



T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İÇ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN İÇ
GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

AHMET KARA

DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ EROL TEKİN

**T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İÇ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN İÇ
GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Ahmet KARA

**Danışman:
Jüri Üyesi:
Jüri Üyesi:**

**Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN
Prof. Dr. Yeter DEMİR USLU
Dr. Öğr. Üyesi Şükran SİRKINTIOĞLU
YILDIRIM**

KASTAMONU-2019

TEZ ONAYI

Ahmet KARA tarafından hazırlanan "İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Prof. Dr. Yeter DEMİR USLU İstanbul Medipol Üniversitesi
Jüri Üyesi (Danışman)	Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN Kastamonu Üniversitesi
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Şükran SİRKİNTİOĞLU YILDIRIM Kastamonu Üniversitesi



24/04/2019

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Cevdet YAKUPOĞLU



TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

Ahmet KARA



ÖNSÖZ

Yüksek lisans sürecinde desteğini ve ilgisini esirgemeyen, zamanını ayıran, bana yol gösteren çok değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN'e, yüksek lisansa başladığım ilk günden son güne kadar bana yol gösteren Sayın Prof. Dr. Yavuz DEMİREL'e ve ders aldığım Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ndeki çok değerli hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmamın veri toplama sürecinde araştırmama destek olan Kastamonu Entegre Kastamonu Fabrikalar Direktörü Sn. Enüs KOÇ'a ve yüksek lisansım süresince anlayışlarından ve katkılarından ötürü çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Son olarak bu çalışmanın ortaya çıkmasında göstermiş olduğu sabır ve destek için değerli hayat arkadaşım Bahar'a, canım kızlarım Zeynep ve Zehra'ya bir yürek dolusu şükran ve sevgilerimi sunarım.

Saygılarımla...

Ahmet KARA

Kastamonu, Nisan, 2019

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İÇ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ahmet KARA
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN

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 araştırmanın temel amacı iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimcilik üzerinde ne ölçüde etkisinin olduğunu incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırma Kastamonu ilinde bulunan Kastamonu Entegre Fabrikasının yönetici ve çalışanlardan oluşan 192 kişi üzerinde anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere faktör analizleri uygulanmış ardından korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda iç müşteri ilişkileri yönetiminin alt boyutlarının iç girişimciliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç müşteri odaklılık ve teknolojik yeterlilik boyutlarının iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarından liderlik ve iç müşteri memnuniyetinin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir. Yine aynı şekilde iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarından liderlik ve teknolojik yeterliliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarından liderlik, iletişim ve teknolojik yeterlilik boyutlarının iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar işletmenin iç müşteri ilişkilerine önem vermesi gerekliliğini ortaya koyması açısından önemlidir.

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

2019, 87 sayfa
Bilim Kodu: 1147

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

THE EFFECT OF INTERNAL CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT ON ENTREPRENEURSHIP

Ahmet KARA
Kastamonu University
Institute for Social Science
Department of Business

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Erol TEKİN

In today's competitive environment, enterprises need to extend their intrapreneurship activities to the entire enterprise to reveal their employees' knowledge, experience and capabilities in order to sustain their assets. Internal customer relations management, which focuses on the relations among the employees and the coordination among the units, is important for the enterprises in terms of affecting the culture of the enterprise with a holistic approach. The main purpose of this research is to examine what extent the effect of internal customer relations management on intrapreneurship. For this purpose, the survey was carried out on 192 people consisting of managers and employees of the Kastamonu Integrated Factory in Kastamonu province. Factor analyzes were applied to the data and then analyzed by correlation and regression analysis. As a result of the analyzes, it was concluded that the internal customer relationship management sub-dimensions affected intrapreneurship. In this context, it is seen that internal customer orientation and technological competence dimensions of internal customer relationship management have a positive effect on the innovation of intrapreneurship. In addition, leadership and internal customer satisfaction from internal customer relationship management dimensions have shown a positive effect on the size of the new business venture. Similarly, it has been determined that leadership and technological competence from internal customer relationship management dimensions have a significant and positive effect on organizational renewal. However, it has been found that the leadership, communication and technological competence in internal customer relationship management dimensions have a significant and positive effect on the proactivity dimension of intrapreneurship. These results are important in terms of revealing the necessity of the company to give importance to internal customer relations.

Keywords: Internal Customer Relations Management, Intrapreneurship, Entrepreneurship

2019, 87 pages
Science Code: 1147

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ..	1
1.1. Araştırmanın Problemi	3
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	4
1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. İç Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı.....	7
2.1.1. İç Müşteri	7
2.1.2. İç Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	8
2.1.3. İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Boyutları	10
2.1.3.1. Liderlik	11
2.1.3.2. İç Müşteri Memnuniyeti.....	12
2.1.3.3. İş Birliği ve İletişim	13
2.1.3.4. İç Müşteri Odaklılık.....	15
2.1.3.5. Teknolojik Yeterlilik.....	16
2.2. İç Girişimcilik Kavramı.....	18
2.2.1. İç Girişimcilik	18
2.2.2. İç Girişimciliğin Önemi	22
2.2.3. İç Girişimciliğin Boyutları	23
2.2.3.1. Yenilik	24
2.2.3.2. Yeni İş Girişimi Başlatma.....	25

2.2.3.3. <i>Örgütsel Yenilenme</i>	25
2.2.3.4. <i>Proaktiflik</i>	26
3. LİTERATÜR TARAMASI	28
4. YÖNTEM	46
4.1. Araştırmanın Modeli	46
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi	46
4.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi	47
4.4. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçüm Yöntemleri	48
4.5. Araştırma Verilerinin Analizi	48
5. BULGULAR	49
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	66
KAYNAKÇA	73
EKLER	83
EK.1. Anket Formu	84
ÖZGEÇMİŞ	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. İç müşteri ilişkileri yönetiminin boyutları.....	10
Şekil 2.2. İç girişimcilik boyutları.....	24
Şekil 4.1. Araştırmanın modeli.....	46



KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
CEO	Chief Executive Officer
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
SPSS	Statistical Package For The Social Sciences
vd.	Ve diğerleri
%	Yüzde

1. GİRİŞ

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.

Araştırmacılar, 1980'lerin başından beri organizasyonel ve ekonomik kalkınmada önemli bir unsur olan iç girişimciliğe işletmelerin yeniden canlandırılması ve performansına olan olumlu etkisi nedeniyle ilgi göstermişlerdir (Antoncic ve Hisrich 2001: 496; Antoncic ve Antoncic 2011: 590). 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). Rekabetin en güçlü kaynağının insan olduğu düşüncesinden yola çıkan işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamak için çalışanları aracılığıyla farklılaşarak öne geçme çabası içindedir. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri, başarılı olabilmeleri ve rekabet gücü elde edebilme için yeniliklerde öncü olmaları önemli bir araç olarak görülmektedir (Şeşen, 2010). Bir yenilenme süreci olan iç girişimcilik, işletmelere yenilik ve farklılaşma yoluyla rekabet avantajı sağlamaktadır (Gürel, 2010: 5; Zahra, 1996: 1714). Öyle ki şiddetli rekabetin var olduğu pazar şartlarında yarar sağlamanın yolu iç girişimcilik yoluyla yenilik yapmaktır. İç girişimci davranışlar sonucunda elde edilen sürdürülebilir yenilik, işletmeleri rakiplerinden daha avantajlı bir konuma taşır (Naktiyok ve Kök, 2006: 80). Sürekli değişim gösteren günümüz rekabet ortamında işletmelerin bu değişimlere kendilerini adapte edebilmeleri için üretim yöntemlerini, ürün çeşitlerini ve hizmetlerini sürekli olarak değiştirerek yenilemeleri gerekmektedir. (Gündoğdu, 2013: 55). Sonuç olarak işletmeler, pazarda rekabet gücü elde etmek ve hayatta kalabilmek için yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak uygun ortamlar

oluşturmalı ve yeni fikirleri desteklemelidirler (Atar, 2015: 61). İç girişimcilik, bireysel ve kurumsal büyümeyi destekleyen bir çalışma ortamı yaratarak, çalışanlara yaratıcı becerilerini kullanma fırsatı vermekte ve işlevler arasındaki işbirliğini teşvik eden bir kurum kültürü oluşturmaktadır (Zahra, 1996: 1715). Bununla birlikte, iç girişimcilik aktivitesinin yaratılması zordur. Çünkü iç girişimcilik içsel örgütsel davranış kalıplarını kökten değiştirmeyi içermektedir (Kuratko, Montagno, ve Hornsby, 1990).

İşletmeler çok sayıda ilişki, boyut ve faktör içeren karmaşık bir yapıya sahip sistem bileşenlerinden oluşmaktadır. Bir işletmede sistem bileşenleri giderek birbirine bağımlı hale gelmekte, ancak aynı zamanda 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 görülmektedir.

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, Soltani, Yeganegi, ve Jafari, 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).

Bu kapsamda çalışma, iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimcilik üzerinde ne ölçüde etkisi olduğunun ortaya konulması amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde, giriş bölümünü takiben araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve hipotezleri ele alınırken; ikinci bölümde, kavramsal çerçevenin oluşturulması amacıyla iç müşteri ilişkileri yönetimi ve boyutları ile iç girişimcilik ve boyutları anlatılmıştır. Üçüncü bölümde, literatür özetlerine yer verilmiş ve dördüncü bölümde, araştırmanın modeli, kapsamı ve örnekleme, kullanılan ölçekleri, ölçüm yöntemleri ve verilerin analizleri ele alınmıştır. Beşinci bölümde ise, verilerin analizinden elde edilen bulgular ışığında sonuç kısmında genel bir değerlendirme yapılarak önerilere yer verilmektedir.

1.1. Araştırmanın Problemi

Bu araştırma organizasyon içerisinde önemli bir kaynak olan iç müşterileri ilişkileri yönetiminin iç girişimcilik faaliyetleri üzerinde bir etkisi olup olmadığı sorunsalından yola çıkmaktadır. Bu sorunsal ile birlikte araştırma kapsamında aşağıdaki alt sorunsallar dikkate alınacaktır.

- İç müşteri ilişkileri yönetiminin ve alt boyutlarının iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerindeki etkisi ne seviyededir?
- İç müşteri ilişkileri yönetiminin ve alt boyutlarının iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerindeki etkisi ne seviyededir?
- İç müşteri ilişkileri yönetiminin ve alt boyutlarının iç girişimciliğin yeni iş girişi başlatma boyutu üzerindeki etkisi ne seviyededir?
- İç müşteri ilişkileri yönetiminin ve alt boyutlarının iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerindeki etkisi ne seviyededir?

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimcilik üzerinde etkisinin ne ölçüde olduğunun ortaya konulmasıdır. Bu amacın alt amacı ise iç müşteri ilişkileri yönetim boyutlarının iç girişimcilik boyutlarına etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir.

Araştırma kapsamında yapılan alanyazın taramasında iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarından liderlik, teknolojik yeterlilik, iç müşteri memnuniyeti, iç müşteri odaklılık, iletişim ve iç girişimcilik ile ilgili çok sayıda çalışma incelenmiştir. Ancak araştırmanın temel amacı olan iç müşteri ilişkileri yönetimi ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi doğrudan ya da dolaylı olarak inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma daha önce bu konuda bir araştırma yapılmamış olması ve alanyazına katkı sağlayacak olması nedeniyle önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra araştırma; iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğe etkisini bütünsel bir yönetim sistemi ile incelemesi ve işletmelere iç girişimcilik kültürünün yaygınlaşması konusunda önerilerde bulunması nedeniyle önem arz etmektedir.

1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına ve modeline uygun olarak geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

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

H₁: İç müşteri ilişkileri yönetimi iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde etkilidir.

H_{1a}: Liderlik iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde etkilidir.

H_{1b}: İç müşteri odaklılık iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde etkilidir.

H_{1c}: İç müşteri memnuniyeti iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde etkilidir.

H_{1d}: İletişim iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde etkilidir.

H_{1e}: Teknolojik yeterlilik iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde etkilidir.

H₂: İç müşteri ilişkileri yönetimi iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde etkilidir.

H_{2a}: Liderlik iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde etkilidir.

H_{2b}: İç müşteri odaklılık iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde etkilidir.

H_{2c}: İç müşteri memnuniyeti iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde etkilidir.

H_{2d}: İletişim iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde etkilidir.

H_{2e}: Teknolojik yeterlilik iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde etkilidir.

H₃: İç müşteri ilişkileri yönetimi iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde etkilidir.

H_{3a}: Liderlik iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde etkilidir.

H_{3b}: İç müşteri odaklılık iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde etkilidir.

H_{3c}: İç müşteri memnuniyeti iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde etkilidir.

H_{3d}: İletişim iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde etkilidir.

H_{3e}: Teknolojik yeterlilik iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde etkilidir.

H₄: İç müşteri ilişkileri yönetimi iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde etkilidir.

H_{4a}: Liderlik iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde etkilidir.

H_{4b}: İç müşteri odaklılık iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde etkilidir.

H_{4c}: İç müşteri memnuniyeti iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde etkilidir.

H_{4d}: İletişim iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde etkilidir.

H_{4e}: Teknolojik yeterlilik iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde etkilidir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma bazı sınırlamalar içermektedir. Bu sınırlılıklar aşağıda ifade edildiği gibi sıralanabilir;

- Coğrafi açıdan Kastamonu’da imalat sektöründe faaliyet gösteren bir fabrikanın çalışanları ile yürütülmesi araştırmanın ilk sınırlılığıdır.
- İkinci sınırlılık ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun erkek olmasıdır.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İç Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

İç müşteri ilişkileri yönetimi kavramı; başarılı olarak uygulanan müşteri ilişkileri yönetiminin, işletmenin birimleri arasındaki iç ilişkilere doğrudan uygulanması çabalarını ifade etmektedir. İç müşteri ilişkileri, işletme içerisindeki her birimin birbirinin müşterisi olduğu düşüncesini merkezine almaktadır. Müşteri ilişkilerinde uygulanan ilişkiler ve iletişim ile ilgili süreçler benzer şekilde oluşturulmalı, desteklenmeli ve yönetilmelidir (Javanshir vd., 2013: 638). Bu noktada iç müşteri ilişkilerini anlamak için öncelikle iç müşteri kavramına değinmek yerinde olacaktır.

2.1.1. İç Müşteri

İşletmelerde üretimin ilk aşamasından başlayarak ürünün kullanılabilir duruma gelmesine kadar uzun bir faaliyet zinciri bulunmaktadır. Bir ya da daha fazla kişi tarafından gerçekleşen bu faaliyetler zincirinin çıktısı aynı zincirde gerçekleşen başka bir faaliyet girdisi olarak kullanılmaktadır. Bu çıktıların her alıcısı diğerinin müşterisidir. Bu müşteriler dış müşteri ya da son kullanıcı olarak düşünülmelidir. Sonuç olarak bir işletme içerisinde devam eden faaliyetlerde birbirinden ürün ve hizmet alan birimler birbirinin iç müşterisi olarak tanımlanmaktadır (Gücenmez, 2007: 104).

İşletme içerisinde birbirini alıcısı ya da sağlayıcısı konumunda olan çalışanlar iç müşteri olarak kabul edilmektedir. Çalışanın öncelikli müşterisi üretim süreci içinde kendinden sonraki kişi yani iç müşterisi olmaktadır. İşletmeler için çoğu zaman dış müşteri kadar önemli olan iç müşterinin önem arz etmesinin temel sebebi, dış müşteriye yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan en önemli kaynağın işletmenin çalışanları olmasıdır (Çakır ve Eğinli, 2010). Aslında işletmeler dış müşteri tatminini, müşteri bağlılığını ve işletme karlılığını sağlamak istiyorlarsa öncelikle çalışanlarının yani iç müşterilerinin tatminini sağlamalıdır. Bunun için de öncelikle çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal bağların güçlendirilmesi ve çalışanların fikirlerine saygı göstererek onların da karar alma

sürecinde söz hakkı sahibi olmalar için gerekli koşullar oluşturulmalıdır (Demirel, 2006: 23).

Bir işletme içerisindeki çalışanların iç müşteri olarak adlandırıldığı pazarlama alanyazında, dış müşteriye vermiş oldukları hizmetten dolayı iç müşteriler müşteri memnuniyeti ve bağlılığında önemli bir etken olarak görülmektedir. Bu bakımdan, iç müşterilerin tatminini ve etkinliğini yükselterek dış müşteri memnuniyeti sağlama yolunun, işletme ile iç müşterileri arasındaki iyi ilişkilerin geliştirilmesine bağlı olduğu söylenebilir (Uygun, Güner, ve Mete, 2013: 134).

İşletmede çalışan herkes dış müşteriye ulaşan bir zincir üzerinde birbirine bağlıdır. İç müşteri işletme içerisinde herhangi bir süreç, zincir, iş veya işlem itibarıyla sağlayıcı veya alıcı konumundaki çalışanı ifade etmektedir. İç müşteri kavramının beraberinde getirmiş olduğu zorluklar vardır. Bunlardan bir tanesi iç müşteri memnuniyetinin sağlanması, yani birbirinin müşterisi olan birimlerin istek ve ihtiyaçlarının iç müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında giderilmesi gerekliliğidir (Naktiyok ve Halis, 2000: 185). İşletmenin dış müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını tanımladığı gibi, iç müşterilerinin de isteklerini tanımlamaları gerekmektedir. Bunun için öncelikle işletmenin süreçlerinin birbiri ile olan ilişkileri incelenmelidir. Bu incelemenin amacı; hangi sürecin çıktısının hangisinin girdisi olduğunu belirlemektir. Belirlenen bu girdi ve çıktı süreçlerinden sonra iç müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında gerekli olan uygun değişiklikler yapılmalıdır (Naktiyok ve Halis, 2000: 187).

2.1.2. İç Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetiminin işletmenin birimleri arasındaki iç ilişkilere uygulanması çalışmalarını ifade eden iç müşteri ilişkileri yönetiminde işletme içerisindeki her birim birbirinin müşterisi olarak kabul edilmektedir. Müşteri ilişkilerinde uygulanan ilişkiler ve iletişim ile ilgili süreçler benzer şekilde oluşturulmalı, desteklenmeli ve yönetilmelidir (Javanshir vd., 2013: 638). 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).

