönlü bir kültüre sahip olması gerek dış müşteri memnuniyetini gerekse performanslarını artırma açısından önemli görülmektedir. Karmaşık, belirsiz ve çeşitlilik gösteren bir niteliğe sahip olan örgüt kültürü, durağan bir yapıya sahip olmayıp sürekli değişen ve gelişen bir özellik (Rogg vd., 2001: 433; Schein, 2010: 3) göstermesinden dolayı dönüştürülerek yönetilebilmektedir (Gharajedaghi, 2011: 61; Avison ve Myers, 1995: 49). Müşteri yönlü bir örgüt kültürünün işletme içinde yerleştirilmesi yönündeki değişim sürecinin başarılı olması ise paylaşılan değerlere bağlı olmakta (Gharajedaghi, 2011: 62), bu değerler liderlerin tutum ve davranışları aracılığıyla çalışanlar arasında daha kolay kabul edilmektedir (Schein, 2010: 22; Eichorn, 2004a: 26). Bir başka ifadeyle yöneticilerin sergileyeceği müşteri yönlü davranışların çalışanların da bu yönde davranışlar geliştirmesini sağlayacağı söylenebilir.

İşbirliği ve İletişim: İşbirliği ve iletişim boyutu, tüm İç-MİY boyutlarını kapsamakta ve iş birimleri arasındaki entegrasyonu sağlamlaştıran yapı taşı olarak kabul edilmektedir (Eichorn, 2004a: 59). Sistem yaklaşımı esas alındığında işletmelerin çok sayıda parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir yapı olduğu, bir bütünü oluşturan bu parçaların kendi işlevleri olmakla birlikte birbirlerine bağlı oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle birer sistem olan işletmelerin birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlılık gösteren iş birimlerinden oluştuğu söylenebilir. Sistem yaklaşımı ile birlikte iş birimleri arasındaki ilişkileri, bu ilişkilerin niteliğini ve birimlerin birbiri üzerindeki etkilerini daha geniş bir çerçeveden incelemek mümkün olmaktadır (Koçel, 2007: 181-183). Bu ilişkilerde ortaya çıkacak gerilim, iş birimlerinin bağımsız hareket etmelerine ve kararlar almalarına, zayıf iletişime ve düzensiz bilgi akışına yol açabilmektedir (Eichorn, 2004a: 31). Birimler arasında istenen ilişkilerin yaratılmasında ise sağlıklı iletişim ve işbirliği sürecinin önem kazandığı görülmektedir.

İç-MİY modelinin merkezinde yer alan işletme içi ilişkiler, fonksiyonlar arasındaki karşılıklı iletişim ve işbirliğinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. İletişim ve işbirliği aracılığıyla sağlanacak olan bölümler arası entegrasyonun ön koşulu olarak kabul edilen sağlıklı içsel ilişkiler; bölümler arasında ortaklıkların kurulmasına, işbirliğine yönelik tutum ve davranışların gelişmesine, kesintisiz bilgi akışı ve iletişim sürecine, kimliklerin değer kazanmasına, işletme süreçlerinin açık bir şekilde anlaşılmasına, paylaşılan bir kültürün oluşmasına, çalışanlar arasında empatik davranışların ortaya çıkmasına yardımcı olduğu görülmektedir (Javanshir vd., 2013: 645; Eichorn, 2004c: 128; Demirel, 2008: 93; Langer, 2001: 107).

Etkili iletişim, sadece dış müşteri memnuniyeti (Demirel, 2008: 93) elde etmek amacıyla kullanılan bir araç olmayıp hem iç müşteriler arasındaki hem de yöneticiler ile iç müşteriler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde (Koçel, 2007: 403) anahtar unsur olarak kabul edilmektedir. İşletme içindeki tüm unsurların belirlenen amaç ve hedefler yönünde etkileşimde bulunmasını ve işletme bölümleri arasındaki entegrasyonun sağlanmasında bir katalizör işlevi görmektedir. Ayrıca işletme faaliyetlerinin koordine edilmesi, kararlara tam katılımın sağlanması, çalışanlar arasında sorumluluk duygusunun yerleşmesi, sorunların etkili bir şekilde çözülmesi ve performansın artması üzerinde işletme içinde kurulacak sağlıklı bir iletişim ağı etkili olmaktadır (Tanrıverdi vd., 2010: 102; Demirel, 2008: 93; Ridder, 2004: 22).

Teknolojik Yeterlilik: Verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirilerek bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, saklanması ve taşınması işlemlerinin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan teknolojiler (Turunç, 2006: 12) olarak tanımlanan bilgi teknolojileri, iş hayatının ayrılmaz bir parçası olduğu görülmektedir. İşletmeler müşteri ilişkileri, iş süreçleri, pazara girme stratejileri, performans ölçümü gibi faaliyetlerinde bilgi teknolojilerinden büyük ölçüde yararlanmaktadır. Bunun sonucunda, işletmeler açısından bilgi yönetiminin geliştirilmesi, temel bir rekabet avantajı haline gelmiştir (Çiçek ve Çelik, 2010: 581). Bu bağlamda İç-MİY modeli, teknoloji süreçlerinin performansının, yeteneklerinin ve kalitesinin değerlendirilmesine yönelik olarak bir ölçüt sunmaktadır. Böylelikle işletme birimlerinin koordinasyonunu, iletişimini, veri paylaşımını ve görüş birliği sağlamayı destekleyecek mekanizmaların oluşturulabileceği düşünülmektedir (Eichorn, 2004a: 54).

İşbirliği, bilgi paylaşımı ve birbirine bağlı süreçler için bir zorunluluk olarak görülen bütünlük teknolojisi yeterliliği, bir işletmenin birbirine entegre olmuş örgüt yapısına sahip olmasını ve uzun dönemli müşteri değeri yaratmasını sağlayan (Plakoyiannaki ve Tzokas, 2002: 229) ve işletme performansını artıran (Tallon vd., 2000: 146) bir mekanizma olarak düşünülebilir. Bunun yanı sıra bilgi teknolojileri iş süreçlerinin dönüştürülmesinde, daha iyi bilgi sağlamada ve işlemlerin otomatikleştirilmesinde de kullanılmaktadır. Ayrıca işletmenin sahip olduğu teknolojik yeterlilik yalnızca donanım ve yazılımı değil aynı zamanda işletme içinde ve dışında güvenilir fiziksel hizmetleri ve gerekli teknik ve idari uzmanlığı da kapsamaktadır (Eichorn, 2004a: 37).