Ne yazık ki; büyük şirketlerin bilgi teknolojilerini daha yoğun kullanılmaya başlaması ile birlikte işletmelerin iç içe girmiş yapılarının etkilendiği, işletmenin performansını düşüren ve birbirine hizmet veren birimler arasındaki entegrasyonu engelleyen iç gerginliklerin sıklıkla var olduğu görülmektedir (Demirel ve Güner, 2015: 2). Geçmişte bu problemleri çözmeye yönelik girişimler iki farklı alan üzerinde yoğunlaşmıştır. Pek çok çözüm, organizasyonun yapısını değiştirmeye ve işletme içinde izledikleri yolun yeniden yapılandırılarak ilişki ve iletişim problemlerini geliştirmeye odakladır. Diğer çözüm yolu ise; mekaniğe odaklanarak programlama ve resmi yaklaşımların oluşturulmasını ve süreçteki titizliği içermektedir. Her iki çözüm yolu da iyi niyetli olarak uygulanmış ve çeşitli yönlerden gelişmelere yol açmıştır. Ancak, bu çözümler bütünsel bir yaklaşımı benimsemek yerine sadece problemin tek bir boyutuna odaklanmayla sınırlı kalmıştır. Aslında pek çok kez bu çözüm yolları “biz ve onlar” zihniyetini yaratarak ve iç sınırları güçlendirerek problemleri daha da arttırmıştır (Eichorn, 2005).

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. Oysaki, 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).

Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetiminde insan kaynakları sistemine, davranış modellerine ve insan desteğine, teknolojiye daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan faktörü müşteri ilişkileri yönetiminin geliştirilmesi ve uygulanmasında kilit rol oynamaktadır. Başarılı iç müşteri ilişkileri yönetiminde öncelikle iç müşteriler ile iyi ilişkiler kurulması ve geliştirilmesi, bu sayede iç müşteri memnuniyetinin sağlanması ve sonuç olarak dış müşterinin mutlu edilmesi hedeflenmektedir. İç müşteri ilişkileri

yönetiminin uygulanma nedenlerinin açık bir şekilde çalışanlara anlatılarak sürece dâhil edilmeleri, çalışanlarla iyi ve açık iletişim kurulması, çalışanların teşvik edilmeleri ve motivasyonlarının sağlanması sürecin başarı ile uygulanması için önemlidir (Demirel, 2008: 91).

2.1.3. İç Müşteri İlişkileri Yönetimi Boyutları

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, iç müşteri ilişkileri yönetimini etkileyen 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 2.1. İç müşteri ilişkileri yönetiminin boyutları

2.1.3.1. Liderlik

Liderlik; belirli koşullar altında, belirli kişi ya da grup hedeflerine ulaşılmasını sağlamak amacıyla diğerlerinin eylemlerinin etkilenmesi ve grup faaliyetlerinin yönlendirilmesi süreci olarak açıklanabilir. Liderin yapmış olduğu faaliyetler ile ilgili bir süreç olan liderlik faaliyetlerinin özünde bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi vardır. (Koçel, 2014: 668). Liderin etkileme gücü bireylerin değerlerini değiştirmesini ve ihtiyaçlarını yeniden şekillendirmesini sağlayabilmektedir. Sahip olduğu amaç ve hedeflere izleyicilerinin inanmasını sağlayarak işletmenin yenilenmeyi ve değişimi gerçekleştirmesine olanak veren lider bu sayede işletmenin performansının artmasına da yardımcı olmaktadır.

Liderlik teorilerinin başlangıcından günümüze kadar yapılan araştırmaların çoğunda liderlik olgusunun odak noktası, işletmenin hedeflerini başarması için liderin çalışanlarını etkilemesi olmuştur. Liderlik işletmenin her kademesinde çalışanlar tarafından hissedilen, çalışanları güçlendirerek onların motivasyonunu ve enerjisini sağlayan bir olgudur. Bunun yanı sıra liderlik, çalışanların yeteneklerinin ve öğrenme isteklerinin ortaya çıktığı, çalışanların kendilerine değerli hissettikleri ve kendilerini grubun parçası olarak gördükleri önemli bir süreçtir (Tabak, Şeşen, ve Türköz, 2012: 341).

Kişilerin birlikte oluşturdukları ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelerek benimsenen ortak amaçları istekli bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayan bir süreç olan liderlik, kişiler üzerinde güç sahibi olmaktan çok onları etkilemek ve yönlendirmekle ilgilidir. Lider, izleyicilerinin kendisine yaptığı etkiden çok daha fazlasını izleyicilerine yapabilen kişidir. Liderlik belirlenmiş hedeflere ulaşmak için işletmeler açısından son derece öneme sahiptir. Çünkü liderlik işletme içerisindeki birey ve grup davranışlarını yönlendirme konusunda güçlü bir etki göstermektedir. Lider, yeniliklere uyum sağlama ve değişimin tüm işletme tarafından kabul görmesi açısından kazanılmak istenen yeni kurumsal kimliğin oluşmasını sağlayacak tutum, davranış ve değerlerin işletme bünyesine yerleştirilmesi konusunda önemli görevlere sahiptir (İnce, Bedük, ve Aydoğan, 2004: 437).

Değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı ve toplumun bilinçlendiği günümüzde hem liderlerin, hem de izleyicilerinin nitelikleri, olanakları ve çevreleri değişmiştir. Değişen koşullara adapte olabilmeleri için işletmelerin modern yönetim anlayışı ve insan odaklı yaklaşımı ele alan, aktif ve dinamik liderlerle yönetilmesi zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerde yaşanan çoğu sorunun temelinde iyi yönetilmemesi yatmaktadır. İşletmelerin iyi yönetilmesi ise doğru ve etkin liderlikle mümkün olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005:14).

Lider ve izleyicileri içinde var oldukları kültürün bir parçasıdır. Bu yüzden liderlik süreci kültürel özellikler açısından büyük önem taşımaktadır (Koçel, 2014: 697). Lider çalışanların yaratıcı çabalarını teşvik edici iş hedefleri ve vizyon oluşturarak doğru iş yeri iklimi ve atmosferi yaratabilir. Bu sayede çalışanların potansiyelinin gelişmesine destek olarak işletme içinde var olan kültürü geliştirebilir (Podolski, 1996: 204).

2.1.3.2. İç müşteri memnuniyeti

İç müşteri memnuniyeti organizasyonun tümünde ortaya çıkan olumlu bir duygusal tutumu ifade etmektedir. Çalışanın işinden ve çalışma ortamından aldığı zevk ve iyilik hali olarak tanımlanan iç müşteri memnuniyeti, çalışanın işi ve işletme ile ilgili algılarının neticesinde oluşan yargısının duygusal yansımalarıdır (Çakır ve Eğinli, 2010: 26).

İşletmeler için iç müşteri memnuniyetin önemli olmasının altında iç müşterinin üretime olan katkısı yatmaktadır. Yapılan işi en iyi bilen ve onu en iyi şekilde yapabilecek kişi o işi yapandır. Çalışanın işini iyi yapabilmesinin yolu ise, istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesinden geçmektedir. İşletme tarafından çalışanlarına verilen destek, kaynak ve bilgi üretimin kalitesini etkilemektedir (Naktiyok ve Halis, 2000: 185).

Müşteri memnuniyeti işletme içindeki farklı birimler ve bireylerin birbirine yakınlıkları ve işbirlikçi ilişkileri ile ortaya çıkan mükemmel takım çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İç müşterilerini mutlu edebilen ve onlarla aralarında sağlam bağlar kuran işletmelerin dış müşteri ilişkilerinde de başarı

oldukları görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008). Müşteri odaklı kültürün işletme içinde oluşturulması ve sürdürülebilir olmasını sağlamanın yolu çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının yükseltilerek iç müşterilerin mutlu edilmesinden geçmektedir. İç müşterilere yakın olmak, sorunlarının çözümüne yönelik çabalar göstermek ve ihtiyaçlarının tespit edilerek giderilmesi yönünde stratejiler geliştirmek iç müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi adına öne çıkan unsurlar olarak görülmektedir. İşletmelerin karar verme sürecine iç müşterilerini de dâhil etmesi, açık iletişim kanalları kurması, eğitim olanaklarının sürekliliğin sağlanması ve çalışanların iletişim becerilerinin geliştirilmesi iç müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından önemlidir. Bununla birlikte çalışanların yönetim tarafından desteklenmesi ve işletme planlarını genişleterek iç müşterilerin de plana dâhil edilmesi de iç müşteri memnuniyetini sağlamak adına üzerinde durulması gereken konulardandır (Demirel ve Güner, 2015).

İşletmeler açısından oldukça önemli olan iç müşteri memnuniyeti, çalışanların performanslarının artırılması yolu ile dış müşteri memnuniyetinin artacağı düşüncesini savunmaktadır (Pekmezci, Demireli, ve Batman, 2008). Memnun çalışanlar performanslarını arttırır, bunun sonucunda hem iç hem de dış müşterilere iyi davranarak daha iyi müşteri memnuniyeti sağlanmasına katkı sağlar (Eichorn, 2004b: 129). Bu bağlamda çalışanların işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde göstereceği çabaların ve işletmeye olan bağlılıklarının yükseltilmesi, çalışanların işletmenin kültürü ile bütünleşmesine bağlıdır. Yaptıkları işlere fiziksel olarak katılan çalışanlar, aynı zamanda işin yapılması sürecine duygularını, düşüncelerini, akıllarını ve tecrübelerini de katmalıdırlar (Uslu ve Demirel, 2003: 54).

2.1.3.3. İşbirliği ve iletişim

İletişim, kısaca bireyler arasında gerçekleşen bilgi ve anlayış aktarması olarak tanımlanabilir. Bir işletmenin birimleri ve her kademedeki çalışanları arasındaki her türlü bilgi, veri, algı ve anlayış aktarmalarını ve bu aktarım sırasında kullanılan her çeşit araç, metot ve teknikleri içeren iletişim, çeşitli kanallarla yazılı ya da sözlü şekilde yapılabilir. İşletmelerin amaçlarının gerçekleştirebilmesi için bir araç olan iletişim, birimleri birbirine bağlayan ve birimler arasındaki ilişkilerin kurulmasını ve

devam ettirilmesini sağlayan temel bir sistemdir. Bir değişim ve etkileşim süreci olan iletişim, değişimin farkına varmak ve değişime uyum sağlamak adına işletme içindeki düzenlemeleri yapma faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra işletmenin verimli ve etkin yönetilmesini sağlayan iletişim, işletmenin kaynaklarının yine o işletmenin amaçlarına ulaşması için kullanılmasını sağlayan bir yönetim aracıdır (Yıldız, 2005).

İletişim iç müşteri ilişkileri yönetiminin odak noktasıdır. Bu yüzden iç müşteri ilişkileri yönetimi iç müşterilerin beklentilerini, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli bilgilerin elde edilmesi ve elde edilen bu bilgiler ile işletmenin iç müşterilerinin hedeflerini gerçekleştirebilmesine imkân sağlayacak şekilde oluşturulmalı ve yönetilmedir (Çakır ve Eğinli, 2010: 20). İşinin gereği olarak ilişkili olduğu diğer birim ve kişilerle iyi ilişkiler kuran, bilgi alışverişinde bulunan ve takım çalışmaları yapabilen iç müşterilerin birlikte hareket etme istekleri yüksek olacaktır. Bu sayede sosyallik, yardımlaşma ve dayanışma bilinciyle hareket ederek kaynakları daha etkin kullanacaklardır (Naktiyok ve Halis, 2000: 199).

İşletme içinde iletişim, işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesi adına iç müşteriler tarafından simgelerin üretimi, iletimi, yorumu ve her türlü araç gereç ve yöntemin kullanılmasıdır. Diğer bir deyişle, çalışanın yönetici tarafından iletilen mesajı kendi algısına göre yorumlayarak yöneticiye davranış şeklinde geri bildirim vermesidir. İşletme içinde iletişim süreci, kişilerin ve işletmelerin hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla işletmenin tüm kademeleri arasında mesajların gidip gelmesiyle ortaya çıkmaktadır (Polat, 2014: 10).

İç müşterilerin işletme yönetimi tarafından alınan kararlara katılımı için açık iletişimin sağlanması gerekmektedir. İşletmelerde işbirliği tamamen iletişim sayesinde ortaya çıkmaktadır. İşletme içinde iç müşteriler arasındaki bağlılık ve sorumluluk etkili iletişim sayesinde güçlenir. İç müşteriler beklentilerini ve isteklerini birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim yoluyla paylaşırlar. İletişim yoluyla ortadan kalkan belirsizlikler sonucunda işletme içinde işbirliğine dayalı bir yönetim süreci ortaya çıkmaktadır. İşbirliği iç müşterilerin karşılıklı ilişkiler geliştirmesindeki

davranışlarıdır (Demirel, 2008: 93). Bu davranışları Eichorn (2004b: 168) aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

- İlişkiler: İşletmenin her düzeyindeki yönetici ve çalışanlar ilişkili oldukları tüm birimlerle iyi ilişkiler kurmalı ve bu ilişkileri sürdürülebilir hale getirmelidir.
- Etkili iletişim: Amaç ve stratejilerin belirlenerek sorunun çözümünde ortak hareket etme ile ilgili resmi süreçleri içermektedir.
- İlişki becerileri: Yöneticilerin işletmeyi yönetmenin yanı sıra etkili iletişim kurma ve iletişim becerilerine sahip olması gerekliliğidir.

2.1.3.4. İç müşteri odaklılık

İşletme içindeki müşteri odaklı tutumlar ve davranışlar büyük oranda liderlikten etkilenmektedir. Ancak yerel liderlik yönetici liderlikten daha hayati öneme sahiptir. İşletmenin her kademesinde mükemmel müşteri hizmetleri gerçekleştiriyorsa mutlaka müşteri hizmetlerinde mükemmelliği en üst düzeyde tutan yerel bir yönetici ya da çalışan olduğu söylenebilir. Yerel tutum ve davranışların geliştirilmesi ve değiştirilmesi iki ayrı alanda gerçekleştirilebilir. İlk olarak çalışan memnuniyeti, liderlik ve yöneticilik alanlarında tartışılan stratejiler kilit pozisyonlar için geliştirilebilir ya da yenilenebilir. İkinci odak personel üzerinedir. İç ve dış eğitim kaynakları ile geliştirilen liderler işletmenin her kademesinde müşteri hizmetleri ahlakını olgunlaştırarak performansta mükemmelliği ödüllendirmeli ve teşvik etmelidir. Bunun için müşteri problemlerini çözme yetkisi çalışanlara verilmelidir. İşletme bütünüde iyi anlaşılmış süreçler ve prosedürler ile birlikte net belirlenmiş vizyon mevcutsa problem çözme ile ilgili karar verme yetkisi önemli oranda alt seviyelere devredilebilir (Eichorn, 2005).

İşletmenin müşterileri hakkında bilgi edinmeye yönelik tüm faaliyetleri olarak tanımlanan müşteri odaklılık kavramı, elde edilen bilgilerin işletmenin bütününe yayılmasını sağlayan bir süreçtir (Oruç ve Zengin, 2015: 33). İşletmenin müşteri odaklılığı sağlayabilmesi için müşteri odaklılık kültürünü iç müşterileri de

kapsayacak şekilde ek faaliyetlerle uygulamaya geçirmesi gerekmektedir. Bu ek faaliyetler; iç müşterilerinin dış müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerini yerine getirme gerekliliğini anlamak, birimler arası etkin iletişim yoluyla dış müşterilerin tercih ve istekleri hakkında bilgi edinmek ve iç müşteri faydasını arttırarak ek nihai alıcı değeri yaratmak olarak açıklanmaktadır (Conduit ve Mavondo, 2001: 12).

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlarının katılımını ve desteğini sağlamak isterler. Çalışanların işletme kültürüne uyum sağlamaları işletmenin verimliliğini arttırmak açısından önemli bir unsurdur. İşletme kültürünü benimseyen çalışanlar işletmenin beklentilerini karşılama konusunda artı yönde katkı sağlayabilir (Sevinç, Tetik, ve Ercan, 2001: 222).

Araştırmacılar kültürel dönüşüm için etkin liderliğin gerektiği konusunda hemfikirdirler. Yönetim literatüründe, liderliğin örgütsel vizyon oluşturmadaki rolünün önemi vurgulanmakta ve liderlik desteği olmadan, müşteri odaklı kültürün işletme içinde yaygınlaşma ihtimalinin düşük olduğu ifade edilmektedir. Müşteri odaklılığın işletme kültürüne yayılması için çapraz fonksiyonel ekipler, resmi kurallar ve prosedürler gibi koordinasyon mekanizmalarına önem verilmelidir. Bunun yanı sıra müşteri gereksinimlerinin tüm organizasyonel faaliyetlere nüfuz etmesine odaklanmak ve böylece dönüşüm için gereken uyumu koordine etmek işletmenin kültürel dönüşümüne katkı sağlayacaktır. Sonuç olarak kültürel dönüşümün başarılı olabilmesi için müşteri odaklılığın iş süreçlerinin ve organizasyonun derinliklerine nüfuz etmesi gerekir (Kennedy, Goolsby, ve Arnould, 2003: 68).

2.1.3.5. Teknolojik yeterlilik

Bilgi teknolojileri kavramı, elde edilen verilerin kayıt altına alınması, depolanması, bilgi teknolojileri ile eldeki verilerin işlenerek bilgiler üretilmesi, üretilen bilgilerin saklanması, nakledilmesi ve erişilmesi gibi işlemlerin verimli olarak yapılmasına imkân olacak teknolojiler olarak açıklanmaktadır (Bensghir, 1996: 39). Bilgi teknolojileri işletmeler tarafından performans yönetim sistemi, iş süreçleri, pazara girme stratejileri ve müşteri ilişkileri alanlarında büyük oranda kullanılmaktadır.

Bunun sonucunda, işletmeler için rekabet avantajı sağlamada bilgi teknolojilerinin geliştirilmesi temel bir unsur haline gelmiştir (Çiçek ve Çelik, 2010: 581). Bilgi teknolojileri işletme içinde daha iyi bilgi sağlamak, tüm iş süreçlerini dönüştürmek ve prosedürleri otomatikleştirmek için kullanılır (Dedrick, Gurbaxani ve Kraemer, 2003: 5).