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) kavramsallaşma sürecinin iki ayrı zaman dilimi içerisinde değerlendirilmektedir. Bu zaman diliminin birincisi, kavramsallaşmaya katkı sağlayan nitelikteki temel çalışmaların yer aldığı 1930'lu yıllardan başlayarak 1980'li yılların başlarına kadar olan süreci temsil ettiği düşünülebilir. 1980'li yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız bir kavram halinde ortaya çıkması ile birlikte başlayan ve konuya yönelik kapsamlı araştırmaların yapılmaya devam ettiği günümüze kadar olan süreç ise ikinci dönem olarak nitelendirilebilir. ÖVD'nin kavramsallaşma sürecine katkısı olduğu düşünülen çalışmaların başında, klasik örgüt teorisi alanında çalışmaları olan Chester I. Barnard'ın (1938) *işbirliğine isteklilik (willingnesstocooperate)* modeli ile Hawthorne Araştırmaları'nın sonuçları üzerinde değerlendirmeler yapan Fritz J. Roethlisberger ile William J. Dickson'un *Management and Worker* çalışması gelmektedir (Organ, 1990: 45; Organ vd., 2006: 16; Karaaslan vd., 2009: 137). ÖVD çalışmalarının asıl çıkış noktası Katz'ın (1964) *ekstra rol davranışına (extra role behavior)* dayandırılmaktadır (Williams, 1988: 1; Williams ve Anderson, 1991: 601; Pianluprasidh, 2005: 36). Katz (1964: 132) işler durumunda bir işletme için (a) insanların bir sistem içine girmeleri ve kalmaları için ikna olmaları, (b) güvenilir bir şekilde kendi rollerini yürütmeleri, (c) örgütsel hedeflere ulaşabilmek için rol tanımlarının ötesinde yenilikçi ve spontane faaliyetlerin varlığı olmak üzere üç temel davranış tipinden söz etmektedir. Bu davranış tiplerinden Katz'ın *ekstra-rol davranışı* olarak ifade ettiği üçüncü kategori (Williams, 1988: 1) işletmeyi ve alt sistemleri koruyucu faaliyetleri, yaratıcı önerileri, kendi kendini eğitimi, dış çevrede örgüt için olumlu bir iklim oluşturmayı ve işbirlikçi eylemleri kapsamaktadır. Katz'a (1964: 132) göre bu davranışlar, işletmelerin hayatta kalmalarında ve etkinliklerinde büyük önem taşıırken sadece belirlenmiş davranışlara bağlı kalan işletmeler ise oldukça kırılabilir bir sosyal yapıya sahip olmaları kaçınılmazdır.

Organ'ın (1977) *memnuniyet-performans ilişkisi (satisfaction-causes-performance)* ile ilgili çalışmasının ekstra rol davranışının kavramsallaştırılmasında ve sonraki çalışmalara büyük etkisi olduğu görülmektedir. Söz konusu olan çalışmada performans memnuniyet ilişkisinin yanı sıra katılım, kurallara uyma, kavgadan kaçınma, uyum ve işbirliği gibi önemli olan eylemlerin varlığına dikkat çekilerek (Williams, 1988: 2) çalışanların asgari performans düzeyinin üzerine nasıl çıktığı konusuna işaret edilmektedir (Demirel ve Özçınar, 2009: 130).

1980'li yılların başlarında ise ekstra rol davranışının, ÖVD olarak adlandırıldığı (Bateman ve Organ, 1983: 588) ve böylelikle terimin literatüre girdiği söylenebilir. Buna göre ÖVD, genel olarak geleneksel iş tanımının bir parçası veya işe ait bir görev olarak düşünülmemen ekstra-rol davranışı olup bireyin biçimsel ödüllerin veya yaptırımların ardından geleceği kaygısı olmadan sergilemeyi veya kısıtlamayı seçtiği davranışları içermektedir (Bateman ve Organ, 1983: 588; Pianluprasidh, 2005: 7). Bu tarihten sonra kavrama olan ilginin giderek arttığı görülmekte ve yapılan çalışmaların kavramın boyutlandırılmasına yönelik bir özellik göstermesi dikkat çekmektedir. Bu bağlamda bir sonraki kısımda ÖVD'nin boyutlandırılmasıyla ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

Yönetim ve örgütsel davranış literatürüne 1980'li yıllardan itibaren giren ve son yıllarda araştırmacılar tarafından sıklıkla tartışılan bir konu haline gelen örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) (Williams ve Anderson, 1991; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff vd., 2000; Bolat vd., 2009; Demirel ve Özçınar, 2009; Demirel vd., 2011), bir işletme içinde çalışanların davranış ve tutumlarına yönelik bir anlayış geliştirilmesini sağlayan önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Organ (1988) tarafından yapılan ve genel kabul görmüş tanıma göre ÖVD, işletmenin ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça biçimsel olarak tanımlanmayan, isteğe bağlı yapılan ve bir bütün olarak işletmenin verimli ve etkin çalışmasına katkı sağlayan bireysel davranışlardır (Williams ve Anderson, 1991: 601). Bu tanım doğrultusunda bireysel bir davranışın ÖVD olarak kabul edilebilmesi için iki özelliğe sahip olması gerekmektedir. İlk olarak söz konusu davranışın işletmenin verimliliğini ve etkinliğini artıran örgütsel amaçlar doğrultusunda fayda sağlayan bir niteliğe sahip olması gerekmektedir. İkinci olarak bu davranışın iş tanımında, iş sözleşmesinde veya herhangi bir resmi belgede ödüllendirilebilir bir davranış olarak öngörülmemesi, bireyin tamamen kendi isteği ile böyle bir davranış sergilemeyi tercih etmesi gerekmektedir (Demirel ve Özçınar, 2009: 131).

Genel anlamda bireylerin rol gerekliliklerinin ve iş sözleşmesinde yer alan ödüllendirilmiş iş başarılarının ötesindeki işyerine olan katkılarını ifade eden (Organ ve Ryan, 1995: 775) ÖVD, işletmelerin kaynak dönüşümüne, adaptasyon yeteneklerine ve yenilik çabalarına önemli katkılar sağlamaktadır (Williams ve Anderson, 1991: 601; Lee, 2000: 19). Örgütsel bakış açısıyla değerlendirildiğinde yararlı ve arzu edilir bir olgu olan ÖVD, gönüllülük esasına dayanmasından dolayı yöneticilerin biçimsel ödüller ve sözleşmedeki anlaşmalar yoluyla bu davranışların oluşumunu ortaya çıkarmada veya yokluğunu cezalandırmada zorluk yaşamalarına neden olabilmektedir (Moorman ve Blakely, 1995: 127; Pianluprasidh, 2005: 36). Bir diğer ifadeyle bu tür davranışlar daha çok kişisel bir tercih meselesi olup beraberinde herhangi bir ödül veya ceza getirmeyen ve sergileyen kişide bu yönde bir beklenti oluşturmayan davranışlar olarak kabul edilmektedir (Podsakoff vd., 2000: 513).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, Smith vd. (1983) biçimsel rol beklentisi veya iş gereklilikleri açısından işletme tarafından zorunlu tutulmayan, biçimsel olarak ödüllendirilmemiş örgütsel anlamda yararlı olan davranışları inceledikleri çalışmalarının sonucunda *özgecilik (altruizm)* ve *genelleştirilmiş uyum (generalized compliance)* olmak üzere iki geniş boyut sunmaktadırlar (LePine vd., 2002: 53). Özgecilik, yüz yüze olunan durumlarda belirli bireylere anında yarar sağlayan ve dolaylı olarak bu yolla işletmelere katkıda bulunan davranışları ifade etmektedir. Bu davranışlar “*işte olmayanlara yardım etmek*”, “*diğer çalışanlara kişisel ilgi göstermek*”, “*gerekli olmasa da yeni çalışanların oryantasyonuna yardım etmek*”, “*aşırı iş yükü olanlara yardım etmek*”, “*yöneticilere çalışmalarında yardımcı olmak*” gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Genelleştirilmiş uyum, iyi bir çalışan tanımına uygun ve bir bütün olarak işletmeye yararlı olan davranışlara işaret etmektedir. Bu davranışlar “*işe gelmek mümkün olmadığında önceden haber vermek*”, “*düzeni sürdürmek için tasarlanmış informal kurallara uymak*”, “*dakiklik*”, “*normların üzerinde işe katılım*”, “*gereksiz şekilde izin almamak*”, “*boş konuşma ile zaman harcamamak*” gibi faaliyetler şeklinde ortaya çıkmaktadır (Pianluprasidh, 2005: 36).

İleriki yıllarda Organ (1988) ÖVD’ye *centilmenlik (sportsmanship)*, *sivil erdem (civicvirtue)*, *nezaket (courtesy)* olmak üzere üç boyut daha ekleyerek kavramın genişlemesini sağlamıştır (Williams, 1988: 3). Buna göre centilmenlik, ideal olamayan koşullara karşı tahammül gösterebilme istekliliğinde olmayı ifade etmekte, bu davranışı gösteren çalışanlar şikayet etmekten, küçük yakınmalardan ve küçük sorunları büyütmeğe kaçınmaktadırlar. Sivil erdem, işletme yaşamına yönelik duyulan ilgi ve sorumluluk duygusu anlamına gelmekte, yönetime gönüllü katılma, sorunların çözümünde aktif rol oynama, oluşturulacak plan ve stratejilerle ilgili görüş bildirme gibi davranışları kapsamaktadır. Son olarak nezaket, çalışanın kararlarından veya taahhütlerinden işleri etkilenen taraflar ile bağlantı kurması, işletme içinde çıkabilecek sorunları önlemeye yönelik bilinçli davranışlarını temsil etmektedir (MacKenzie vd., 1993: 71; Demirel vd., 2011: 38).

ÖVD’nin kaynağı ve uygulayıcısı işletme çalışanları olması, bireysel ve/veya bireyler arasında gerçekleşmesi ve sonuç olarak işletmeye katkı sağlamasından dolayı birey ve örgüt bu davranışın iki temel unsurunu oluşturmaktadır (Karaaslan vd., 2009:139). Diğer taraftan Organ tarafından yapılan beş boyutlu kavramsallaştırma, bu boyutların tanımları göz önüne alındığında iki boyut altında bir açıklama getirilebilmektedir (Williams, 1988: 3) Bu bağlamda Chen (2011) ve (Williams ve Anderson,1991: 601-602)’e göre ÖVD’yi *bireye yönelik ÖVD* ve *örgüte yönelik ÖVD* olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkün olmaktadır

Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı: Bu tür davranış çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri davranışlardır. Bireye yönelik ÖVD,doğrudan bireylere fayda sağlayan ve dolaylı olarak işletmeye katkıda bulunan davranışlar olarak sergilenmektedir. Bir çalışanın işiyle sorun yaşayan diğer çalışana yardımcı olması, bilgi ve becerilerini paylaşması, yenişe başlayanlara yardımcı olması, çeşitli nedenlerden dolayı işe gelmeyenlerin işlerini yapmak ve gerekirse iş programlarındaki değişiklikleri gönüllü olarak kabullenmektir. Ayrıca yöneticiler ile olan ilişkilere karşılık beklemeden katkı sağlamaktır.

Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı: Örgüte yönelik ÖVD, genel olarak işletme yararına olan davranışlardır. İşletmenin düzenini sağlamak için çalışanların tüm formel ve informal kurallara uymalarıdır. Çalışanların kendi çıkarlarını değil de örgütün çıkarlarını esas alarak tüm iş süreçlerine gönüllü katkı sağlamaları, örgüte karşı güçlü bir sadakat duygusunun olması, örgütü topluma karşı temsil etmede etkin rol alması, potansiyel problemlere karşı örgütü savunma, örgütsel değişimin gerekleri konusunda yardımcı olama, örgütsel imajı korumayı işinin bir parçası olarak kabullenme gibi davranışları kapsamaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın temel amacı, hipotezleri, araştırmanın kapsamı ve kısıtları, örnekleme süreci ve veri toplama yöntemi, verilerin analizi ve bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmanın Amacı: Örgütlerde iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları (liderlik, işbirliği/iletişim, teknoloji yeterlilik, iç müşteri odaklılık ve çalışan tatmini) ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları (bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırma Hipotezleri: Araştırmanın temel amacına bağlı olarak test edilecek hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

1. H₁. İç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında bir ilişki vardır.
2. H₁. İç müşteri ilişkileri yönetimi (boyutları) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını etkilemektedir.

Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları: Bu çalışmanın ana kitlesini üretim sektöründe faaliyet gösteren iki işletmenin çalışanları oluşturmuştur. Çalışmaya toplam 238 çalışan katılmıştır. Araştırma kapsamının iki örgütle sınırlı tutulması araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Buna rağmen, elde edilecek bulguların konu ile ilgili araştırma yapacaklara, ilgili sektör, çalışan ve yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

Örnekleme Süreci ve Veri Toplama Yöntemi: Çalışmada, örnekleme sürecinde kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada, verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler, araştırma kapsamına dâhil edilen örgütlerde anketör tarafından uygulanmıştır. Anketler üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde; çalışanların sosyo-demografik özellikleri, ikinci bölümde; iç müşteri ilişkileri yönetimi ve üçüncü bölümde ise örgütsel vatandaşlık ölçeği yer almıştır. İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği Eichorn’un (2004a) çalışmasından; örgütsel vatandaşlık ölçeği ise Chen (2011)’in çalışmasından uyarlanmıştır. Söz konusu çalışmalarda ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin

yüksek olduğu görülmüştür. Ölçekler; (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde tasarlanmıştır.

5. Araştırmanın Bulguları: Araştırma bulguları, katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik-geçerlilik analizi ve korelasyon analizi ve regresyon analizi ile ortaya konulmuştur.

Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri: Araştırma kapsamına dâhil edilen çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar dikkate alındığında toplam 238 çalışanın 57'si bayan, 181'i erkek, 183'ü evli ve 49'nun bekâr, ortalama yaş düzeyinin 34 ve ortalama maaş ise 1450 TL olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri dikkate alındığında çoğunluğunun lise olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sürelerinin ise ortalama olarak 8-10 yıl arasında değiştiği görülmektedir.

Ölçeklerin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi: Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı, geçerlilik analizinde ise faktör analizi kullanılmış olup sonuçları Tablo 1 ve Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 1: İç Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

İç Müşteri İlişkileri Yönetimi (Faktörler ve Değişkenler)	Faktör Yük Değerleri				
	1	2	3	4	5
F1: Liderlik					
Yöneticiler, kabul edilmiş hedefler ve eylemler arasında tutarlılık göstermektedirler.	,774				
Yöneticiler, çalışanlar ve diğer iş çevresiyle olan iletişimlerini ve ilişkilerini sürekli canlı tutmaktadırlar.	,766				
Yöneticiler, günlük iş süreçlerini (işlemleri) sürekli takip etmektedirler.	,739				
Yöneticiler, işletme içi problemlerin sebeplerini ve belirtilerini açıkça ortaya koymaktadırlar.	,730				
Yöneticiler, kurumsal amaç ve hedefleri gerçekleştirecek teknik yeterliliğe sahiptirler.	,728				
Yöneticiler, işletme amaç ve vizyonu ile uyumlu planlama yapmaktadırlar.	,726				
Yöneticiler, işletme içi alınan kararlarda çalışanların katılımını yüksek düzeyde sağlarlar.	,704				
Yöneticiler, ulaşılmak istenen sonuçları, süreçleri ve planları çalışanlara açık biçimde bildirmektedirler.	,592				
F2: İşbirliği ve İletişim					
İş birimleri, işletme içerisinde kaynakları paylaşma ve artırma üzerinde yoğunlaşarak girişimler ve teknoloji yatırımları üzerinde işbirliği yapmak için fırsat arama konusunda cesaretlendirilmektedir.		,784			
İş birimleri, bilgi teknolojisinin yardımı ve rehberliği ile yeni projeler, girişimler ve teknoloji yatırımları için fon ayırma ve bunlara öncelik verme sürecini yerine getirmektedir.		,775			
İşletmemizde işle ilgili süreçlerde, girişimlerde ve kararlarda otorite kurma ve güç çatışmaları ile diğer üstünlük kurma mücadelelerine hemen hemen hiç rastlanmaz.		,760			
Başkalarını suçlu çıkarma, insanların yüzlerinin kızarmasına sebep olma ve diğerlerinden kendini üstün görme gibi davranışlar, üst yönetim tarafından kabul edilmemekte ve hoşgörüle karşılanmamaktadır.		,736			
Çalışanlar arası takım çalışmasını ve ilişkilerini artırmak ve karşılıklı eğitim vs. sağlamak için yeterince bütçe ayrılmaktadır.		,722			
İşletmemiz, büyük girişimler için güçlü proje yönetimi standartları kullanmaktadır.		,718			
İşletmemizde, fonksiyonlar (pazarlama, üretim, muhasebe vb.) arası takım tanıma programları bulunmakta ve desteklenmektedir.		,693			
İş birimlerinin karar almada kendi bağımsız verilerini oluşturmaları ve kullanmaları teşvik edilmemektedir.		,646			

F3: İç Müşteri Odaklılık					
Çalışanlar, işletme verimliliğini artırmak için öncelikleri belirlemede işletme içi iş üniteleriyle işbirliğinde bulunmaktadırlar.			,784		
Yöneticiler, çalışanların desteği ile işletme içi herkese örnek biçimde liderlik yaparlar.			,744		
Yöneticiler, içsel ve dışsal olarak en iyi müşteri hizmeti sağlamanın değerini ve önemini açıkça vurgulamaktadırlar.			,731		
Çalışanlar, ürün ve hizmet sunumunda gerekli teknik, mesleki bilgiye ve eğitim düzeyine sahiptirler.			,715		
Yöneticiler, iç müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili düşünce ve eleştirilerini çalışanlarla açık bir iletişim kurarak paylaşmaktadır.			,704		
Çalışanlar, yönetici etkisine gerek duymadan karar alma ve iç müşteri (çalışanlar ve			,594		