İşletmenin teknolojik yeterliliği, işletme içinde destekleyici bir temel oluşturmaktadır. Bunun yanında, teknolojik yeterlilik işletme içinde ve dışında iletişim, bilgi akışlarını sağlamak ve kolaylaştırmak açısından kritik öneme sahiptir. Bilgi teknolojilerinin işletme içinde etkin kullanımı bilgilerin hatasız dolaşımını sağlayarak karmaşık iş süreçlerini bütünleştirmektedir. İlişkilerin gelişmesi açısından çok önemli olan ve etkileşimi kolaylaştıran teknoloji aynı zamanda üretim, dağıtım ve kolaylaştırma teknolojileri aracılığıyla değer yaratma konusunda da yardımcı olmaktadır (Plakoyiannaki ve Tzokas, 2002: 229).

Yeni ve yaratıcı fikirler üretmek isteyen işletmeler etki alanı ile ilgili beceri ve bilgileri vurgulamalı, hedef belirleme ve zorluklara cevap verme konusunda yüksek derecede motivasyon sağlamalıdır. Sürekli bilimsel ve teknolojik gelişmelerle yüzleşmek için gereken teknolojik becerilere sahip olmayan şirketler hem rutin uygulamalarda hem de piyasa değişikliklerine uyum sağlama konusunda yenilikçi çözümler geliştirme ve yeni fırsatlar yakalama şansını kaçırmaya karşı karşıya kalmaktadır (Savino ve Messeni-Petruzzelli, 2012; Garcia-Morales, Bolivar-Ramos ve Martin-Rojas, 2014).

İç müşteri ilişkileri yönetimi için kilit bir boyut olan teknoloji işletmenin birimleri ve iç müşterileri arasındaki ilişkileri geliştirir, işletme içindeki genel memnuniyeti artırır. Teknoloji karar alma sistemleri, performans ölçümleri, iş eğitimleri ve işle ilgili birçok sürecin yeniden tasarımı gibi tüm işletme süreçlerini geliştiren ve otomatikleştiren bütünleştirici bir unsurdur. Bilgi Teknolojileri sadece bir veri işleme sistemi değil ayrıca bilginin işletme içinde uygulanması ve hem iç müşteri hem de dış müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış işleri yapmanın bir yolu olarak görülmektedir.

2.2. İç Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik iktisat teorisinde tanım olarak 20.yy dan sonra kabul görmeye başlamıştır. 1776 yılında “Wealth of Nations” adlı eserinde kapitalizmi tanımlayan Adam Smith, kapitalist ile girişimciyi bağdaştırmıştır. Ancak girişimcilik tanımının gelişimi 18. yüzyılda Richard Cantillon tarafından tanımlanan Fransızca “entreprende” ve Almanca “unternehmen” kelimelerinden türetilen ve İngilizce “entrepreneurs” kavramlarının literatürde kullanılmasıyla başlamıştır (Tekin, 2019).

Girişimcilik temelde üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi ve bir işin başlatılmasını ifade eden bir kavram olarak sosyal girişimcilik, orijinal girişimcilik, kamu girişimciliği, eko girişimcilik gibi farklı türlere ayrılmaktadır. Özellikle işletmeler için içinde çalışan iç kaynaklar sayesinde ortaya çıkan yenilik ve fikirleri ifade eden girişimcilik türü ise iç girişimciliktir. Bu girişimcilik türü işletmelerin iç kaynaklarına yönelmesini sağladığı için işletmeler için ayrı bir önem taşımaktadır. Bu önemi anlayabilmek için öncelikle iç girişimcilik kavramına değinmek yerinde olacaktır.

2.2.1. İç Girişimcilik

Girişimcilik 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 tanımlanabilir (Gümüsoğlu ve Karaöz, 2014: 99). 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. Bir süreçler dizisi olan girişimcilik işletmeler için bir kültür haline gelip tüm fikir ve eylemlerin içinde olmalıdır (Ürper, 2016: 5).

Günümüzde işletmeler girişimci yetenekler olmadan varlıklarını devam ettirememektedirler. Girişimci yetenekler hızlı değişim ve yeniliklerin benimsenmesini, yeni teknolojilerin, pazarların ve yeni ürünlerin ortaya çıkmasını, işletmenin girişimci olma düşüncesini ve yaratıcılığını desteklemektedir. Girişimci ruhun ve yaratıcı düşüncelerin yardımı sayesinde hızlı ekonomik büyüme elde edilmektedir; sonuç olarak ekonomik büyüme, yeni iş fırsatlarının ortaya çıkması ve optimum kaynak kullanımı sağlayan girişimcilik, kendi kendine yetebilecek gelişmiş bir toplumun kurulması için önemli bir unsurdur (Tiwari, 2007: 3). Toplumsal, ekonomik, teknolojik, yasal ve siyasal alandaki hızlı değişim, çeşitli fırsatlar ve tehditler yaratmaktadır. İşletmeler bu hızlı değişim ortamında yaşamlarını rahat sürdürmek için tehditleri önceden algılayarak tedbir oluşturma ve fırsatlardan yeni iş fikirleri çıkarma konusunda girişimci olmak zorundadırlar (Ürper, 2016: 3).

1755 yılında girişimcinin risk alma özelliğini ön plana çıkaran ilk tanım Richard Cantillon'un yaptığı tanımdır. Girişimcinin risk üstlenmesinin dışında yönetsel becerilere sahip olmasının gerekliliğini de ekleyen Jean Baptiste Say, girişimcilik tanımını geliştirmiştir. Girişimcilik tanımına bilinen en önemli katkıyı 1911 yılında "The Theory of Economic Development" adlı eseriyle Joseph Schumpeter sağlamış; girişimciyi yenilik yapan ve mevcut teknolojiyi geliştiren kişi olarak tanımlamıştır (Tekin, 2019). Hisrich ve Peters (2001) ise girişimciyi, mevcut girdileri yeni değer yaratacak şekilde bir araya getiren kişi olarak tanımlamaktadırlar (Gümüsoğlu ve Karaöz, 2014: 99). Günlük hayatta girişimci (entrepreneur) bir işi yapmak için harekete geçen girişken kişi anlamında kullanılmaktadır. İktisadi bir çerçeve içinde ele alınan girişimcilik kavramı arz ve talebi yönlendiren, pazar arayan kişi olarak görülmektedir (Aytaç ve İlhan, 2007: 102)

Çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için girişimci düşünceye sahip olma zorunluluğu girişimciliğe farklı bir boyut kazandırmıştır (Naktiyok ve Kök, 2006: 78). Dünya genelinde girişimcilerin değişmeyen özelliklerine bakıldığında, bunlar başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları görerek iş fikrine dönüştürmesi ve risk almaya yatkınlıklarının olmasıdır (Titiz, 1994: 3). Yönetimsel konularda en iyisi için çalışan, başarısızlık riskini göze alan, belirsizliğe tahammül eden girişimci fırsatları yakalayan, risk almaktan korkmayan, yaratıcı ve yenilikçi kişidir (Gümüsoğlu ve

Karaöz, 2014: 99). Girişimciler bütünlüğü oluşturmak için yüksek bağlılık ve kararlılıkla çalışan aynı zamanda etkili bir takım üyesi olan iletişim, işbirliği ve yaratıcılık gibi kişisel yetkinliklere sahip olan bireylerdir (Kaplan, 2013: 66).

İç girişimcilik (Pinchot, 1985), kurumsal girişimcilik (Burgelman, 1983; Vesper, 1984; Guth ve Ginsberg, 1990; Hornsby vd., 1993, Stopford ve Baden-Fuller, 1994), kurumsal girişim (MacMillan, 1986; Vesper, 1990) ve şirket içi girişimcilik (Schollhammer, 1981, 1982; Jones ve Butler, 1992) kavramları iç girişimciliği tarif etmek için kullanılan farklı tanımlardır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 497).

İç girişimcilik kavramını ilk defa kullanan Pinchot, iç girişimciliği girişimcilik düşünce yapısının faaliyetlerini sürdürmekte olan örgüt içinde oluşturulması olarak tanımlamıştır (Kozak ve Yılmaz, 2010: 86). Her ne kadar iç girişimcilikten yönetsel anlamda bahseden ilk kişi Pinchot olarak bilinse de (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 50), Schumpeter (1950) çok daha önce girişimcilikten bahsederek girişimciyi ve girişimcilerin işlevini bir buluşu kullanarak üretim modelini değiştirmeyi veya daha genel anlamda yeni bir mal üretmek ya da eski bir ürün üzerinde denenmemiş teknolojik bir yol kullanarak reform yapma olarak tanımlamıştır. Schumpeter'e göre; girişimci olabilmek için yeni ürün, pazar veya üretim araçlarını geliştirerek kaynakları ve bir takım unsurları yeni yöntemlerle birleştirmek yeterli olacaktır (Parboteeah, 2000).

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; Klancek 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 (Gürel, 2010: 5; Zahra, 1996: 1714). İç girişimci var olan mevcut düzen içerisinde yenilikçi girişimler yapma becerisine sahip olan ve bu girişimleri yapmak için belli başlı riskleri göze alabilen kişidir. İşletmenin yapısı, prosedürler, süreçler ve kültür gibi değişkenlerden etkilenen iç girişimciler mevcut işletme yapısı içerisindeki dinamiklerle çalışmak durumundadır (Çiğdem, 2011: 51).

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).

Merkezinde iç girişimcinin bulunduğu iç girişimcilik süreci, girişimcilik dünyası ile organizasyon dünyasının bir araya gelmesini sağlamaktadır. Var olan bir işletme içerisinde girişimsel atmosferi ve girişimci ruhunu yaratma misyonunu üstlenen vizyon sahibi iç girişimcinin hayali, bir fırsatı ya da bir fikri karlı ve ekonomik olacak şekilde gerçekleştirmektir (Kızıloğlu, 2011: 7). İşletmelerin yönetim stratejilerine iç girişimciliği dâhil etmeleri ve iç girişimcilik kültürünü geliştirerek iç

girişimciler için fikirlerinin hayata geçirebileceği ortamlar oluşturulması önemlidir (Ürper, 2016: 10).

İşletme içinde girişimsel kültür oluşturarak yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi olarak tanımlanan iç girişimcilik, çalışanın fırsatları yakalamak ve yaratıcı değişimi harekete geçirmek için sorumluluk alma arzusudur. Değişimin itici gücü olarak görülen iç girişimciler yenilikçi bakış açıları ile sürekli olarak fırsatları öngörme ve bu fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürebilme yeteneklerini kullanırlar. Doğru belirlenmiş vizyon ve amaç ile açık iletişim ve başarma arzusu bir araya gelerek işletme içindeki iç girişimcilik ruhunu harekete geçirebilir (Gürel, 2010: 2).

şirketlerin en sık yaptığı hatalardan ve karşılaştıkları sorunlardan birisi de değişen dünyada meydana gelen gelişmelere adapte olamamasıdır. İç girişimcilik bu sorunun çözümünde düşünölmelidir. Çünkü şirketlerin dış çevresindeki değişimleri ve gelişimleri algılayıp ona göre hareket etmeleri iç girişimcilerin özelliklerindendir (Ürper, 2016: 10). İşlerine karşı güçlü duygusal bağlılık ile bağlı olan iç girişimciler bu bağlılık hissi ile hayal güçlerini motive eder ve pes etmeden kazanmak için çalışırlar. Öte yandan iç girişimciler zorlukları aşma, başarılı olma, tanınma ve kariyer fırsatları gibi teşviklerle motive olmaktadır (Durmaz, 2011).

2.2.2. İç Girişimciliğin Önemi

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 sürdürölebilir yenilik işletmeleri rakiplerinden daha avantajlı bir konuma taşıyabilir (Naktiyok ve Kök, 2006: 80).

İşletme performansında iyileşmeye, kapasite artışına ve yeni kaynaklar bulunmasına yol ačan 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 ačan iç girişimcilik kaynaklardaki azalmaları dengeleyerek işletmenin verimliliğini arttırmaktadır (Kaplan, 2013: 70).

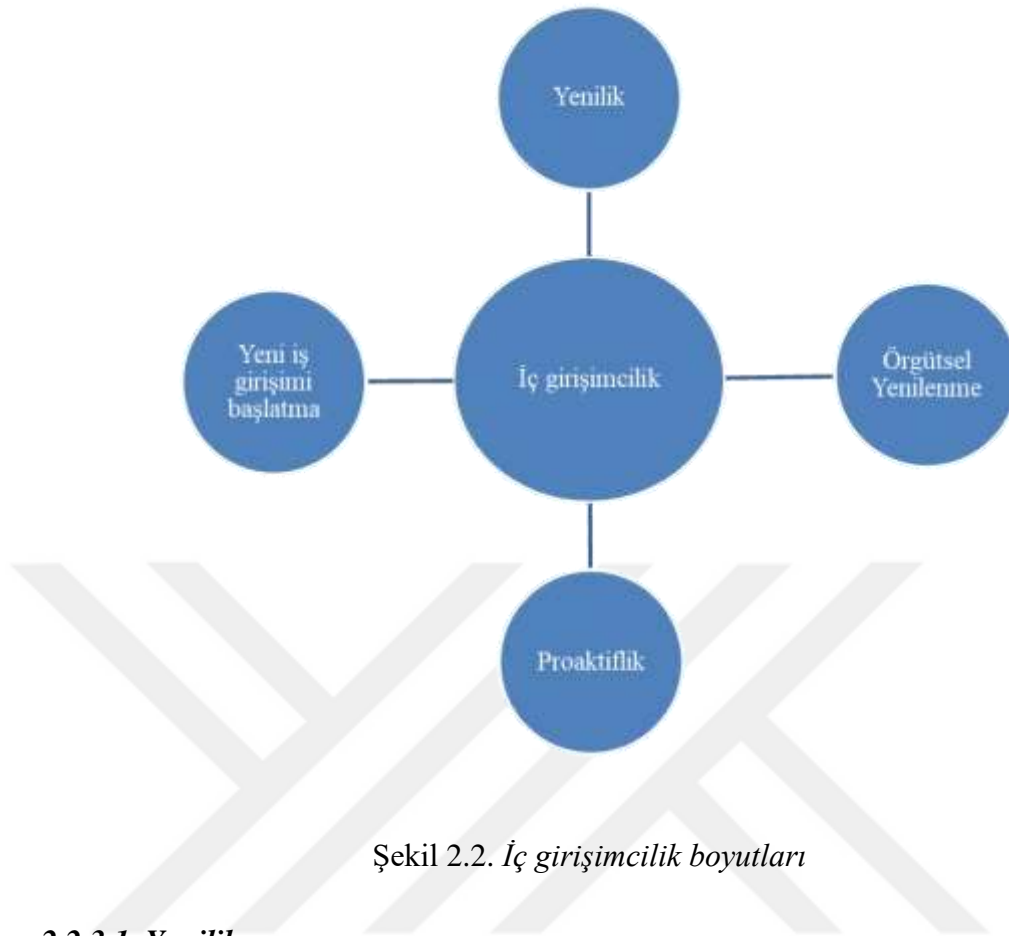
Karmaşık süreçler, hiyerarşi ve aşırı bürokrasi gibi sebeplerden dolayı büyük örgütler iç girişimciliğin oluşturduğu esnek yapıya ulaşmakta zorlanmaktadır. Bu yüzden yıpranmış, esnekliğini yitirmiş ve yenilik yapabilme kabiliyetini kaybetmiş işletmelerin bu problemleri aşmasında onlara yardımcı olan iç girişimcilik işletmelere mevcut faaliyetlerini yeniden gözden geçirme ve sistem boyutunda sürekli yenilenme imkânı tanımaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 52).

İşletmelerin günümüz değişen koşullarıyla mücadele etmek için ölçek ekonomileri, pazarlama ve maliyet stratejileri artık yeterli gelmemektedir. Ürünler gibi yaşam eğrisine sahip olan işletmelerin de yaşam eğrilerini uzatmak için çalışanlarının girişimsel özelliklere sahip olması gerekmektedir (Şekerdil, 2016: 30). Artık iş gücünün sadece bir üretim faktörü olarak algılanmadığı bilgi toplumunda işgücü başarıyı belirleyen stratejik bir unsur haline gelmiştir. Temel değerlerdeki bu değişim ve dönüşüm, takım çalışması ve bireyselliğin bileşimi sonucu meydana gelmektedir. İşletmedeki her çalışanın yeteneklerini, bilgi ve tecrübelerini işletmenin gelecekteki başarısı için kullanmasına yardımcı olan iç girişimcilik işletmeler için taklit edilmesi zor ve rekabet üstünlüğü sağlayan temel bir yetenek haline gelmektedir (Gürel, 2010: 10).

İşletme içindeki yetenekli çalışanın bağlılığını arttırarak iş tatminini sağlayan iç girişimcilik; aynı zamanda kaynakların etkin kullanımını da sağlamaktadır (Hacisalihoğlu, 2007: 14). İşletme içerisinde bilgi ve tecrübe sahibi çalışanların ürettikleri fikirleri değerlendirmek işletme için en büyük kazanımlardandır. Yeni fikirlerin, pratik çözümlerin ve önerilerin işi bizzat yapan tecrübe sahibi çalışanlardan geleceği kesindir (Zeren, 2012: 101).

2.2.3. İç Girişimciliğin Boyutları

İç 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 2.2. İç girişimcilik boyutları

2.2.3.1. Yenilik

Yenilik; işletme içerisinde ortaya çıkan yeni teknoloji, ürün ve hizmet ortaya çıkaracak yeni fikir ve girişimlerin desteklenmesi eğilimidir. Yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması ve niteliklerinin artırılması, teknolojinin ve tekniklerin yenilenmesi işletme içindeki yenilik faaliyetlerinin bir göstergesidir. Yenilik sadece yeni şey ortaya koymanın ötesinde var olan ürün, hizmet, teknik ve teknolojilerin yenilenmesi ve değiştirilmesini de kapsamaktadır (Göçmen, 2007: 71). Yenilik işletme içindeki tüm faaliyetlerin yenilenerek oluşturulması ve uygulanması eylemidir. (Göçmen, 2007: 72).

Sürekli değişim gösteren günümüz rekabet ortamında işletmelerin bu değişimlere kendilerini adapte edebilmeleri için üretim yöntemlerini, ürün çeşitlerini ve hizmetlerini sürekli olarak değiştirerek yenilemeleri gerekmektedir. Organizasyonel başarı ve sürdürülebilirliğin unsurlarından olan yenilikçilik ve girişimcilik birbirini tamamlayan iki kavramdır. Yenilikçilik, müşteri beklentileri doğrultusunda üretimde

değişikliğe gidilerek yeni ürün üretilme veya mevcut ürünlerin kalitesinin artırılması gibi rekabet gücünü artıran faaliyetlerinin tamamını kapsamaktadır (Gündoğdu, 2013: 55).

İç girişimcilik açısından yeni stratejiler ortaya çıkarılmasını, yeni yöntemlerin yaratılmasını, ürünlerin yenilenmesini ve niteliklerinin artırılmasını içeren yenilik boyutunun uygulanabilmesi için işletmenin desteği gerekmektedir. İşletme tarafından desteklenen yenilik faaliyetlerinin sonucunda daha fazla yeniliğe imkân sağlanacağı ve işletmenin fayda sağlayarak işletme performansını olumlu yönde yükselteceği göz önünde bulundurulmalıdır. Sonuç olarak, işletmeler pazarda rekabet gücü elde etmek ve hayatta kalabilmek için yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak uygun ortamlar oluşturmali ve yeni fikirleri desteklemelidirler (Atar, 2015: 61).

2.2.3.2. Yeni iş girişimi başlatma

İç girişimciliğin önemli boyutlarından biri olan yeni iş girişimi başlatma boyutu mevcut işletme bünyesindeki ürünlerin ve kaynakların yeniden değerlendirilerek, yeni pazar fırsatlarının önceden belirlenmesi ve yeni iş fırsatlarının geliştirilmesidir. İşletme içerisinde bu tür faaliyetlerin olması o işletmede iç girişimciliğin olduğunu göstermektedir. Sadece işletme içerisindeki iç girişimcilik eğilimi yeterli olmamakta bunun dışında yeni iş girişimi faaliyetlerine önem verecek yetkinliklere sahip bireylerinde işletme bünyesinde bulunmaları gerekmektedir. İşletmenin vizyon ve misyonunun işletme içerisinde girişimcilik faaliyetlerinde bulunacak bireylere aktarılması ve ortak amaçları hedefleyen bireylerin işletme bünyesine katılması, işletme içerisinde iç girişimcilik ortamının oluşması ve devamlılığı için istenen bir durumdur (Göçmen, 2007: 74). İşletme bünyesinde yarı özerk ve özerk birimlerin, iç girişimlerin ve yeni akımların ortaya çıkmasını kapsayan yeni iş girişimi mevcut işletmelerde yeni işlerin ortaya çıkması olarak da tanımlanabilir (Kaplan, 2013: 80).

2.2.3.3. Örgütsel yenilenme

İşletmelerin yapılarının tamamen değişmesini amaçlayan örgütsel yenilenme sürecinde işletmenin organizasyonel yeteneklerinin ve finansal fonksiyonun da önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca yenilenme faaliyetleri organizasyonun

yapısında iç girişimciliği teşvik eden değişimlerin zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir (Uçar, 2011: 55). Örgütsel yenilenmenin hedeflediği alanlar işletme içindeki süreçler, işletmenin yapısı ve becerileridir. Örgütsel yenilenme, işletmelerin hizmet ve ürün yeniliğinden ziyade süreçlerinde ve yapılarında yapmış oldukları yenilikler ile girişimci nitelikler kazanmalarındır. Sadece işletmelerin öncelikli faaliyetlerine değil ikincil faaliyetlerine de odaklanan örgütsel yenilenme çabalarının büyük bölümü işletmenin faaliyetlerinin yenilenmesini amaçlamaktadır (Çiğdem, 2011: 57).

İşletmenin dönüşümünün, üzerine kurulmuş olduğu temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla gerçekleşmesini ifade eden örgütsel yenilenme işletmenin değişen çevresel şartlara uyum gösterebilmesi, işlerini yenilemesi, esnek olması ve rekabet gücünü koruyabilmesi anlamına gelmektedir. İşlerin yapısının yeniden tanımlanması, işletmenin yeniden yapılanması ve sistemin bütününde yenilik amacıyla yapılan tüm değişiklikleri kapsayan örgütsel yenilenme, mevcut işletmenin yenilenme çabalarının tümünü kapsayan iç girişimcilik faaliyetleridir (Gürel, 2010: 43). Değişen rekabet şartlarına uyum sağlamakta zorluk yaşayan işletmelerin değişimlere uyum sağlayabilmeleri, değişim ve fırsatları öngörerek değişime liderlik yapabilmeleri için işletmenin yapısını, iş süreçlerini ve sistemlerini yenilemesi gerekmektedir (Göçmen, 2007: 75).

2.2.3.4. Proaktiflik

Proaktiflik, olmadan önce olacakları öngörerek rakiplerden daha hızlı ve daha uygun faaliyetler yapabilme becerisidir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 53). Proaktiflik, hızlı ve sürekli değişim gösteren piyasa koşullarına adapte olabilmek ve pazarda rekabet üstünlüğünü sağlamak amacıyla, gelecekte meydana gelebilecek talepleri ön görerek rakiplerinden önce bu taleplere cevap verebilme becerisine sahip öncü firmaların davranış biçimidir (Göçmen, 2007: 75).

Öncü olmanın iç girişimcilik açısından önemine vurgu yapan araştırmacıların pazarda ilk olmanın sağlayacağı rekabet avantajından sıklıkla bahsettikleri görülmektedir. Rekabette öne geçerek yüksek kar elde etme avantajına sahip olmak

isteyen işletmelerin fırsatları önceden elde etme amacıyla ilk hareket etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri, başarılı olabilmeleri ve rekabet gücü elde edebilmek için yeniliklerde öncü olmaları önemli görülmektedir (Şeşen, 2010: 61). Proaktiflik, ortaya çıkan çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek ve üstünlük elde edebilmek amacıyla oluşacak potansiyel talepleri öngörerek rakiplerden önce cevap verebilme konusunda öncü olabilmektir. İç girişimciliğin odak noktası, doğacak fırsatları ilk olarak değerlendirmek amacıyla harekete geçmektir. Rakiplerinden daha önce yeni ürün, hizmet, teknoloji ve yönetim tekniklerini sunarak işletmelerin pazarda liderliği ele geçirmek için göstermiş oldukları çabaların tümü proaktiflik ile ilgilidir (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011: 180).

3. LİTERATÜR TARAMASI

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 iç girişimcilik üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu kapsamda, iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların özeti aşağıda sunulmaktadır.

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.

Gladson Nwokah ve Maclayton (2006), yapmış oldukları araştırmada müşteri odaklılığının örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Nijerya genelinde yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren 8 işletmeyi kapsayan araştırma, pazarlama müdürleri ve yönetici kadrosunda çalışan 72 kişi üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, müşteri odaklılık ile iş performansı arasında pozitif yönde önemli derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

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.

Turunç (2006), çalışmasında bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin örgütsel performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma Akdeniz bölgesinde ve

Muğla ilinde bulunan 31 adet 5 yıldızlı otel ve 1. sınıf tatil köylerinin bilgi işlem çalışanları üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmada bilgi teknolojilerine yapılan yatırımların ve kullanılan bilgi teknolojileri ile işletmelerin örgütsel performansı arasında kısmi ölçekte ilişki tespit edilmiştir. Buna rağmen, bilgi teknolojilerinin örgütsel performansı tamamen olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılamamıştır.

Zhu, Nakata, Sivakumar ve Grewal (2007), yapmış oldukları araştırmada müşteri odaklılık ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ve bilgi teknolojilerinin bu ilişkideki rolünü incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma ABD merkezli gıda imalatı, finansal hizmetler, ileri elektronik ve ağır makineler sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların stratejik iş birimlerinde çalışan 189 kişi üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, müşteri odaklılığın piyasa performansı ile ilişkili olduğu dolayısıyla piyasa performansının finansal performansla ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bilgi sistemlerinin bir boyutu olan bilgi teknolojileri yeteneğinin müşteri odaklılığının etkisini olumlu yönde arttırdığı tespit edilmiştir.

Hacisalihoğlu (2007), yapmış olduğu çalışmasında iç girişimcilik ortamı boyutlarının çalışanların iş tatmini ve bağlılık düzeylerine olan etkilerini, yöneticilerin kurumsallaşma algılarını da dikkate alarak incelemiştir. Anket yoluyla yapılan araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 69 tekstil firmasının 100 orta düzey yöneticisi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kurumsallaşma düzeyi dikkate alınmadığında şirket içi girişimcilik ortamı ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilirken; dışsal ödüllerin ise iş tatmini ile herhangi bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Öte yandan, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan firmalarda ise iç girişimcilik boyutlarının iş tatmini ile pozitif yönde anlamlı herhangi bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Aslan ve Özata (2007) KOBİ'lerin bilgi teknolojisi kullanım düzeyini incelemek amacıyla yapmış oldukları çalışmalarında, bilgi teknolojileri ile yenilikçilik, girişimcilik kapasitesi, rekabet gücü ve pazarlama kapasitesi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma, Konya'da otomotiv yedek parça imalatı yapan 81 KOBİ'nin yöneticileri ile anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmada, KOBİ'lerin bilgi teknolojileri kullanım seviyeleri ile yenilikçilik, rekabet gücü ve pazarlama

kapasitesi arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, pazarlama kapasitesi ve yenilikçiliğin işletmelerin girişimcilik kapasitesine pozitif ve anlamlı biçimde etki ettiği görülmüştür.

Ling, Simsek, Lubatkin ve Veiga (2008), yapmış oldukları araştırmada dönüşümsel liderliğin kurumsal girişimciliğe etkisini incelemişlerdir. Amerika'nın New England bölgesinde yapılan araştırma ağırlıklı olarak imalat, inşaat, bilimsel ve teknik hizmetler sektörlerinde faaliyet gösteren 152 KOBİ'nin 152 yöneticisi ve üst düzey yönetim ekibinde bulunan 416 kişi üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, dönüşümsel liderlerin üst düzey yöneticilerinin davranışsal tutumlarını, risk eğilimini, yerinden yönetilebilme gücünü ve uzun vadeli maddi faydalarını etkilediği görülmüştür. Sonuç olarak, bu üst düzey yönetici özelliklerinin kurumsal girişimciliği etkilediği belirtilmiştir.

Benitez-Amado, Llorens-Montes ve Perez-Arostegui (2010) gerçekleştirdikleri araştırmada bilgi teknolojisi, iç girişimcilik kültürü ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma İspanya'da toptancılık, emlak ve inşaat, haberleşme, kimya, perakende, işletme yönetimi ve gıda sektörleri başta olmak üzere 25 farklı sektörde faaliyet gösteren 203 firmanın yöneticileri üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda iç girişimcilik kültürünün firma performansına yol açan değerli bir yetenek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, teknolojik ve yönetsel bilgi teknolojilerinin firmadaki iç girişimcilik kültürünün gelişimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, teknolojik ve yönetsel bilgi teknolojileri kaynaklarına yapılan yatırımın iç girişimcilik kültürü aracılığıyla firma performansını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmiştir.

Gürbüz, Bekmezci ve Mert (2010) çalışmalarında örgütsel faktörlerin (örgütsel iletişim, iş tatmini, ödül sistemi ve örgütsel yapı) iç girişimcilik davranışlarına etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma Ankara ili genelinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 11 işletmede çalışan 236 beyaz yakalı çalışan üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, örgütsel faktörlerin çalışanların iç girişimcilik davranışlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra,

iş tatmini faktörünün örgütsel faktörlerle iç girişimcilik davranışları ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Gürel (2010), yapmış olduğu çalışmada iç ve dış örgüt faktörleri ile iç girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma Türkiye’de İSO’ya kayıtlı ilk 500 işletme arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 100 işletmenin yöneticileri üzerinde anket yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgüt içi ve örgüt dışı faktörler ile iç girişimcilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup; bunun yanı sıra, iç girişimcilik ile firma performansı arasında da pozitif yönde bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

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, iç girişimciliğin toplumsal kültürel değer algısı, örgütteki kültürel eğilim ve bireyin öz kendilik değerlendirmesinden etkilendiği belirtilmiştir. Sonuç olarak, iç girişimciliğin bireylerin iş tatmini ile örgütsel bağlılıklarını etkilediği görülmüştür.

Çiçek ve Çelik (2010), yapmış oldukları çalışmada bilgi teknolojileri kullanımının işletmeye sağladığı faydaları belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma, Mersin ilinde 211 Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin sahipleri/yöneticileri üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, araştırmaya katılan KOBİ’lerin bilgi teknolojisine yatırım yapma seviyelerinin yüksek olduğu ve bilgi teknolojisine yapılan yatırımların işletme performansına olumlu yönde katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Srivastava, Srivastava ve Jain (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. Bereberinde, örgüt kültürünün iç girişimcilik üzerindeki etkisini liderliğin belirlediği sonucuna ulaşılmıştır.

Srivastava ve Srivastava (2011), özel sektör organizasyonlarının yöneticileri için çeşitli değişkenleri kullanarak girişimcilik üzerine bir çalışma yapmışlardır. Hindistan'ın Delhi şehrinde perakende gıda sektöründe çalışan 136 orta düzey yönetici üzerinde anket yoluyla yapılan araştırmanın sonucunda; örgüt sitemlerinin, ödüllerin ve liderliğin iç girişimcilik üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğu görülmüştür.

Antoncic ve Antoncic (2011), yapmış oldukları çalışmada; çalışan memnuniyeti, kurumsal girişimcilik ve şirket büyümesi arasında bir ilişki olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırma Slovenya'da hizmet ve imalat sektöründe faaliyet gösteren 20'den fazla çalışanı olan işletmelerde çalışan 134 kişi üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan çalışmada çalışan memnuniyetinin kurumsal girişimcilik ve şirketin büyümesi üzerinde önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lado, Paulra ve Chen (2011), müşteri odaklılığın, müşteri hizmetleri ve finansal performans arasındaki ilişkiyi ne kadar etkilediğini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma, ABD imalat endüstrisinde faaliyet gösteren firmaların satın alma yöneticilerinden oluşan 221 kişi (satın alma başkan yardımcısı, malzeme yönetimi başkan yardımcısı ve satın alma müdürü gibi) üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, müşteri odaklılık ile müşteri hizmetleri ve finansal performans arasında önemli pozitif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Al-alak ve Tarabieh (2011) yaptıkları çalışmada müşteri odaklılık, inovasyon farklılaşması, pazar farklılaşması ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma Ürdün'de faaliyet gösteren 16 bankanın üst yönetiminde görev alan 227 yönetici üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Dört yapı arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesi ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak incelendiği araştırmada, müşteri yöneliminin inovasyon farklılaşması ve pazar

farklılaşması sağlayarak organizasyon performansına olumlu katkıda bulunduğu görülmüştür.

Dangolani (2011), yapmış olduğu araştırmada bilgi teknolojisinin girişimciliğe etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma İran'ın Golestan ilinde en çok çalışana sahip ilk 10 şirketin 200 çalışanı üzerinde anket yolu ile yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, bilgi teknolojisinin iş erişimini büyük ölçüde kolaylaştırdığı, işletme bilgilerine ulaşmada eşsiz bir fırsat sağladığı ve özellikle elektronik pazarlama yoluyla iş oranını çarpıcı bir şekilde arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Durmaz (2011) tarafından Denizli Organize Sanayi bölgesinde değişik sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 543 personel üzerinde anket yoluyla yapılan çalışmada, psikolojik güçlendirme algısı ve iç girişimci davranış arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırmada psikolojik güçlendirme algısı yüksek olan çalışanların iç girişimcilik düzeyinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Meydan (2011), yapmış olduğu çalışmada çalışanların iş tatmini ve öz yeterlilik düzeylerinin örgüt içi girişimcilik davranışları ile ilişkisini incelemiş ve hangi faktörün iç girişimcilik üzerinde daha etkili olduğunu saptamayı amaçlamıştır. Araştırma, Ankara ilinde çeşitli kamu kurumlarında şef, kısım amiri ve şube müdürü pozisyonlarında çalışan 172 alt ve orta kademe yönetici üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, çalışanların iş tatmini ve öz yeterlilik düzeylerinin iç girişimcilik davranışları üzerinde olumlu yönde anlamlı derecede ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, öz yeterlilik algısının iç girişimcilik davranışlarını yordamada iş tatmininden daha etkili olduğu belirtilmiştir.

Uluyol, Derin ve Demirel (2011), yapmış oldukları çalışmada çalışan tatmini ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyerek işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma, Malatya ili merkezinde bulunan 50 süpermarketin yöneticileri ve çalışanlarından oluşan 450 kişi ve 2000 müşteri üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmaya göre, finansal performans ve çalışan tatmini arasında müşteri memnuniyetinin aracılık etkisinin güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca müşteri memnuniyeti ile finansal performans arasında

iyi düzeyde; çalışan tatmini ile finansal performans arasında ise kabul edilebilir sınırdaki ilişki olduğu belirtilmiştir.

Brockman, Jones ve Becherer (2012), yaptıkları araştırmada müşteri odaklılık ve performans ilişkisini incelemeyi ve risk alma, yenilikçilik ve fırsatlara odaklanmanın bu ilişki üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma, Amerika’da faaliyet gösteren 180 küçük işletmenin sahipleri üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmada, müşteri odaklılığın performans üzerinde olumlu etkisi olduğu ve bu etkinin risk alma, yenilikçilik ve fırsat odaklılık arttıkça daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hafeez, Rizvi, Hasnain ve Mariam (2012), yaptıkları çalışmada liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma, Pakistan’ın Islamabad şehrinde telekom sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çağrı merkezindeki 245 çalışanı üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, çalışanın liderlik tarzlarının organizasyon performansı üzerindeki etkisine örgütsel bağlılığının güçlü bir şekilde aracılık ettiği bulunmuştur.

Tipu ve Ryan (2012), yapmış oldukları araştırmada dönüşümsel liderlik, örgüt kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma Pakistan’ın Lahore, Karaçi ve Islamabad şehirlerinde farklı sektörlerde (Bilgi teknolojileri, finansal hizmetler, eğitim, ilaç, kimya, elektronik) çalışan 523 kişi üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırma dönüşümsel liderliğin örgütsel kültür ve inovasyon eğilimi üzerinde pozitif yönde ilişkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca örgütsel kültürün dönüşümsel liderlik ile inovasyon eğilimi arasındaki ilişkiye de aracılık ettiği görülmüştür.