yöneticiler) problemlerini çözme yetkisine sahiptirler.					
İşletmemiz, çalışan ve yöneticilerin bilgi ihtiyacını karşılayan geniş kapsamlı bir veri ve bilgi kaynağı sunmaktadır.			,591		
Çalışanlar, iç müşterilere (çalışanlar ve yöneticiler) dış müşterilerle aynı düzeyde ve kalitede hizmet sunmaları teşvik edilmektedirler.			,562		
Çalışanlar, çok iyi bir iç destek ve müşteri hizmeti sağladıkları için takdir edilir ve ödüllendirilir.			,545		
F4: Teknoloji Yeterlilik					
İşletmemizin teknik yönden gelişmesi ve yenilikleri takip etmesi açık ve kolay bir süreçtir.			,781		
Teknik destek ekibi, yeni teknolojiyle ilgili yeni kullanıcılara gerekli yardımda bulunmaktadır			,761		
Teknik destek ekibinin rolleri ve sorumlulukları, çalışanlara açık bir şekilde iletilir ve anlatılır.			,759		
İşletmemizin teknik alt yapısı, çalışan ve yöneticilerin yaptıkları işlere yeterince katkı sağlamaktadır.			,714		
İşletme içinde bilgi paylaşımı sürekli olarak kolaylaştırılmaktadır.			,699		
Veri ve bilgi kaynakları, iş ile ilgili sistem verilerini tam olarak ve güvenilir bir şekilde yansıtmaktadır.			,604		
İşletmemizin teknoloji düzeyi, ihtiyaçlarımızı yeterli şekilde karşılamaktadır.			,603		
F5: Çalışan Tatmini					
Bize en yakın yöneticimiz, karar alma, amaç ve hedefler belirleme ve çalışanları yönlendirme ve rehberlik etme konularında yeterliliğe sahiptir.					,716
Performansımızla ilgili olarak düzenli ve tutarlı bir şekilde övgü ve eleştiri içeren geribildirim almaktayız.					,700
İşletmemizde sürekli bir eğitim, gelişim ve ilerleme fırsatları bulunmaktadır.					,697
İşletme politikaları çalışanlara açık bir şekilde iletilmekte ve kurum içerisinde eşit bir şekilde uygulanmaktadır.					,691
Çalışma ortamı aşırı gerginlik, stres, emniyetsizlik veya birlikte çalışanlar arasında güvensizliğin bulunmadığı bir ortamdır.					,676
Sorunları çözmede, kendi kararlarımızı, yaratıcılığımızı veya uzmanlığımızı kullanma fırsatımız vardır.					,651
Uygun ve ahlaki olmadığını düşündüğüm kararları almak için kendimi baskı altında hissetmem.					,563
Kar ödemeleri ve tazminatlar, çalışanların sahip olduğu roller ve sorumluluklarla orantılıdır ve performanslarıyla yakından ilişkilidir.					,507
Faktörlere İlişkin Cronbach's Alpha	,937	,924	,918	,921	,914
Faktörlere ilişkin açıklanan varyans (%)	14,65	14,17	13,79	12,67	11,84
Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha	,968				
Ölçeğe ilişkin toplam açıklanan varyans (%)	67,138				
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (%)	,926				

Tablo 1'de iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğine ilişkin güvenilirlik-geçerlilik analizi sonuçları görülmektedir. İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ,968'dir. İç müşteri ilişkileri yönetimi beş temel faktörle ve toplam %67,138 varyansla açıklandığı, örneklem yeterlilik katsayısı (KMO) ise ,96 olduğu belirlenmiştir. Faktörlere ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları da dikkate alındığında iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Faktörler ve Değişkenler)	Faktör Yük Değerleri	
	1	2
F1: Örgüte Yönelik ÖVD		
Çalıştığım işletmenin işleyişine katkı sağlayacak öneriler ortaya koyarım.	,821	
Çalıştığım işletmeye karşı sadakatimi fırsat buldukça gösteririm.	,809	

Tablo 2: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

Toplum içinde çalıştığım işletmeyi temsil etmekten dolayı gurur duyuyorum.	,799	
Potansiyel problemlere karşı çalıştığım işletmeyi koruyucu eylemlerde bulunurum.	,785	
İşletme içindeki gelişmeleri takip ederek bu gelişmelere ayak uydururum.	,748	
Diğer çalışanlar çalıştığımız işletmeyi eleştirdiklerinde karşı çıkar ve kurumunu savunurum.	,734	
Çalıştığım işletmenin imajı söz konusu olduğunda hassasiyet gösteririm.	,728	
İşimin bir parçası olmayan ancak örgütsel imajı destekleyen faaliyetlere katılırım.	,425	
F2: Bireye Yönelik ÖVD		
İşle ilgili ve işle ilgili olmayan sorunlar yaşayan çalışanlara yardım etmek için zaman ayırırım.		,789
Diğer çalışanlara işlerini yapmalarında yardımcı olurum.		,785
İşle ilgili veya kişisel problemlerle ilgili en sıkıntılı durumlarda bile iş arkadaşlarıma içten bir ilgi ve nezaket gösteririm.		,744
Diğer çalışanların dışarıdaki işlerini halledebilmeleri için iş programımda değişiklik ve ayarlama yapmayı reddetmem.		,744
Diğer çalışanlara işlerini yapmalarına yardımcı olurken kendi kişisel eşyalarımı paylaşıyorum.		,728
İş ile ilgili problemleri olan diğer çalışanlara gönüllü olarak zaman ayırır ve yardımcı olurum.		,684
İşe gelmeyen çalışanlara yardımcı olurum.		,619
Yeni işe başlayanların çalışma grubu içinde yabancı hissetmeleri için gerekeni yaparım.		,588
Faktörlere İlişkin Cronbach's Alpha	,892	,883
Faktörlere ilişkin açıklanan varyans (%)	30,62	28,92
Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha	,914	
Ölçeğe ilişkin toplam açıklanan varyans (%)	59,532	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (%)	,887	

Tablo 2’de iç örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin güvenilirlik-geçerlilik analizi sonuçları görülmektedir. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ,914’tür. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak iki temel faktörle ve toplam %59,532 varyansla açıklandığı, örneklem yeterlilik katsayısı (KMO) ise ,887 olduğu saptanmıştır. Ölçeğe ve faktörlere ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları da dikkate alındığında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

İç Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

İç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizi ile tespit edilmiş olup Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 3: Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standard Sapma Değerleri

		Ortalama	Std. Sap.
İç Müşteri İlişkileri Yönetimi	F1: Liderlik	3,83	,798
	F2: İşbirliği ve İletişim	3,52	,852
	F3: İç Müşteri Odaklılık	3,79	,763
	F4: Teknoloji Yeterlilik	3,82	,789
	F5: Çalışan Tatmini	3,67	,818
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)	F1: Örgüte Yönelik ÖVD	3,79	,668
	F2: Bireye Yönelik ÖVD	3,75	,643