Nkosi (2012), bilgi ve iletişim teknolojileri şirketlerinde kurumsal girişimciliğin şirket performansı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla çalışma yapmıştır. Bunun yanı sıra, bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründeki şirket performansı ile ilgili olarak kurumsal girişimcilik seviyesini değerlendirmiştir. Araştırma, Güney Afrika’da faaliyet gösteren ülke çapındaki bilgi ve iletişim teknolojileri şirketleri arasından her şirketten bir yöneticinin katılımıyla 114 kişi üzerinde çevrimiçi anket

yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda kurumsal girişimcilik seviyesi ile şirket performansı arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, şirketlerin kurumsal girişimcilik etkinliği arayışlarında yararlı olabilecek uygun iç girişimcilik unsurlarını belirlemeye ve uygulamaya odaklanmaları gerektiği sonucunu da ulaşılmıştır.

Öncer (2013) yapmış olduğu çalışmasında 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) İşlemsel liderliğin ise sadece proaktiflik boyutunu etkilediği tespit edilmiştir.

Tajeddini, Elg ve Trueman (2013), çalışmalarında müşteri ve girişimcilik oryantasyonu arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin küçük işletmelerde şirket performansına etkilerini araştırmışlardır. İsviçre'de 50'den az çalışana sahip perakende sektöründe faaliyet gösteren 261 küçük işletme sahibi üzerinde anket yoluyla bir çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmada, müşteri odaklılığın hem verimlilik hem de etkinlik ile pozitif yönde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmışlardır. Ayrıca, girişimcilik oryantasyonunun müşteri oryantasyonunun itici gücü olduğu ve dolayısıyla küçük perakende firmaları için verimlilik üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Mokhtar (2013), yapmış olduğu çalışmada müşteri odaklılık ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, Malezya genelinde imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların üst yönetiminde görev alan 158 çalışan üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, müşteri odaklılığın yeni ürün performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Wu, Tsai ve Fu (2013), yaptıkları çalışmada iç pazarlama, iş tatmini, ilişki pazarlaması, müşteri odaklılık ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Tayvan'da TFT-LCD bileşenleri imalatı yapan 90 şirketin 270

çalışanı üzerinde anket yoluyla yapılan araştırmanın sonucunda; iç pazarlamanın, iş tatmininin ve müşteri odaklılığın örgütsel performansın yanı sıra ilişki pazarlamasını da önemli ölçüde etkilediği görülmüştür.

Ulvenblad, Berggren ve Winborg (2013) çalışmalarında, akademik girişimcilik eğitimi ile önceki başlangıç tecrübesine sahip girişimcilerde, iletişimin yeni iş başlatmanın sorunlarının üstesinden gelme yeteneğini arttırdığı varsayımını incelemişlerdir. Araştırma 3 İsveç üniversitesinin akademik girişimcilik eğitiminden yeni mezun olmuş 183 girişimci ve İsveç genelinde girişimcilik eğitimi almayan bağımsız bir iş kurma sürecine dâhil olan 209 girişimci üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, girişimcilik eğitimi deneyimine sahip girişimcilerin açıklık ve uyumluluk boyutlarında daha gelişmiş iletişim becerilerine sahip olduğu belirtilirken; iletişimsel davranışı ifade eden diğer yönelim boyutunun önceki başlangıç deneyimlerinden öğrenildiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışmada yeni iş başlatmanın sorunlarını idare etmek için girişimcilik eğitiminden edinilen deneyimin yanı sıra, başlangıç deneyimine sahip olmanın birleşik etkisini belirtmişlerdir. Sonuç olarak her iki türde de deneyimi olan girişimcilerin, en gelişmiş iletişim becerilerine sahip olduğu ifade edilmiştir.

Arık (2013), çalışmasını mücevherat, finans, enerji ve lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir holdingin İstanbul ilinde bulunan genel merkezinde çalışan 129 kişi üzerinde anket yoluyla gerçekleştirmiştir. Yapılan çalışmada, iç girişimcilerin hangi tip liderlerle çalışmayı tercih edeceklerini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, iç girişimci davranış gösteren çalışanların karizmatik liderlerle çalışmayı tercih edebilecekleri belirtilmiştir. Diğer taraftan iç girişimcilerin paternalist liderler ve otokratik liderler ile çalışmayı tercih ettikleri sonucuna da ulaşılmıştır.

Yılmaz, Çelik ve Ulukapı (2013) yapmış oldukları çalışmalarında algılanan dönüşümcü ve otantik liderlik düzeyinin işletmelerdeki iç girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Konya'da faaliyet gösteren 5 işletmenin 338 çalışanı üzerinde anket yoluyla yapılan çalışmanın sonucunda, çalışanların otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamaları yükseldikçe iç girişimcilik eğilimlerinin de yükseldiği görülmüştür. Sonuç olarak çalışanların

otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılaması ile iç girişimcilik eğilimleri arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, iç girişimciliğin alt boyutları ile otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamaları arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Kaplan (2013), çalışmasını bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik performansı üzerindeki etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin aracı rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma, Nevşehir ili genelinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin 223 orta ve üst kademe yöneticisi üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin tam aracı rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz ve Ergün (2013), yapmış oldukları çalışmada müşteri odaklı işletme kültürünün işletmelerin finansal performans düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma Kocaeli bölgesinde 17 farklı üretim sektöründe faaliyet gösteren 134 farklı üretim işletmesinin tepe yöneticileri ve çalışanlarından oluşan 1349 kişi ile anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan çalışmada, müşteri odaklı işletme kültürünün performans üzerindeki en yüksek derecedeki olumlu etkisinin, öğrenme odaklılık ve pazar dinamizminin her ikisinin de yüksek olduğu durumlarda ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akkoyun ve Dulkadir (2013), yapmış oldukları çalışmalarında bilişim teknolojilerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma, Gaziantep ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 24 işletmenin bilgi işlem teknolojilerini kullanan personelleri üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre, bilgi teknolojilerinin bütün olarak işletme performansına etkilerinin yanında bölüm bazında da performansları etkilediği ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra, işletmelerin bilişim teknolojilerini kullanımından şekil olarak gözükmeyen iş yapış hızının artması, doğruluk ve etkin bilgi paylaşımı gibi yararlar sağladığı belirtilmiştir.

Arslan, Zaman ve Luk (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 ulaşmışlardır.

Lee (2014), yapmış olduğu çalışmada Malezya - Langkawi'deki küçük ve orta ölçekli oteller arasındaki müşteri ilişkileri yönetimi ve organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Küçük ve orta büyüklükteki otellerde çalışan 69 yönetici üzerinde anket yoluyla yapılan çalışmada Langkawi'deki küçük ve orta büyüklükteki otellerin, müşteri ilişkileri yönetimini yüksek oranda uyguladığı görülmüştür. Bunun yanı sıra müşteri ilişkileri yönetiminin boyutlarından olan müşteri odaklılığın organizasyonun performansını önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Moriano, Molero, Topa ve Mangin (2014) İspanya merkezinde yaptıkları çalışmada dönüşümsel, işlemsel ve pasif-kaçınan liderlik tarzlarının çalışanların iç girişimcilik davranışını nasıl etkilediğini incelemiştir. Araştırma kamu ve özel sektörlerde (sağlık, eğitim, yerel idare, finans, tüketici hizmetleri, ulaşım, iletişim, yazılım ve bilgisayar hizmetleri) çalışan 186 kişi üzerinde kartopu tekniği kullanarak yapılmıştır. Yaptıkları araştırmanın sonucunda, dönüşümsel liderliğin çalışanların iç girişimcilik davranışları üzerinde pozitif yönde olumlu bir etkiye sahip olduğu, ancak işlemsel liderliğin iç girişimciliği olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Halim ve Razak (2014), yaptıkları çalışmada kadın yöneticilerin girişimcilikteki iletişim stratejileri ve bu stratejileri kullanma faktörlerini incelemiştir. Çalışma, Malezya genelinde girişimcilik kriterlerine uyan 7 kadın liderin ekibi ile yapmış olduğu toplantılardaki gözlem ve görüşme verilerine dayanarak yapılmıştır. Araştırmacılar, her toplantıda konuşma eylemleri, beden dili ve oturma pozisyonu gibi bir dizi bağlamsal ve dilbilimsel özellikler hakkında notlar almışlardır. Araştırmanın sonucunda, bir liderin daha iyi ve daha etkili bir iletişim stratejisi için

ilişkiler, sembolik iletişim, beden dili ve bilişsel karmaşıklığa odaklanan iç (konuşma özellikleri) ve dış (çalışma ortamı / üyeleri) faktörleri tam olarak bilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Uzungil (2014) tarafından yapılan çalışmada iç girişimciliği etkileyen faktörlerin firma performansı üzerindeki etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma Konya ilinde ayakkabı, makine, otomotiv, mobilya ve metal sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 206 kişi üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan regresyon analizine göre, yönetim desteği ve ödüllendirme faktörlerinin firma performansı üzerinde pozitif yönde bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca değişkenler arasında firma performansı ile en anlamlı ilişkinin yönetim desteği ve ödüllendirme arasında olduğu ifade edilmiştir.

Turgut (2014), algılanan örgütsel destek ile iç girişimcilik faaliyetlerinin işletme performansına etkisini belirlemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada ayrıca algılanan örgütsel desteğin işletme performansına etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünün olup olmadığı konusunu da incelemiştir. Araştırma, Ankara'da OSTİM Sanayi Bölgesinde bulunan ve elektrik – elektronik sektöründe faaliyet gösteren 23 işletmenin 191 beyaz yakalı ve alt kademe yöneticisi üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, algılanan örgütsel desteğin iç girişimcilik faaliyetlerini ve işletme performansını olumlu yönde etkilediği, ayrıca iç girişimciliğin finansal performans üzerindeki etkisinin olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, iç girişimciliğin aracılık rolünün algılanan örgütsel destek ile işletme performansı ilişkisinde etkisi olmadığı görülmüştür.

Akyazı (2014), yapmış olduğu çalışmada sosyal sermaye ve sosyal ağlar ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma Aksaray ilinde sanayi, hizmet ve gıda-tarım sektöründe faaliyet göstermekte olan 49 işletmenin 98 girişimci/yöneticisi üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, sosyal ağ özellikleri ve iç girişimcilik düzeyleri arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca sosyal sermayenin kurumsal güven boyutu ile iç girişimcilik arasında da bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Haghshenas ve Ahmadi (2015), yapmış oldukları çalışmada müşteri ilişkileri yönetiminin organizasyonel performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma, İran'da nakliye sektöründe faaliyet gösteren bir organizasyonun yöneticilerini ve denetleyicilerini kapsayan 113 kişi üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, müşteri ilişkileri yönetimi temel teknolojisinin iç süreç performansı üzerinde önemli etkileri olduğu görülmüştür. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetiminin boyutlarının (müşteri ilişkileri yönetimi organizasyonu, bilgi yönetimi, müşteri odaklılık ve müşteri ilişkileri yönetimi) organizasyon performansını önemli derecede olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

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.

El Bedawy ve Farag (2015), yapmış oldukları çalışmada, gelişmekte olan girişimcilerin veya büyümekte olan işletmelerin uygun bir teknoloji temeli oluşturmak amacıyla karşılaşılabilecekleri fırsatların ve zorlukların neler olabileceği konusunu araştırmışlardır. Örnek olay çalışması otomotiv işletmesi sektöründe faaliyet gösteren ve Mısır'ın önde gelen özel yatırım gruplarından Abou Ghaly Motors üzerinde yapılmıştır. Firmanın en hızlı büyüyen iş bölümlerinden biri olan taksi hizmeti üzerine odaklanılmış ve şirketin büyümesine yardımcı olmak için bilgi teknolojilerinin nasıl kullanıldığı incelenmiştir. Yapılan araştırmada, bilgi teknolojilerinin genç Mısırlı girişimcilerin başarı, büyüme ve karlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılrken; girişimcilerin gelişmesinin ciddi biçimde bilgi teknolojilerinin yürütülmesine ve yaratıcı kullanımına bağlı olduğu görülmüştür.

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 ortalamanın 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. Bunun yanı sıra, açık ve doğrudan dikey iletişimin firma içindeki girişimcilik faaliyetlerini desteklediği ve iş arkadaşları arasındaki çeşitli ve sık rutin iletişim alışverişinin firmanın girişimcilik yoğunluğuna önemli katkı sağladığı belirtilmiştir. Ayrıca çapraz-hiyerarşik iletişimin önemini de vurgulayan araştırmacılar, ihtiyaç duydukları kişi ile serbestçe iletişim kurabilen ve daha fazla bilgi alışverişinde bulunanların birbirlerine ilham verdiklerini ve bu nedenle girişimci davranışları daha sık gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Bostancı ve Ekiyor (2015), yapmış oldukları çalışmalarında işe adanma ve örgüt içi girişimcilik arasındaki farklılaşma seviyelerini ve işe adanma ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Ankara ilinde kamu hastanesinde çalışan 99 sağlık görevlisi üzerinde yapılan araştırmada, işe adanmanın sadece duygusal bütünleşme boyutunun iç girişimciliğin açıklanması üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, işe adanmanın iç girişimcilik üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Valsania, Moriano ve Molero (2016), yaptıkları araştırmada otantik liderliğin çalışanların iç girişimci davranışları ve araya giren süreçlerle ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma İspanyanın Madrid bölgesinde bulunan farklı sektörlerde (hizmet sektörü, eğitim, idare, ticaret, kimya, yemek) çalışan 34 kuruluşa ait 212 çalışan üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmada, çalışanların örgütsel kimliklerinin ve örgütsel güçlenmelerinin hem otantik liderlik hem de çalışanların iç girişimci davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. Ayrıca otantik liderlerin davranışlarının çalışanların yeni fırsatlar aramaya yönelik yenilikçi rolleri ve problem çözme yollarıyla pozitif yönde bir ilişkisi olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Hevesli (2016) tarafından Konya ilinde kamu sektöründe çalışan 200 kişi üzerinde anket yoluyla yapılan araştırmada, paylaşılan liderliğin değişime açıklık ve iç girişimcilik üzerine etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, iç girişimcilik ile paylaşılan liderlik düzeyinin iyi seviyede olduğu ve paylaşılan liderliğin iç girişimciliğin belirleyici bir değişkeni olduğu belirlenmiştir.

Söker (2016), Karaman’da gıda sektöründe faaliyet gösteren 13 işletmede orta ve üst düzey yöneticilerden oluşan 80 kişi üzerinde araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmada, yönetsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının iç girişimcilik üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, dönüşümsel liderliğin iç girişimcilik üzerinde ve dönüşümsel liderlikle birlikte iç girişimciliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

İbrahim, Ab Rahman, Yasin, Ramli ve Awheda (2016) çalışmalarında beceri eğitim kurumlarında müşteri odaklılığın ne derece uygulandığını incelemeyi ve müşteri odaklılığın bu tür eğitim veren kurumların performansı üzerindeki etkisinin derecesini değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Araştırma, Malezya genelinde 218 eğitim kurumunun yöneticileri üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan analizlere göre; öğrenci, eğitimci ve personel odaklı olmanın kurumların performansını arttırdığı dolayısıyla müşteri odaklılığın örgütün performansını pozitif yönde büyük oranda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

İsmail (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, iletişimin girişimcilik oryantasyonu ile öğrenme oryantasyonu ve ilişki güveni arasındaki bağlantı üzerindeki ılımlı etkileri incelenmiştir. Malezya genelinde imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerde çalışan 179 katılımcı üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda, öğrenme yönelimi ile güven arasındaki ilişkinin iletişim tarafından yönetildiği görülmüştür. Ayrıca, araştırmada girişimcilik oryantasyonu ile güven arasındaki ilişki önemli derecede olumlu bulunduğu belirtilmiştir.

Ekiyor ve Karagül (2016), sağlık sektöründe yapmış oldukları çalışmada personel güçlendirmenin iş gören performansına ve iç girişimciliğe etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Konya’da bir özel hastanede çalışan 190 sağlık ve idari personel

üzerinde anket yoluyla yapılan çalışmanın sonucunda, personel güçlendirmenin çalışan performansına ve iç girişimciliğe olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür.

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.

Afsar, Badir, Saeed ve Hafeez (2017) yapmış oldukları çalışmada psikolojik yetkilendirmenin; dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve girişimci davranış arasındaki ilişki üzerine rolünü incelemişlerdir. Araştırma Çin'de bankacılık ve sigorta sektöründe faaliyet gösteren 8 farklı kuruluştaki 557 çalışan ve 64 yönetici üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, dönüşümsel liderliğin girişimci davranışla olumlu yönde ilişkisi olduğu; fakat işlemsel liderliğin ise girişimci davranışı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Chang, Chang ve Chen (2017) yapmış oldukları çalışmada, dönüşümsel liderliğin kurumsal girişimcilikle nasıl ilişkili olduğunu çok düzeyli bir yaklaşım benimseyerek incelemişlerdir. Taiwan'da yüksek teknoloji ve imalat sektöründe faaliyet gösteren 30 firmada 120 yönetici ve 240 çalışan üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda, dönüşümsel liderliğin ve kurumsal girişimciliğin birim düzeyinde pozitif olarak ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, birim düzeyindeki toplu etkinin birim düzeyinde dönüşümsel liderlik ile birim düzeyinde kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kayış (2017) yapmış olduğu çalışmasında, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinin ne derecede olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma, Bolu ili genelinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 328 kişi üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan

araştırmada, dönüştürücü liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutları üzerinde pozitif yönde anlamlı derecede etkisinin olduğu; yine aynı şekilde etkileşimci liderlik boyutlarının da iç girişimcilik boyutlarına etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ateş, Turgut ve Tokmak (2017) yaptıkları çalışmada, psikolojik sermayeden kaynaklı bir değişimin işyeri güvenlik iklimi ile iç girişimcilik arasındaki ilişki üzerindeki etkisini incelemişlerdir. İstanbul'da kimya sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 681 çalışanı üzerinde anket yoluyla yapılan araştırmada, çalışanların işyeri güvenlik iklimi algılarının iç girişimcilik eğilimlerini artırdığı ve psikolojik sermayenin aralarındaki bu ilişkide düzenleyici bir rol üstlendiği belirlenmiştir.

Dallı, Ünlü ve Pekel (2017) çalışmalarında iletişim beceri düzeyi ile girişimcilik düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yoluyla yapılan çalışma, İstanbul ilindeki 4 üniversitenin spor yöneticiliği bölümünde okuyan 329 öğrenci üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, iletişim beceri düzeyi ile girişimcilik düzeyi arasında pozitif yönde orta ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ve iletişim beceri düzeyinin girişimcilik düzeyini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

İlter (2017), yapmış olduğu çalışmasında girişimcilerin girişimcilik faaliyetlerinde pazarlama iletişim çabalarının etki seviyesini tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışma Afyon İş Kadınları Derneği üyesi olan ve değişik sektörlerde faaliyet gösteren 21 kadın girişimci üzerinde mülakat yöntemi ile yapılmıştır. Mülakat sırasında, katılımcılara girişimcilik faaliyetlerinde pazarlama iletişim karması elemanlarından hangisi ya da hangilerini tercih ettikleri hakkında sorular sorulmuştur. Yapılan çalışmanın sonucunda, girişimcilik faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için girişimcilerin pazarlama iletişim karması kararlarına daha fazla önem göstermeleri gerektiği belirtilmiştir.

Shafique ve Kalyar (2018) yapmış oldukları araştırmada, dönüşümsel liderlikle kurumsal girişimcilik arasındaki bağlantıyı analiz etmeyi amaçlamışlardır. Pakistan'da küçük ve orta ölçekli altı imalat sanayisinde (tekstil, deri/ayakkabı, spor, yiyecek ve içecek, ahşap ve mobilya sektörlerinde) faaliyet gösteren 400 firmanın

yöneticileri üzerinde anket yoluyla yapılan araştırmanın sonucunda dönüşümsel liderliğin iç girişimciliği ve boyutlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kavulya, Muturi, Rotich ve Ogollah (2018) yapmış oldukları çalışmada, Kenya’da kooperatif sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde müşteri odaklılık stratejisinin işletmelerin performansına etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma, Kenya’da en az 5 yıldır kooperatif sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticileri ve stratejilerden sorumlu iş geliştirme müdürlerinden oluşan 181 kişi üzerinde açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket yoluyla yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, müşteri odaklılık stratejisi ile şirket performansının pozitif ve önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yunis, Tarhini ve Kassar (2018) bilgi ve iletişim teknolojileri, yenilikçilik ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkileri incelemek ve bu faktörlerin her birinin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırma Lübnan’da finansal hizmetler, teknoloji, muhasebe, ticaret ve konaklama sektörlerinde faaliyet gösteren, bilgi ve iletişim teknolojilerini benimseyen organizasyonlarda çalışan hem orta hem de üst düzey yöneticilerden oluşan 374 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, yenilikçilik ve kurumsal girişimciliğin bilgi ve iletişim teknolojilerinin performansla olan ilişkisinde önemli araçlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

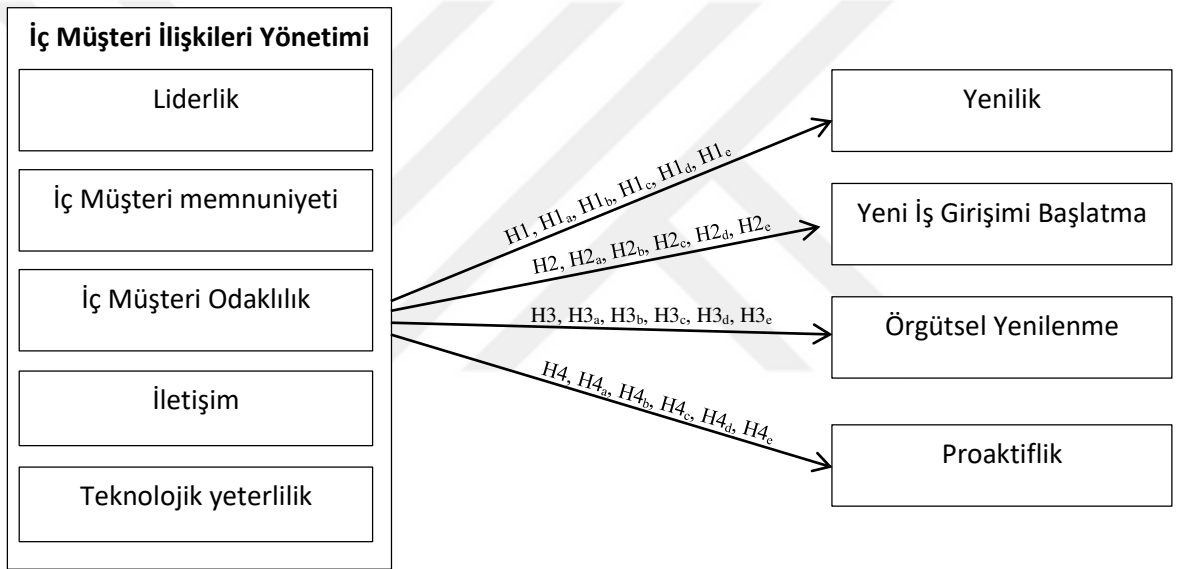
Yazın incelendiğinde iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğe etkisini doğrudan ölçen bir çalışmaya rastlanılmamasına rağmen iç müşteri ilişkilerinin alt boyutlarını oluşturan bazı değişkenlerin iç girişimcilik ile ilişkisi olduğu görülebilmektedir. Ayrıca işletmenin iç müşterilerinin hem işletmede 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.

4. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, araştırmanın kapsamı ve örnekleme, veri toplama aracı ve yöntemi, ölçüm yöntemleri, verilerin analizine yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı dikkate alındığında araştırmanın kavramsal modeli Şekil 3'teki gibi dizayn edilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın modeli

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örnekleme

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

alışanlarla 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 rnekleme 192 adet çalışan oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu  bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde iç girişimcilik ile ilgili 18 soru yer almaktadır. nc bölümde ise i müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili 40 soru yer almaktadır.

İ girişimciliğe verilen önemi ölçmek için birbirinden bağımsız olarak geliştirilen iki farklı lğin birleşiminden oluşan ve Naktiyok (2004) tarafından geliştirilmiş i girişimcilik lği kullanılmıştır. İlk olarak Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen, Miller ve Friesen (1978) ve Covin ve Slevin (1989) tarafından yeniden düzenlenen ilk ölçek i 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 i girişimciliğin yenilik, yeni iş girişimi başlatma, örgütsel yenilenme ve proaktiflik boyutlarını açıklayabilmektedir. İ girişimciliğe verilen önemi ölçmek için bu iki ölçekten alınan ifadeler kullanılmıştır.

İ müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin sorular oluşturulurken Eichorn (2005) tarafından geliştiren ve Demirel (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış kırk sorudan oluşan i müşteri ilişkileri yönetimi leğinden yararlanılmıştır. Her iki ölçekteki sorularda 5'li likert tipi ifadelere göre tasarlanmıştır.

4.4. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçüm Yöntemleri

Araştırmanın amacı göz önüne alındığında araştırmanın bağımsız değişkeni iç müşteri ilişkileri ve alt boyutları ile araştırmanın bağımlı değişkeni iç girişimcilik ve alt boyutlarıdır. Bu değişkenlere ilişkin tanımlamalar ve ölçüm yöntemleri Tablo 4.1'de özetlenmektedir.

Tablo 4.1. *Araştırmanın değişkenleri ve ölçüm yöntemleri*

Değişkenler	Değerlendirilmesi	Esinlenen Kaynaklar
Demografik Özellikler		
Cinsiyet	Kadın - Erkek	
Yaş	2018- Katılımcının doğum yılı	
Eğitim Düzeyi	Mezun olduğu son okul	
Kurum Kıdemi	2018-Göreve başladığı yıl	
Toplam Çalışma Yılı	2018-İlk çalışmaya başladığı yıl	
Bağımlı Değişkenler: İç girişimcilik		
Yenilik	5’li likert tipi 5 soru ile ölçülmüştür.	Antoncic ve Hisrich (2001); Naktiyok ve Kök (2006)
Yeni Girişim Başlatma	5’li likert tipi 5 soru ile ölçülmüştür.	
Örgütsel Yenilenme	5’li likert tipi 4soru ile ölçülmüştür.	
Proaktiflik	5’li likert tipi 4 soru ile ölçülmüştür.	
Bağımsız Değişkenler: İç Müşteri İlişkileri Yönetimi		
Liderlik	5’li likert tipi 8 soru ile ölçülmüştür.	Eichorn (2005); Demirel (2017)
İç Müşteri Odaklılık	5’li likert tipi 8 soru ile ölçülmüştür.	
Teknolojik Yeterlilik	5’li likert tipi 8 soru ile ölçülmüştür.	
İç Müşteri Memnuniyeti	5’li likert tipi 8 soru ile ölçülmüştür.	
İletişim	5’li likert tipi 8 soru ile ölçülmüştür.	

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada öncelikle örneklemin yeterliliğini test etmek amacıyla 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. Ardından değişkenler arası ilişkileri görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin ve modelin test edilmesi için regresyon analizlerine yer verilmiştir.

5. BULGULAR

5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında 187 tanesinin erkek, 5 tanesinin ise kadın olduğu görülmektedir. Katılımcılar yaş aralığı açısından incelendiğinde 18-23 yaş arası çalışan sayısı 3, 24-29 yaş arası çalışan sayısı 18, 30-35 yaş arası çalışan sayısı 77, 36-41 yaş arası çalışan sayısı 51, 42-47 yaş arası çalışan sayısı 30, 48 yaş ve üzeri çalışan sayısı 13 olarak tespit edilmiştir. Ankete katılan çalışanların eğitim düzeyine bakıldığında ilköğretim mezunu sayısının 16, lise mezunu sayısının 116, ön lisans mezunu sayısının 22, lisans mezunu sayısının 20 ve yüksek lisans mezunu sayısının 18 olduğu görülmektedir. Katılımcıların mevcut işyerlerindeki deneyimleri incelendiğinde 32 çalışanın 3 yıl ve altı kıdeme sahip olduğu, 23 çalışanın 4-7 yıl arası kıdeme, 103 çalışanın 8-11 yıl arası kıdeme, 16 çalışanın 12-15 yıl arası kıdeme, 6 çalışanın 16-19 yıl arası kıdeme, 12 çalışanın ise 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam iş deneyimleri incelendiğinde 17 çalışanın 3 yıldan az, 13 çalışanın 4-7 yıl arası, 66 çalışanın 8-11 yıl arası, 16 çalışanın 12-15 yıl arası, 6 çalışanın 16-19 yıl arası ve 12 çalışanın ise 20 yıldan fazla çalışma hayatında olduğu görülmektedir.

Tablo 5.1. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları

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
	İlköğretim	16	8,3
Eğitim düzeyi	Lise	116	60,4
	Ön lisans	22	11,5
	Lisans	20	10,4
	Yüksek Lisans	18	9,4

Tablo 5.1.'in devamı

İş yeri deneyimi	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
	20 yıl ve üzeri	12	6,3
Toplam deneyim	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

5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Keşfedici Faktör Analizi

Faktör analizi birbiriyle ilişkisi olan çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız hale getiren çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Faktörlerin elde edilmesinde yaygın olarak kullanılan yöntem temel bileşenler analizidir. Bu yöntemde, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklamak için faktörler hesaplanır. Burada amaç değişken sayısını azaltmak ve değişkenleri sınıflandırarak ortak faktör yapıları oluşturulmaktır (Kalaycı, 2010: 321).

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). Tablo 5.2 ve Tablo 5.3'de iç girişimcilik ve iç müşteri ilişkileri yönetiminin Kaiser-Meyer-Olkin değeri ve Bartlett Test ölçeğine yönelik bulguları yer almaktadır.

Tablo 5.2. İç girişimcilik ölçeği için KMO ve Bartlett testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,881
Bartlett Testi	Ki kare	1104,211
	Serbestlik derecesi	136
	p	000

Tablo 5.2’de yer alan test sonuçlarına göre iç girişimcilik ölçeği için çıkan KMO örneklem yeterliliği değeri 0,881 çok iyi şeklinde 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.

Tablo 5.3. *İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği için KMO ve Bartlett testi*

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		0,908
Bartlett Testi	Ki kare	3602,639
	Serbestlik derecesi	561
	p	000

Tablo 5.3’de yer alan test sonuçlarına göre 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. Ayrıca, Barlett’s küresellik testi sonucuna göre değişkenler arasında anlamlı korelasyon ilişkisi olduğu görülmüştür.

5.2.1. İç Girişimcilik Değişkenine Ait Keşfedici Faktör Analizi

Araştırmada da yenilik, yeni iş girişimi başlatma, örgütsel yenilenme ve proaktiflik boyutlarını ölçümlemede kullanılan tüm soruların hangi faktörü temsil ettiğini tespit ederek iç tutarlılıklarını ve aralarındaki ilişkileri gözlemlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle Tablo 5.4’de iç girişimcilik ölçeğine ait sorular ve soru numaralarına yer verilmiştir.

Tablo 5.4. *İç girişimcilik ölçeğine ait soru numaraları ve ifadeler*

Soru Numarası	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.

Tablo 5.4.'ün devamı

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 yeniden organize etmek.
S14	Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek.
S15	Rakiplere cevap vermekten 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.

Ölçeğin 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. Yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin açıklama düzeyinin % 58,614 olduğu ve toplam dört faktörde toplandığı görülmüştür. Tablo 5.5.'de hangi sorunun hangi faktör altında yer aldığı ve faktör yükleri görülmektedir. 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 faktörlerin varyans oranlarına ait bulguların yer aldığı Tablo 5.5'e bakıldığında yenilik faktörünün toplam varyans oranının % 17,272'sini temsil ettiği görülmektedir. Yeni iş girişimi başlatma faktörü toplam varyans oranının % 15,191'ini temsil etmektedir. Örgütsel yenilenme faktörü toplam varyansın % 13,941'ini temsil etmektedir. Proaktiflik faktörü toplam varyansın % 12,211'ini temsil etmektedir. Sonuç olarak ortaya çıkan bu dört faktör toplam varyansın % 58,614'ini açıklamaktadır. Yapılan Cronbach's Alfa modeli

analizi sonucunda iç girişimcilik ölçeği için Cronbach's Alfa değeri % 87 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5.5. *İç girişimciliğin keşfedici faktör analizi*

Faktörler	Faktör Yükleri			
	F1	F2	F3	F4
Yenilik				
S1	,679			
S2	,741			
S3	,753			
S4	,697			
S5	,669			
Açıklanan Varyans (%)	17,272			
Özdeğer	2,936			
Cronbach Alfa	0,804			
Örgütsel Değişim				
S11		,715		
S12		,659		
S13		,796		
S14		,554		
Açıklanan Varyans (%)		15,191		
Özdeğer		2,582		
Cronbach Alfa		0,745		
Yeni İş Girişimi Başlatma				
S6			,576	
S7			,570	
S8			,561	
S9			,769	
S10			,581	
Açıklanan Varyans (%)			13,941	
Özdeğer			2,370	
Cronbach Alfa			0,753	
Proaktiflik				
S16				,761
S17				,689
S18				,789
Açıklanan Varyans (%)				12,211
Özdeğer				2,076
Cronbach Alfa				0,72
Toplam Varyans Oranı (%)				58,614
Genel Cronbach Alfa				0,878

5.2.2. İç müşteri İlişkileri Yönetimi Değişkenine Ait Keşfedici Faktör Analizi

Araştırmada da liderlik, iç müşteri odaklılık, teknolojik yeterlilik, iç müşteri memnuniyeti ve iletişim boyutlarını ölçümlemede kullanılan tüm soruların hangi faktörü temsil ettiğini tespit ederek iç tutarlılıklarını ve aralarındaki ilişkileri

gözlemlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle Tablo 5.6'da iç girişimcilik ölçeğine ait sorular ve soru numaralarına yer verilmiştir.

Tablo 5.6. *İç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğine ait soru numaraları ve ifadeler*

Soru Numarası	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 bulunmaktadır.
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 kaynağı 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.

Tablo 5.6.'nın devamı

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 almaktayız.
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 hoşgörülle 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 kullanmaları teşvik edilmemektedir.

Ölçeğin 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. Yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin açıklama düzeyinin % 58,074 olduğu ve toplam 5 faktör altında toplandığı görülmüştür. Tablo 5.7'de hangi sorunun hangi faktör altında yer aldığı ve faktör yükleri görülmektedir. 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.

Tablo 5.7. İç müşteri ilişkileri yönetimi keşfedici faktör analizi

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				
Cronbach Alfa	0,908				
İç Müşteri Memnuniyeti					
S25		,528			
S26		,754			
S27		,651			
S28		,654			
S29		,512			
S30		,478			
S31		,568			
S32		,665			
Açıklanan Varyans (%)		11,707			
Özdeğer		3,980			
Cronbach Alfa		0,865			
Teknolojik Yeterlilik					
S17			,712		
S18			,665		
S19			,732		
S20			,578		
S21			,597		
S22			,489		
S23			,550		
Açıklanan Varyans (%)			11,231		
Özdeğer			3,819		
Cronbach Alfa			0,854		
İç Müşteri Odaklılık					
S12				,765	
S13				,650	
S14				,508	
S15				,719	
S16				,667	
Açıklanan Varyans (%)				10,530	
Özdeğer				3,580	
Cronbach Alfa				0,851	

Tablo 5.7.'nin devamı

İletişim	
S33	,762
S34	,615
S35	,755
S36	,498
S37	,733
S40	,446
Açıklanan Varyans (%)	8,899
Özdeğer	3,026
Cronbach Alfa	0,735
Toplam Varyans Oranı (%)	58,074
Genel Cronbach Alfa	0,937

İç müşteri ilişkiler yönetiminin boyutları için ortaya çıkan faktörlerin varyans oranlarına ilişkin bulguların yer aldığı Tablo 5.7'ye bakıldığında liderlik faktörünün toplam varyans oranının % 15,707'sini temsil ettiği görülmektedir. İç müşteri memnuniyeti faktörü toplam varyans oranının % 11,707'sini temsil etmektedir. Teknolojik yeterlilik faktörü toplam varyansın % 11,231'ini temsil etmektedir. İç müşteri odaklılık faktörü toplam varyansın % 10,530'unu temsil etmektedir. İletişim faktörü toplam varyansın % 8,889'unu temsil etmektedir. Sonuç olarak ortaya çıkan bu beş faktör toplam varyansın % 58,074'ini açıklamaktadır. Yapılan Cronbach's Alfa modeli analizi sonucunda iç müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği için Cronbach's Alfa değeri % 93 olarak ölçülmüştür.