Not: Ortalama ve standart sapma değerleri; Kesinlikle katılmıyorum: 1;Kesinlikle Katılıyorum: 5 esas alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 3’de faktörlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Çalışanların iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarından liderlik uygulamalarına ilişkin algı düzeylerinin ortalama değeri 3,83, işletme içi iletişim ve işbirliği sürecine ilişkin algılama düzeylerinin ortalama değeri 3,52, işletmenin çalışan odaklı strateji ve uygulamalarına ilişkin algı düzeyleri ortalama olarak 3,79, işletmenin teknolojik alt yapısının yeterliliğine ilişkin algı düzeyleri 3,82, çalışanların işletmeden tatmin olma durumlarına ilişkin algılamalarının ortalama değeri ise, 3,82’dir. Örgütsel vatandaşlık iki temel boyutta ele alınmıştır. Çalışma kapsamına dahil edilen çalışanların örgütün bütününe yönelik sergilenen vatandaşlık davranışlarını algılama düzeyleri ortalama olarak 3,79 ve çalışanların birbirlerine yönelik sergiledikleri vatandaşlık davranışlarını algı düzeyleri ise 3,75’tir. Aşağıdaki tabloda ise boyutlar arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Tablo 4: İç Müşteri İlişkileri Yönetimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

İç Müşteri İlişkileri Yönetimi Boyutları	Pearson Korelasyon	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)	
		F1: Örgüte Yönelik ÖVD	F2: Bireye Yönelik ÖVD
F1: Liderlik	r	,357**	,3,92**
	p	,001	,001
F2: İşbirliği ve İletişim	r	,575**	,527**
	p	,001	,001
F3: İç Müşteri odaklılık	r	,398**	,412**
	p	,001	,001
F4: Teknoloji Yeterlilik	r	,385**	,384**
	p	,001	,001
F5: Çalışan Tatmini	r	,435**	,480**
	p	,001	,001

İç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde iç müşteri ilişkileri yönetiminin tüm boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İşbirliği ve iletişim ile örgüte ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ortalamanın üzerinde pozitif bir ilişkinin ($r:575$ ve $r:527$) olduğu dikkat çekmektedir. Örgüt içi iletişim ve işbirliği düzeyi arttıkça çalışanların örgüte ve çalışma arkadaşlarına olan ekstra katkı düzeyleri de artmaktadır. Benzer şekilde çalışan tatmini ile örgüte ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ortalama düzeyde pozitif bir ilişki mevcuttur. Çalışan tatminin sağlanması sonucu çalışanların örgüte ve çalışma arkadaşlarına destek düzeyi de artmaktadır. Analiz sonuçları bir bütün olarak dikkate alındığında araştırmanın 1. Hipotezi olan “ H_1 : İç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir.

Korelasyon iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü belirlerken regresyon analizi ise bağımsız değişken/değişkenlerin bağımlı değişken/değişkenler üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Söz konusu durum ise Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 5: İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Model 1		F	p	Düzeltilmiş R ²	β	t	p
		24,33	,001	,33			
Bağımlı Değişken: Örgüte Yönelik ÖVD	(Constant)				1,95	9,60	,001
	F1: Liderlik				-,003	-,033	,973
	F2: İşbirliği ve İletişim				,481	6,589	,001
	F3: İç Müşteri Odaklılık				,089	1,087	,278
	F4: Teknoloji Yeterlilik				-,005	-,068	,946
	F5: Çalışan Tatmini				,080	,963	,336
Model 2		F	p	Düzeltilmiş R ²	β	t	p
		22,21	,001	,31			
Bağımlı Değişken: Bireye Yönelik ÖVD	(Constant)				1,98	9,94	,001
	F1: Liderlik				,060	,724	,470
	F2: İşbirliği ve İletişim				,370	4,989	,001
	F3: İç Müşteri Odaklılık				,088	1,057	,291
	F4: Teknoloji Yeterlilik				-,097	-1,221	,223
	F5: Çalışan Tatmini				,216	2,552	,011

$p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5’de iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının (bağımsız değişkenlerin) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları (bağımlı değişkenler) üzerine olan etkisi Model 1 ve Model 2’de sunulmuştur. 0.05 anlamlılık düzeyinde ve F:24,33 ve F:22,21 değerleri dikkate alındığında her iki modelin de bir bütün olarak geçerli olduğu görülmektedir. Model 1’de, düzeltilmiş R² oranı dikkate alındığında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının %33 olduğu görülmektedir. 0.05 anlamlılık düzeyinde işbirliği ve etkileşim faktörü dışında diğer faktörlerin örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir. İşbirliği ve iletişim faktöründeki bir birimlik artış çalışanların örgüte olan katkı düzeyini de 0,481 birim artırmaktadır. Model 2’de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etki oranı ise %31’dir. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını, işbirliği/iletişim ile çalışan tatmininin olumlu

etkilediği belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın 2. Hipotezi “H₁: İç müşteri ilişkileri yönetimi (boyutları) örgütsel vatandaşlık davranışını (örgüte ve bireye yönelik ÖVD) etkilemektedir.” Kısmen kabul edilmiştir.

Literatürde iç müşteri ilişkileri boyutları ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında ilişkiyi doğrudan veya bir bütün olarak ele alan çalışmalara rastlanmamıştır. Ağırlıklı olarak iç müşteri ilişkileri yönetiminin herhangi bir alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları incelendiğinde, McCown (2008)’e göre yöneticilerin çalışanlarla açık iletişim kurmaları, onları açık fikirli olmaları konusunda cesaretlendirecektir. İletişim sayesinde çalışanlar beklentilerini doğrudan yöneticilere aktarabileceklerdir. Böylece iletişim aracılığıyla ortaya çıkabilecek problemler de önlenmiş olacaktır. Bu nedenle örgüt içi iletişim araç ve kanallarının zenginleştirilmesi gerekir. Bu durum, örgüt içi sosyal ilişkilerin sürekliliğini veya kalıcılığını olumlu etkileyecektir. Kim (2005) tarafından Kore’de farklı işletmelerde gerçekleştirilen bir çalışmada çalışan tatmini ve güveni ile işbirliği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yöneticilerin sosyal ilişkilerde adil olmaları, örgütsel güveni olumlu etkilediğini ve bunun sonucunda da işbirliğinin arttığı tespit edilmiştir. Shen (2009), tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise, çalışan güven ve tatmini ile çalışma arkadaşları olan ilişkileri arasında pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Çalışan tatmin ve güven düzeyi arttıkça sosyal ilişkilerde de olumlu yönde bir artış olduğu belirtilmiştir. Ntalianis (2006), küçük işletmelerde gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların sahip oldukları deneyim ve tecrübeleri çalışma arkadaşları ile sınırlı paylaştıkları ve bunu sonucunun da iletişim ve işbirliğini olumsuz etkilediği görülmüştür. Aslan (2009), örgütsel vatandaşlık davranışı ile karizmatik liderlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve olumlu bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Söz konusu çalışmada, yöneticisini karizmatik algılayan çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında biçimsel görev tanımları dışında çalışma arkadaşlarına ve örgüte yönelik ekstra çaba gösterecekleri vurgulanmaktadır. Demirel vd. (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel vatandaşlık boyutları ile örgütsel iletişim türleri (yatay, dikey, formel, informal ve pozitif yönlü iletişim) arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Özetle çalışmada elde edilen bulguların literatürdeki araştırma sonuçları ile uyumlu olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İç müşteri ilişkileri yönetimi, örgüt içi faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayan, çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkileri düzenleyen yönetim stratejisidir. Örgüt içi çalışan ve yöneticilerin tatmin düzeyini yükselterek bu tatminin dış müşterileri de yansımaları amaçlayan bir yaklaşımdır. İç müşteri ilişkileri yönetimi sosyal ilişki temeline dayanan ve iletişimi etkin kullanan bir süreçtir. Süreç içerisinde çalışan ve yöneticilerin etkin rol almaları karşılıklı işbirliği ve dayanışma içerisinde olmaları, bilgi ve bilgi paylaşımı konusunda çalışanların gönüllü olmaları temel ilke olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede iç müşteri ilişkileri yönetimi aynı zamanda çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve örgüt ile olan ilişkilerini de doğrudan etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da algılanan bu durum örgütler açısından oldukça önemlidir. Çünkü resmi görev tanımları dışında çalışanların örgüte ve çalışma arkadaşlarına sağlamış oldukları ekstra çabaları kapsamaktadır. Bu çabalar sayesinde hem çalışanların hem de örgütün verimlilik ve üretkenlik düzeyi artmaktadır. Diğer taraftan örgüt içi biçimsel olmayan ilişkilerin örgüt çıkarları doğrultusunda kullanımını da sürekli kılmaktadır. Bu nedenle çalışmada iç müşteri ilişkileri yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı bir bütün olarak ele alınarak konunun önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada, iç müşteri ilişkileri boyutları; etkili yöneticilik, işbirliği ve iletişim, iç müşteri odaklılık, teknoloji yeterlilik ve iç müşteri tatmini ile örgütsel vatandaşlık boyutları; örgüte ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Özellikle işbirliği ve iletişim, çalışan tatmini ile örgüte ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık boyutları arasında ortalamadan üzerinde pozitif bir ilişkinin olduğu, işbirliği/iletişim ve çalışan tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği belirlenmiştir. Buradan hareketle, örgüt yöneticilerinin çalışanları motive edici, başarılı ilişkiler geliştirici şeklindeki yöneticilik rolleri, çalışan odaklı tutumlar, örgüt içi her türlü veri ve bilginin akışını sağlayan süreçler, çalışanların işlerine yönelik sahip oldukları olumlu düşünceler, bölümler arasında koordinasyon ve uyumu sağlayacağı gibi işbirliği ve sağlıklı iletişim sayesinde çalışanların ekstra rol davranışı sergilemelerini de olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Araştırma, Türkçe literatürde çok fazla üzerinde durulmayan iç müşteri ilişkileri yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının bir bütün olarak ele alınmış olması önemli bir durumdur. Çalışma ayrıca yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin yürütülmesinde iç müşteri ilişkileri yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkileyebileceklerine yönelik bir farkındalık sağladığı da düşünülmektedir. Diğer taraftan çalışmanın sadece bir sektörde ve iki işletmede yapılmış olması çalışmanın en önemli kısıtıdır. Bu nedenle araştırmanın farklı sektörleri de kapsayacak şekilde ele alınmış olması yararlı sonuçlar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

ASLAN, Ş. (2009). “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve Ücret” Değişkenlerinin Rolü”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6 (1): 256-275.

AVISON, D. E., MYERS, M.D. (1995). “Information Systems and Anthropology: and Anthropological Perspective on IT and Organizational Culture”, Information Technology & People, 8 (3): 43-56.

- BANSAL, H.S., MENDELSON, M.B., SHARMA, B. (2001). "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes", *Journal of Quality Management*, 6 (1): 61-76.
- BASS, B., AVOLIO, B. (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture", *Public Administration Quarterly*, 17 (1): 112-121.
- BATEMAN, T. S., ORGAN, D. W. (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26 (4): 587-595.
- BOLAT, O., BOLAT, T., SEYMEN AYTEMİZ, O. (2009). "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21): 215-239
- BOURANTA, N., MAVRIDOGLU, G., KYRIAZOPOULOS, P. (2005). "The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and Their Effects to Bank Performance", *Operational Research An International Journal*, 5 (2): 349-362.
- BROWN, L. (2000). *Integration Models: Templates for Business Transformation*, The Technical Validation Group, USA.
- BUDAK, G., BUDAK, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi: İzmir.
- BURTON, C. (2003). "An Empirical Investigation of the Interrelationships of Organizational Culture, Managerial Values, and Organizational Citizenship Behaviors", *Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University*. PHD.
- CONDUIT, J., MAVONDO, F.T. (2001). "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?", *Journal of Business Research*, 51: 11-24.
- CHEN, H. (2011). *Work Ethic and Workplace Behavior: Essays on Direct and Moderated Relationship Across National Cultures*, Doctor of Philosophy in International Management Studies, The University of Texas At Dallas.
- ÇİÇEK, E., ÇELİK, C. (2010). "KOBİ'lerde Bilgi Teknolojileri Kullanımına Yönelik Yöneticilerin Bakış Açıları: Mersin İlinde Bir Uygulama", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19: 577-597.
- DAY, G. S. (2003). "Creating a Superior Customer-Relating Capability", *MIT Sloan Management Review*, Spring: 77-82.
- DEMİREL, Y. (2007). "Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Değerine Etkisi", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2): 125-140.
- DEMİREL, Y. (2008). "A Study on the Satisfaction of the Employees in the Internal Customer Relationship Management", *University of Gaziantep Journal of Social Sciences*, 7 (1): 90-108.
- DEMİREL, Y., ÖZÇINAR, F. (2009). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (1): 129-145.
- DEMİREL, Y., SEÇKİN, Z., ÖZÇINAR, F. (2011). "Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (2): 33-48.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J., WEBSTER, F. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, 57 (1): 23-37.
- EICHORN, F. (2004a). "Applying Internal Customer Relationship Management (Int-CRM) Principles for Improving Business / IT Integration and Performance", *University of Maryland*, PHD.
- EICHORN, F. (2004b). "Internal Customer Relationship Management (Int-CRM): A Framework for Achieving Customer Relationship Management from the Inside Out", *Problems and Perspectives in Management*, 1: 154-177.
- EICHORN, F. (2004c). "Applying Internal Customer Relationship Management (Int-CRM) Principles to Improving Business / IT Integration and Performance, Inside Out", *Problems and Perspectives in Management*, 4: 128-148.
- ENE, S. (2013). "İçsel Pazarlamaya Yönelik Olarak Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5 (10): 67-90.
- EREN, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- FOREMAN, S., MONEY, A. (1995). "Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application", *Journal of Marketing Management*, 11: 755-68.
- GAINER, B., PADANYI, P. (2005). "The Relationship between Market-Oriented Activities and Market-Oriented Culture: Implications for the Development of Market Orientation in Nonprofit Service Organizations", *Journal of Business Research*, 58: 854-862.
- GARAJEDAGHI, J. (2011). *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, Elsevier: USA.