Faktör analizlerinden sonra değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılıp dağılmadığına görmeye yönelik olan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır.

5.3. Verilerin Normallik Analizi

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 çalışmada iç girişimciliğin yenilik boyutunun basıklık değerinin 2,310 çıktığı görülmektedir. Tablo 5.8’de yer alan skewness ve kurtosis değerlerine bakıldığında genel olarak verilerin normal dağıldığı görülmektedir.

Tablo 5.8. *Kullanılan ölçeklere ilişkin normallik değerleri tablosu*

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

5.4. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını eğer varsa bu ilişkinin derecesini ve ne yönde olduğunun ölçümünde kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı r ile ifade edilmekte ve -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Korelasyon katsayısı 0,00 ile 0,25 arasında bir değer alırsa ilişki çok zayıf, 0,26 ile 0,49 arasında bir değer alırsa ilişki zayıf, 0,50 ile 0,69 arasında bir değer alırsa ilişki orta, 0,70 ile 0,89 arasında bir değer alırsa ilişki yüksek, 0,90 ile 1,00 arasında bir değer alırsa ilişki çok yüksek olarak kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010: 116). Araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri aşağıda yer alan Tablo 5.9’deki korelasyon analizi tablosunda gösterilmiştir.

Tablo 5.9. Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi tablosu

	YEN	YGB	ÖY	PRO	İG	LİD	İMO	TEK	İMM	İLET	İMİY
YEN	1										
YGB	,311**	1									
ÖY	,347**	,513**	1								
PRO	,302**	,383**	,408**	1							
İG	,635**	,743**	,779**	,756**	1						
LİD	,217**	,443**	,507**	,430**	,555**	1					
İMO	,389**	,278**	,390**	,283**	,453**	,564**	1				
TEK	,380**	,347**	,503**	,463**	,584**	,620**	,543**	1			
İMM	,296**	,519**	,453**	,431**	,584**	,656**	,569**	,643**	1		
İLET	,193**	,227**	,266**	,358**	,366**	,369**	,278**	,402**	,446**	1	
İMİY	,373**	,471**	,545**	,506**	,654**	,831**	,749**	,821**	,857**	,638**	1

YEN: Yenilik, **YGB:** Yeni Girişim Başlatma, **ÖY:** Örgütsel Yenilenme, **PRO:** Proaktiflik, **İG:** İç Girişimcilik, **LİD:** Liderlik, **İMO:** İç Müşteri Odaklılık, **TEK:** Teknolojik Yeterlilik, **İMM:** İç Müşteri Memnuniyeti, **İLET:** İletişim, **İMİY:** İç Müşteri İlişkileri Yönetimi
(**) % 1, (*) % 5 anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Analiz sonuçlarına göre; iç girişimcilik boyutlarıyla iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İç müşteri ilişkileri yönetimi ile iç girişimciliğin yenilik boyutu arasında ($r=.373$, $p<.01$) seviyesinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. İç müşteri ilişkileri yönetiminin alt boyutlarıyla iç girişimciliğin yenilik boyutu arasında ki ilişkilere bakıldığında; liderlik ile yenilik arasında ($r=.217$, $p<.01$) seviyesinde, iç müşteri odaklılık ile yenilik arasında ($r=.389$, $p<.01$) seviyesinde, teknolojik yeterlilik ile yenilik arasında ($r=.380$, $p<.01$) seviyesinde, iç müşteri memnuniyeti ile yenilik arasında ($r=.296$, $p<.01$) seviyesinde ve iletişim ile yenilik arasında ($r=.193$, $p<.01$) seviyesinde pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

İç müşteri ilişkileri yönetimi ile iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu arasında ($r=.471$, $p<.01$) seviyesinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. İç müşteri ilişkileri yönetiminin alt boyutlarıyla iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu arasında ki ilişkilere bakıldığında görülmektedir ki; liderlik ile yeni iş girişimi

başlatma arasında ($r=.443$, $p<.01$) seviyesinde, iç müşteri odaklılık ile yeni iş girişimi başlatma arasında ($r=.278$, $p<.01$) seviyesinde, teknolojik yeterlilik ile yeni iş girişimi başlatma arasında ($r=.347$, $p<.01$) seviyesinde, iç müşteri memnuniyeti ile yeni iş girişimi başlatma arasında ($r=.519$, $p<.01$) seviyesinde ve iletişim ile yeni iş girişimi başlatma arasında ($r=.227$, $p<.01$) seviyesinde pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

İç müşteri ilişkileri yönetimi ile iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu arasında ($r=.545$, $p<.01$) seviyesinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. İç müşteri ilişkileri yönetiminin alt boyutlarıyla iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu arasında ki ilişkilere bakıldığında görülmektedir ki; liderlik ile örgütsel yenilenme arasında ($r=.507$, $p<.01$) seviyesinde, iç müşteri odaklılık ile örgütsel yenilenme arasında ($r=.390$, $p<.01$) seviyesinde, teknolojik yeterlilik ile örgütsel yenilenme arasında ($r=.503$, $p<.01$) seviyesinde, iç müşteri memnuniyeti ile örgütsel yenilenme arasında ($r=.453$, $p<.01$) seviyesinde ve iletişim ile örgütsel yenilenme arasında ($r=.266$, $p<.01$) seviyesinde pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

İç müşteri ilişkileri yönetimi ile iç girişimciliğin proaktiflik boyutu arasında ($r=.506$, $p<.01$) seviyesinde anlamlı ilişki vardır. İç müşteri ilişkileri yönetiminin alt boyutlarıyla iç girişimciliğin proaktiflik boyutu arasındaki ilişki; liderlik ile proaktiflik arasında ($r=.430$, $p<.01$) seviyesinde, iç müşteri odaklılık ile proaktiflik arasında ($r=.283$, $p<.01$) seviyesinde, teknolojik yeterlilik ile proaktiflik arasında ($r=.463$, $p<.01$) seviyesinde, iç müşteri memnuniyeti ile proaktiflik arasında ($r=.431$, $p<.01$) seviyesinde ve iletişim ile proaktiflik arasında ($r=.358$, $p<.01$) seviyesinde pozitif yönde ve anlamlıdır.

5.5. Regresyon Analizleri

İç girişimciliğin alt boyutlarına etki eden değişkenleri belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etkisini görmek için ilk olarak iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizde elde edilen sonuçlar Tablo 5.10'da yer almaktadır.

Tablo 5.10. *İç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının yenilik üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi sonuçları*

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

Tablo 5.10’da görüldüğü üzere yapılan regresyon analizinde ilk olarak iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Yapılan analizlere ilişkin bulgular incelendiğinde model istatistiksel açıdan ($F=9,415$, $P<0,00$) anlamlı çıkmış ve yenilik boyutundaki değişimin % 18,1’ini 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 H_{1b} ve H_{1e} hipotezlerini doğrulamış, H_{1a} , H_{1c} ve H_{1d} hipotezlerini ise doğrulamamıştır. Buna göre iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde kısmen etkili (H_1) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.11. *İç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının yeni iş girişimi başlatma üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi sonuçları*

Model Özeti					Katsayılar				
Bağımlı Değişken: Yeni 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	
	İç Müşteri Memnuniyeti				,380	4,739	,445	,000	
	İletişim				-,020	-,300	-,021	,764	
	Teknoloji				-,020	-,246	-,022	,806	

Tablo 5.11’de iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analizlere ilişkin 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 (H_2) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.12. *İç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının örgütsel yenilenme üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi sonuçları*

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

Tablo 5.12’de iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Yapılan analizlere ilişkin 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 ($\beta= ,259$; $p<,01$) ve teknolojik yeterlilik ($\beta= ,254$; $p<,01$) 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 (H_3) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.13. *İç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının proaktiflik üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi sonuçları*

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

Tablo 5.13’de iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Yapılan analizlere ilişkin bulgular incelendiğinde 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.

Bu analizlerin neticesinde, araştırmanın hipotezlerine yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 5.14’de özetlenmektedir.

Tablo 5.14. Araştırmanın hipotezlerine yönelik elde edilen sonuçların özeti

Hipotezler		Tahmin	Sonuç	Anlamlılık
	İç müşteri ilişkileri yönetimi iç girişimcilik üzerinde etkilidir.	+	+	Kısmen Kabul
H₁	İç müşteri ilişkileri yönetimi iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde etkilidir.	+	+	Kısmen Kabul
H_{1a}	Liderlik iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde etkilidir.	+		Red
H_{1b}	İç müşteri odaklılık iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde etkilidir.	+	+	Kabul
H_{1c}	İç müşteri memnuniyeti iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde etkilidir.	+		Red
H_{1d}	İletişim iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde etkilidir.	+		Red
H_{1e}	Teknolojik yeterlilik iç girişimciliğin yenilik boyutu üzerinde etkilidir.	+	+	Kabul
H₂	İç müşteri ilişkileri yönetimi iç girişimciliğin yeni girişim başlatma boyutu üzerinde etkilidir.	+	+	Kısmen Kabul
H_{2a}	Liderlik iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde etkilidir.	+	+	Kabul
H_{2b}	İç müşteri odaklılık iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde etkilidir.	+		Red
H_{2c}	İç müşteri memnuniyeti iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde etkilidir.	+	+	Kabul
H_{2d}	İletişim iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde etkilidir.	+		Red
H_{2e}	Teknolojik yeterlilik iç girişimciliğin yeni iş girişimi başlatma boyutu üzerinde etkilidir.	+		Red
H₃	İç müşteri ilişkileri yönetimi iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde etkilidir.	+	+	Kısmen Kabul
H_{3a}	Liderlik iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde etkilidir.	+	+	Kabul
H_{3b}	İç müşteri odaklılık iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde etkilidir.	+		Red
H_{3c}	İç müşteri memnuniyeti iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde etkilidir.	+		Red
H_{3d}	İletişim iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde etkilidir.	+		Red
H_{3e}	Teknolojik yeterlilik iç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu üzerinde etkilidir.	+	+	Kabul
H₄	İç müşteri ilişkileri yönetimi iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde etkilidir.	+	+	Kısmen Kabul
H_{4a}	Liderlik iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde etkilidir.	+	+	Kabul
H_{4b}	İç müşteri odaklılık iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde etkilidir.	+		Red
H_{4c}	İç müşteri memnuniyeti iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde etkilidir.	+		Red
H_{4d}	İletişim iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde etkilidir.	+	+	Kabul
H_{4e}	Teknolojik yeterlilik iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde etkilidir.	+	+	Kabul

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma kapsamında iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğe etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmada uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analiz sonuçları yorumlanarak çeşitli öneriler sunulmuştur.

Küresel rekabetin yoğun olduğu, sürekli ve hızlı değişim gösteren dinamik bir ortamda varlıklarını devam ettiren işletmelerin rekabet gücünü elinde bulundurmak için rakiplerinden daha hızlı bir şekilde yenilikçi yöntemler bulmaları gerekmektedir. Rekabetin en önemli kaynağının insan olduğu fikrinden yola çıkan işletmeler sürdürülebilir gelişim ve başarı için çalışanlarının bilgilerini, tecrübelerini, fikirlerini ve yeteneklerini öne çıkaran iç girişimcilik konusuna önem vererek rekabet açısından avantaj sağlayabilirler. Bir yenilenme süreci olan iç girişimcilik işletme içerisinde yenilik yapma, yeni iş girişi başlatma, örgütsel yenilenme ve proaktiflik yoluyla yapılan girişimsel çabaları ifade etmektedir. İşletmeler, çalışanlarının yaratıcı becerilerinin desteklendiği, yeni fikirlerin ortaya çıkması için uygun ortamlar sağlandığı ve işlevler arasındaki işbirliğini teşvik eden bir kurum kültürü oluşturarak iç girişimcilik faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamalıdır.

Karmaşık yapıya sahip birçok ilişkinin var olduğu sistem bileşenlerinden oluşan işletmeler değişen şartlara hızlı ve esnek bir biçimde cevap verebilmelidirler. Bu 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 “ iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimcilik üzerindeki etkisi” başlıklı bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu amaç kapsamında gerçekleştirilen çalışmada iç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimcilik üzerinde etkisi olduğunu gösteren bulgulara rastlanmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizleri sonucuna bakıldığında iç müşteri ilişkileri yönetiminin alt boyutları ile iç girişimciliğin alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

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. Yapılan literatür taramasında iç müşteri ilişkileri yönetiminin veya alt boyutlu olan iç müşteri odaklılığın iç girişimcilik ve alt boyutu yenilik üzerindeki etkisini direk olarak ölçen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda bulmuş olduğumuz sonuç literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir. 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. Ayrıca Gladson vd. (2006), Zhu vd. (2007) Lado vd. (2011), Wu vd. (2013), Yılmaz ve Ergün (2013), Lee (2014), Haghshenas ve Ahmadi (2015), Ibrahim vd. (2016), Kavulya vd. (2018) yapmış oldukları çalışmalarında müşteri odaklılığın performans üzerinde pozitif yönde 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 artırma 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 literatüre bakıldığında bulduğumuz 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 i girişimcilik kültürü aracılığıyla firma performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Janson ve Wrycza (1999) bilgi teknolojilerinin stratejik kullanımının girişimcilik yoğunluğu ile pozitif yönde ilişkisi olduğu sonucuna, El Bedawy ve Farag (2015) bilgi teknolojilerinin girişimcilerin başarı, büyüme ve karlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Turunç (2006) alışmasında bilgi teknolojileri ile işletmelerin örgütsel performansı arasında kısmı ölçekte ilişki olduğunu tespit etmiştir. 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 i girişimciliği destekleyen bir işletme kültürü gelişmesini sağlayacaktır.

Yenilik üzerinde i müşteri ilişkiler yönetiminin boyutlarından liderliğin negatif fakat anlamlı olmayan bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatüre bakıldığında liderliğin yenilik üzerindeki etkisini araştıran çoğu araştırmada liderliğin yenilikçiliği etkilediği grlmştir. Valsania vd. (2016) otantik liderliğin yenilikçi roller üzerinde, Tipu ve Ryan (2012) dönüşümsel liderliğin inovasyon üzerinde, Yılmaz vd. (2013) otantik ve dönüşümsel liderliğin yenilikçilik üzerinde, Moriano vd. (2014) dönüşümsel liderliğin yenilikçilik üzerinde ve Kayış (2017) etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin yenilikçilik üzerinde pozitif yönde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmanın sonucu ile paralel sonuçlara ulaşan çalışmalarda ise Moriano vd. (2014), ncer (2013), Afsar vd. (2017) işlemsel liderliğin yenilikçilik üzerinde olumsuz yönde etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Yukardaki bilgilerin ışığında liderliğin yenilikçilik üzerinde etkili olduğunu ancak liderlik stillerine göre bu etkinin olumlu ya da olumsuz yönde olacağı görülmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin statükodan uzak, çalışanlar üzerinde aşırı kontrollü olmayan, çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçiliğini destekleyen liderlik stilleri üzerinde yoğunlaşmaları işletmelerde yenilikçi davranışların ortaya çıkmasını destekleyeceği söylenebilir. İ müşteri memnuniyeti boyutlarından i müşteri memnuniyetinin ve iletişimin yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır

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 yönde olduğunun bulgulandığı çalışmalara rastlanmıştır. Örneğin, Ensley, Hmieleski ve Pearce (2006) ve 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 literatüre bakıldığında bulduğumuz sonuçla dolaylı olarak örtüşen bazı araştırmaların olduğu görülmüştür. Antoncic ve Antoncic, B. (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. İç müşteri memnuniyeti boyutlarından iç müşteri odaklılığın, teknolojik yeterliliğin ve iletişimin yeni iş girişimi başlatma üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

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. Literatüre bakıldığında liderliğin örgütsel yenilenme üzerinde etkisinin pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşan çalışmalara rastlanmıştır. Ling vd. (2008) dönüşümsel liderlik ile stratejik yenileme arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. 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. Ayrıca özellikle orta düzey yöneticilere planlama, proje yönetimi, yazılı iletişim gibi konularda eğitimler verilerek yöneticilik yetkinliklerinin geliştirilmesi de göz ardı edilmemelidir.

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 olur. Bilgi teknolojileri organizasyon ve süreç seviyelerinde ki ihtiyaç duyulan örgütsel değişiklikleri etkileyerek işletmeler için fırsat avantajı sağlayabilir.

Bu bağlamda işletmelerin değişimlere hızlı ayak uydurması ve rekabet edebilirlik seviyelerine ulaşmaları için iç girişimci ruhun teşvik edilerek bilgi teknolojilerinin benimsenmesi ve kullanılması gerekmektedir. İç müşteri memnuniyeti boyutlarından iç müşteri odaklılığın, iç müşteri memnuniyetinin ve iletişimin örgütsel yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

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. Örneğin; Srivastava, Srivastava ve Jain (2011) liderliğin proaktiflik üzerinde, Kayış (2017) etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin proaktiflik üzerinde, Öncer (2013) işlemsel ve dönüşümsel liderliğin proaktiflik üzerinde, Moriano vd. (2014) ile 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 yenilikçiliğe odaklanma, çeşitliliğe ve risk almaya teşvik çalışanların başarısızlığa olan korkusunu ortadan kaldıracaktır. 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, Dalli vd. (2017) iletişim beceri düzeyinin girişimcilik düzeyini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca Çalışır (2016)

çalışmasında iletişimin girişimcilik için önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Literatüre ve araştırma sonuçlarına bakıldığında iletişimin iç girişimciliği teşvik ettiği gözükmemektedir. 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. Bilgi teknolojileri fırsat yokken dahi derinlemesine bir bakış açısıyla fırsatları ortaya çıkararak uygulanma ortamı bulmada elverişli alanlar oluşturur. 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 teknolojileri işletmelerin fırsatları ön görerek rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olabilir. İç müşteri odaklılık ve iç müşteri memnuniyetinin ise proaktiflik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

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

KAYNAKÇA

- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.
- Akdoğan, A. & Cingöz, A. (2006, Mayıs). *İç girişimciliğe verilen önem düzeyi ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin belirlenmesine yönelik Kayseri ilinde bir araştırma*. Uluslararası Girişimcilik Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Bişkek.
- Akın, Ö. (2012). *Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan ilişkileri yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akkoyun, B. & Dulkadir, B. (2013). Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Gaziantep İlinde Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 72-90.
- Akyazı, E.T. (2014). *Girişimcilik sürecinde sosyal sermaye ve sosyal ağlar ile iç girişimcilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Al-alak, B. A. & 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, J. A. & Antoncic, B. (2011). General employee satisfaction, corporate entrepreneurship, and growth of companies: an empirical study in Slovenia. *International leadership journal*, 3(1), 3-19.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Arık, S. (2013). *İç girişimcilerin liderlik tercihi algısı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, M., Zaman, R., & 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.
- Aslan, Ş. & Özata, M. (2007). Kobi'lerde bilgi teknolojisi kullanımının rekabet gücü, yenilikçilik, girişimcilik ve pazarlama kapasitesiyle ilişkileri: otomotiv sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 15-28.