- GEORGE, W. (1990). "Internal Marketing and Organisational Behavior: A Partnership In Developing Customer-Conscious Employees At Every Level", *Journal of Business Research*, 20: 63-70.
- GUMMESSON, E. (1987). "The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships", *Long Range Planning*, 20 (4): 10-20.
- JAVANSHIR, H., SOLTANI, A. R., YEGANEĞI, K., JAFARI, H. R. (2013). "Implementation of Inward CRM toward Organizational Effectiveness Improvement", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (11): 636-649.
- KARAASLAN, A., ÖZLER ERGUN, D., KULAKLIOĞLU, A.S. (2009). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, XI (II): 135-160.
- KATZ, D. (1964). "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, 9: 131-133.
- KIM, H. S. (2005). "Organizational Structure and Internal Communication As Antecedents of Employee-Organizational Relationships in The Context of Organizational Justice: A Multilevel Analysis", *University of Maryland, PHD*.
- KOÇEL, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım: İstanbul.
- LEE, K. (2000). "Job Affect as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance", *The University of Western Ontario, London, PHD*.
- LEPINE, J. A., EREZ, A., JOHNSON, D. E. (2002). "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87 (1): 52-65.
- LEWIS, B.A., ENTWISTLE, T.W. (1990). "Managing the Service Encounter: A Focus on The Employee", *International Journal of Service Industry Management*, 1 (3): 41-52.
- LUKAS, B., MAIGNAN, I. (1996). "Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers", *Journal of Market Focused Management*, 1: 175-87.
- MACKENZIE, S., PODSAKOFF, P., FETTER, R. (1993). "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, 57: 70-80.
- MCCOWN, N. D. (2008). "The Roles of Internal Public Relations, Leadership Style, and Workplace Spirituality in Building Leader-Employee Relationships And Facilitating Relational Outcomes", *University of Maryland, PHD*.
- MOHR-JACKSON, I. (1991). "Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers", *Human Resource Management*, 30 (4): 455-67.
- MOORMAN, R. H., BLAKELY, G. L. (1995). "Individual-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16: 127-142.
- MORRISON, E. (1996). "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality", *Human Resource Management*, 35: 493-512.
- MORRISON, E. (1994). "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective", *The Academy of Management Journal*, 37: 1543-1567.
- NARVER, J.C., SLATER, S.F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54: 20-35.
- NTALIANIS, F. (2006). "Employer-Employee Relationships in Small Firms: The Role of Personality and Psychological Contracts", *Concordia University, PHD*.
- ORGAN, D. W. (1990). "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", *Research in Organizational Behavior*, 12: 43-72.
- ORGAN, D. W., PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Sage Publications: California.
- ORGAN, D. W., RYAN, K. (1995). "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personal Psychology*, 48: 775-802.
- PIANLUPRASIDH, P. (2005). "The Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior Among Nurses in Thailand", *Alliant International University, PHD*.
- PLAKOYIANNAKI, E., TZOKAS, N. (2002). "Customer Relationship Management: A Capabilities Portfolio Perspective", *Journal of Database Marketing*, 9 (3): 228-237.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. (1997). "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research", *Human Performance*, 10 (2): 133-151.

- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B., BACHRACH, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26 (3): 513-563.
- RIDDER, J.A. (2004). "Organisational Communication and Supportive Employees", *Human Resource Management Journal*, 14 (3): 20-30.
- ROGG, K., SCHMIDT, D., SHULL, C., SCHMITT, N. (2001). "Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction", *Journal of Management*, 27: 431-449.
- SCHEIN, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons: USA.
- SHEN, H. (2009). "Organization-Employee Relationships Model: A Two-Sided Story", University of Maryland, PHD.
- ŞAHİN, B. (2009). "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (3): 97-118.
- TALLON, P., KRAEMER, K., GURBAXANI, V. (2001). "Executives Perceptions of the Business Value of Information Technology: A Process-Oriented Approach", *Journal of Management Information Systems*, 16: 145-173.
- TANRIVERDİ, H., ADIGÜZEL, O., ÇİFTÇİ, M. (2010). "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 101-122.
- TORNOW, W., WILEY, J.W. (1991). "Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences" *Human Resource Planning*, 14 (2): 105-115.
- TURUNÇ, Ö. (2006). "Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü, Doktora Tezi*.
- WILLIAMS, L. (1988). "Affective and Nonaffective Components of Job Satisfaction and Organizational Commitment as Determinants of Organizational Citizenship and in-Role Behaviors", *Indiana University, PHD*.
- WILLIAMS, L., ANDERSON, S. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Management*, 17 (3): 601-617.
- WU, Y. (2010). "Applying the Strategic Approach to Assess Customer Relationship Management", *The International Journal of Organizational Innovation*, 2 (3): 186-205.
- ZERBE, W.J., DOBNI, D., HAREL, G.H. (1998). "Promoting Employee Service Behaviour: The Role of Perceptions of Human Resource Management Practices and Service Culture", *Canadian Journal of Administrative Science*, 15 (2), 165-179.