- Atar, A. (2015). *Dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerine etkileri, hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ateş, M. F., Turgut, H. & Tokmak, İ. (2017). İşyeri güvenlik ikliminin iç girişimcilik üzerine etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16, 665-680.
- Ayhan, Ü. (2015). *Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan ilişkileri yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Aytaç, Ö. & İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve girişimci kültür: sosyolojik bir perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 101-120.
- Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F. J. & Perez-Arostegui, M. N. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550-566.
- Bensghir, T. K. (1996). *Bilgi teknolojileri ve örgütsel değişim*. Ankara: TODAİE.
- Bostancı, H. & Ekiyor, A. (2015). Çalışanların işe adanmasının örgüt içi girişimciliğe etkisinin incelenmesi: sağlık sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1), 37-51
- Brockman, B. K., Jones, M. A. & 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.
- Chang, Y. Y., Chang, C. Y. & Chen, C. W. (2017). Transformational leadership and corporate entrepreneurship: Cross-level mediation moderation evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 812-833.
- Çakır, S.Y. & Eğinli, A.T. (2010). *Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? 1. *Journal of business research*, 51(1), 11-24.
- Çalışır, G. (2016). İletişim ve Halkla İlişkiler Bağlamında Girişimcilik Kadın Girişimcilik. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(01), 89-103.
- Çiçek, E. & Çelik, C. (2010). Kobi'lerde bilgi teknolojileri kullanımına yönelik yöneticilerin bakış açıları "Mersin ilinde bir uygulama". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (19), 577-597.
- Çiğdem, H.Y. (2011). *Hizmet işletmelerinde çalışanların kişilik özellikleri ve iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

- 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. & Pekel, A. (2017). Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin iletişim beceri düzeyleri ile girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişki. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(58), 28-34.
- Dangolani, S. K. (2011). The effect of information technology in the entrepreneurship (A case study in golestan province IRAN). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 10-12.
- Dedrick, J., Gurbaxani, V. & Kraemer, K. L. (2003). Information technology and economic performance: A critical review of the empirical evidence. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 35(1), 1-28.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve bilgi paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Demirel, Y. (2008). A study on the satisfaction of the employees in the internal customer relationship management. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 7(1), 90-108.
- Demirel, Y. (2017). *Müşteri ilişkileri yönetimi*. (3.Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Demirel, Y. & Güner, E. (2015). İç müşteri ilişkileri yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1-14.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2008). İlişki yönetiminde iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(14), 60-87.
- Durmaz, I. (2011). *Psikolojik güçlendirme algısının iç girişimcilik üzerine etkisi* Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 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. (2004b). Applying Internal Customer Relationship Management (Int-CRM) Principles to Improving Business / IT Integration and Performance, Inside Out, *Problems and Perspectives in Management*, 4, 125-148.
- 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.

- Ekiyor, A. & Karagül, S. (2016). Sağlık sektöründe personel güçlendirmenin işgören performansına ve iç girişimciliğe etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(3), 13-25.
- El Bedawy, R. & 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., & 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 Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 26(1), 1-20.
- Garcia-Morales, V. J., Bolívar-Ramos, M. T. & Martín-Rojas, R. (2014). Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 67(7), 1468-1477.
- Gladson Nwokah, N. & Maclayton, D. W. (2006). Customer-focus and business performance: the study of food and beverages organizations in Nigeria. *Measuring business excellence*, 10(4), 65-76.
- Göçmen, S. (2007). *İşletmelerde girişimcilik özelliğini destekleyen faktörler: "iç girişimcilik"*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Gücenmez, S. (2007). *Psikolojik şiddet ve psikolojik şiddetle mücadele aracı olarak çalışan ilişkileri yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M. & Mert, İ. S. (2010). Örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe etkisi: İş tatminini aracı değişken mi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 127-135.
- Gürel, E.B.B. (2010). *Firma performansının belirlenmesinde iç girişimciliğin rolü ve Türkiye'de ISO 500'de firma performansının belirlenmesine yönelik bir çalışma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gündoğdu, M.Ç. (2013). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde firma içi girişimcilik ve yeniliğe etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüsoğlu, Ş. & 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.

- Hacısalıhoğlu, U. (2007). *İç girişimcilik iklimi ve kurumsallaşma algısı iş tatmini ve bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Hafeez, M. H., Rizvi, S. M. H., Hasnain, A. & Mariam, A. (2012). Relationship of leadership styles, employees commitment and organization performance (a study on customer support representatives). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 1(49), 133-143.
- Haghshenas, M. & Ahmadi, S. M. (2015). The effects of customer relationship management dimensions on organizational performance (Case study: shipping organization of Iran). *WALIA journal*, 31(4), 134-141.
- Halim, N. A. A. & Razak, N. A. (2014). Communication strategies of women leaders in entrepreneurship. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 118, 21-28.
- Hevesli, T. T. (2016). *Paylaşılan liderliğin değişime açıklık ve iç girişimcilik üzerine etkileri: Konya gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- İçerli, L., Yıldırım, M. H. & Demirel, Y. (2011). KOBİ'lerde iç girişimciliğin incelenmesine yönelik bir araştırma aksaray örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 177-187.
- İlter, B. (2017). Girişimcilik faaliyetlerinde pazarlama iletişim çabalarının etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 12(2), 65-74.
- İnce, M., Bedük, A. & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- Ismail, M. D. (2016). The moderating function of communication on the relationship between entrepreneurship orientation, learning orientation and international relationship trust. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 46, 77-87.
- Ibrahim, M. Z., Ab Rahman, M. N., Yasin, R. M., Ramli, R. & Awgheda, A. (2016). Customer focus practice among skills training institutions in Malaysia and the performance of Organisations. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 24, 205-218.
- Janson, M. A. & 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. & 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 işletmelerinde bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik performansı üzerindeki etkisi: algılanan çevresel belirsizliğin aracı rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Kavulya, P. W., Muturi, W., Rotich, G. & Ogollah, K. (2018). Effect of customer focus strategy on the performance of sacco in Kenya. *International Journal of Business Strategies*, 3(1), 1-16.
- Kayış, M. (2017). *Etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik davranışına etkisi*: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Kennedy, K. N., Goolsby, J. R. & Arnould, E. J. (2003). Implementing a customer orientation: Extension of theory and application. *Journal of Marketing*, 67(4), 67-81.
- 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. & Antoncic, B. (2007). The influence of employee ownership on intrapreneurship and growth. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 10(2), 35-52.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. (15. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kozak, M. A. & Yılmaz, E. G. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.uygun
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 49-58.
- Küçük, O. (2015). *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Lado, A. A., Paulraj, A. & Chen, I. J. (2011). Customer focus, supply-chain relational capabilities and performance: evidence from US manufacturing industries. *The International Journal of Logistics Management*, 22(2), 202-221.
- Lee, C. T. (2014). *Customer relationship management and organization performance among small and medium sized hotels in Langkawi*. Unpublished doctoral thesis. Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business Universiti Utara, Malaysia.

- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H. & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G. & Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Meydan, C. H. (2011). İş tatmini ve öz yeterliliğin örgüt içi girişimciliğe etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 25-40.
- Mokhtar, S. S. M. (2013). The effects of customer focus on new product performance. *Business Strategy Series*, 14(2/3), 67-71.
- Naktiyok, A. & Halis, M. (2000). Kamu sektöründe iç müşteri tatminine ilişkin bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (1), 183-199.
- Naktiyok, A. & Kök, S. B. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 77-96.
- Nkosi, T. (2012). *Corporate entrepreneurship and organisational performance in the information and communications technology industry*. Unpublished doctoral thesis, Wits Business School JHB, South Africa
- Oruç, M. C. & Zengin, B. (2015). Misyon vizyon bildirilerinin müşteri odaklılık yönünden değerlendirilmesi: 5 yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31-49.
- Öktem, M. K., Leblebici, D. N., Arslan, M., Kılıç, M. & Aydın, M. D. (2003). Girişimci örgütsel kültür ve çalışanların iç 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.
- Parboteeah, K. P. (2000). Choice of type of corporate entrepreneurship: a process model. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 6(1), 28-47.
- Pekmezci, T., Demireli, C. & Batman, G. (2015). İç müşteri memnuniyeti: Konya un fabrikalarında bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 143-156.
- Plakoyiannaki, E. & Tzokas, N. (2002). Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 9(3), 228-237.

- 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.
- Polat, E. (2014). *Kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: öğretmenlerin görüşleri açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Savino, T. & Petruzzelli, A. M. (2012). Timing of search and innovation: The moderating effect of firm age and size. *In DRUID Conference June 19 (Vol. 21)*.
- Sevinç, K., Tetik, S. & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Shafique, I. & Kalyar, M. N. (2018). Linking transformational leadership, absorptive capacity and corporate entrepreneurship. *Administrative Sciences*, 8(2), 1-17.
- Söker, F. (2016). *İşletmelerde iç girişimcilik ve yönetsel - dönüşümsel liderlik: Karaman'da bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Srivastava, N., Srivastava, S. & Jain, S. (2011) Moderating effect of leadership on culture-intrapreneurship relationship. *Journal of Business Studies*, 4, 87-96.
- Srivastava, N. & Srivastava, S. (2011). An empirical study un intrapreneurship in India relationship with organisation system, rewards and leadership. *Abhigyan*, 29(1), 10-18.
- Şekerdil, R. (2016). *İç girişimcilik eğilimlerinin sosyal inovasyon üzerine etkisi: İzmir ilinde özel banka çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- 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.
- Tabak, A., Şeşen, H. & Türköz, T. (2012). *Liderlikte güncel yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tajeddini, K., Elg, U. & 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: Egitim Yayınevi
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.

- Titiz, T. (1994). *Girişimcilik*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Tipu, S. A. & Ryan, J. (2012). Transformational leadership in Pakistan: an examination of the impact of transformational leadership on organizational culture and innovation propensity. *Journal of Management & Organization*, 18(4), 1-29.
- Tiwari, A. (2007). *Entrepreneurship development in India*. New Delhi: Sarup & Sons.
- Turgut, H. (2014). Algılanan örgütsel desteğin işletme performansına etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü. *İşletme Araştırma Dergisi*, 6(3), 29-62.
- Turunç, Ö. (2206). *Bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin örgütsel performansına etkisi: hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uçar, H. (2011). *Otel yöneticilerinin iç girişimcilik yöneliminin analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Ulvenblad, P., Berggren, E. & 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.
- Uluyol, O., Derin, N. & Demirel, E. T. (2011). Finansal performansın yükseltilmesinde iki belirleyici faktör: müşteri memnuniyeti ve çalışan tatmini: Malatya’da faaliyet gösteren süpermarketlerde bir uygulama. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 315-336.
- Uslu, Ş. & Demirel, Y. (2003). Toplam kalite yönetiminde çalışanların tatmini ve bir uygulama. *Standart Dergisi*, 3, 52-59.
- Uygun, M., Güner, E. & Mete, S. (2013). Hizmet işletmelerinde iç müşteri yaklaşımının çalışanların müşteri yönlü davranış geliştirmesindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 129-149.
- Uzungil, S. (2014). *Kobi’lerde iç girişimciliği etkileyen faktörler üzerine yapılan ampirik bir çalışma: Konya örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ürper, Y. (Ed.). (2016). *Girişimcilik ve İş Kurma*. Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Valsania, S. E., Moriano, J. A. & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152.

- Wu, W. Y., Tsai, C. C. & Fu, C. S. (2013). The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: An empirical study of TFT-LCD companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 436-449.
- Yıldız, A. (2005). *Örgütsel iletişimin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi: Malatya Organize Sanayi Bölgesindeki orta ve büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Yılmaz, A., Çelik A. & Ulukapı, A. (2013, Mayıs). *Otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamasının çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Konya ilinde bir araştırma*. 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Yılmaz, C. & Ergün, E. (2013, Ekim). *Müşteri odaklılık, öğrenme odaklılık ve çevresel belirsizlik: işletme performansı üzerine birlikte ve etkileşimli etkileri*. 8. Ulusal Pazarlama Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Yunis, M., Tarhini, A. & Kassar, A. (2018). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: *The catalysing effect of corporate entrepreneurship*. *Journal of Business Research*, 88, 344-356.
- 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. & 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.
- Zhu, Z., Nakata, C., Sivakumar, K. & Grewal, D. (2007). Self-service technology effectiveness: the role of design features and individual traits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 492-506.
- Zur, A. & Walega, A. (2015). Routines do matter: role of internal communication in firm-level entrepreneurship. *Baltic Journal of Management*, 10(1), 119-139.

EKLER

EK 1

Anket Formu



EK 1**ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu nedenle çalışmamızda sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Elde edilen veriler cevaplayıcı veya kurum ismi verilerek, üçüncü şahıslara kesinlikle aktarılmayacak olup bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Ankete lütfen isim yazmayınız. Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Ahmet KARA

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız: () 18 – 23 () 24 – 29 () 30 – 35 () 36 – 41 () 42 – 47 () 48 ve üzeri

Eğitim durumunuz: () İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Şu an çalıştığınız kurumdaki çalışma yılınız (kıdeminiz): () 3 yıl ve altı () 4 – 7 yıl () 8 – 11 yıl () 12 – 15 yıl () 16 – 19 yıl () 20 yıl ve üzeri

Toplam çalışma yılınız: () 3 yıl ve altı () 4 – 7 yıl () 8 – 11 yıl () 12 – 15 yıl () 16 – 19 yıl () 20 yıl ve üzeri

	Aşağıdaki tabloda ifade edilen faaliyetlere kurumunuzda ne ölçüde önem verilmektedir? (İç Girişimcilik)	Çok Önemli	Önemli	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
1	Ürünleri, üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak.					
2	Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak.					
3	Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için AR-GE faaliyetlerine kaynak ayırmak.					
4	Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak.					
5	Yeni geliştirilen ve denenmiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak.					
6	Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak.					

7	Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli genişletmek.					
8	Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak.					
9	Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek.					
10	Var olan ürünler için yeni iş-işletme fırsatları aramak.					
11	Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek.					
12	Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak					
13	Birimleri, bölümleri sık sık yeniden organize etmek.					
14	Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek.					
15	Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek.					
16	Yüksek risk taşıyan projeler uygulamak.					
17	Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişikliklerden ziyade geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek.					
18	Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine cesur davranarak karar almak.					

	<i>Her ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. (İç Müşteri İlişkileri)</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticiler, işletme içi alınan kararlarda çalışanların katılımını yüksek düzeyde sağlamaktadırlar.					
2	Yöneticiler, işletme içi problemlerin sebeplerini ve belirtilerini açıkça ortaya koymaktadırlar.					
3	Yöneticiler, kabul edilmiş hedefler ve eylemler arasında tutarlılık göstermektedirler.					
4	Yöneticiler, günlük iş süreçlerini (işlemleri) sürekli takip etmektedirler.					
5	Yöneticiler, çalışanlar ve diğer iş çevresiyle olan iletişimlerini ve ilişkilerini sürekli canlı tutmaktadırlar.					
6	Yöneticiler, iş hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmek için teknik yeterliliğe sahiptirler.					
7	Yöneticiler, işletme amaç ve vizyonu ile uyumlu planlama yapmaktadırlar.					
8	Yöneticiler, ulaşılmak istenen sonuçları, süreçleri ve planları çalışanlara açık biçimde bildirmektedirler.					
9	Çalışanlar, iç müşterilere (çalışanlar ve yöneticiler) dış müşterilerle aynı düzeyde ve kalitede hizmet sunmaları konusunda teşvik edilmektedirler.					
10	Çalışanlar, çok iyi bir iç destek ve müşteri hizmeti sağladıkları için takdir edilir ve ödüllendirilir.					
11	Çalışanlar, yönetici etkisine gerek duymadan karar alma ve iç müşteri (çalışanlar ve yöneticiler) problemlerini çözme yetkisine sahiptirler.					
12	Çalışanlar, ürün ve hizmet sunumunda gerekli teknik, mesleki bilgiye ve eğitim düzeyine sahiptirler.					
13	Çalışanlar, işletme verimliliğini artırmak için öncelikleri belirlemede işletme içi iş üniteleriyle işbirliğinde bulunmaktadır.					
14	Yöneticiler, çalışanların desteği ile işletme içi herkese örnek biçimde liderlik yaparlar.					

15	Yöneticiler, içsel ve dışsal olarak en iyi müşteri hizmeti sağlamanın değerini ve önemini açıkça vurgulamaktadırlar.					
16	Yöneticiler, iç müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili düşünce ve eleştirilerini çalışanlarla açık bir iletişim kurarak paylaşmaktadırlar.					
17	İşletme, çalışan ve yöneticilerin bilgi ihtiyacını karşılayan geniş kapsamlı bir veri ve bilgi kaynağı sunmaktadır.					
18	Veriler ve bilgi kaynakları iş ile ilgili sistem verilerini tam olarak ve güvenilir bir şekilde yansıtmaktadırlar.					
19	İşletmemizin teknik alt yapısı çalışan ve yöneticilerin yaptıkları işlere yeterince katkı sağlamaktadır.					
20	İşletmemizin teknik yönden gelişmesi ve yenilikleri takip etmesi açık ve kolay bir süreçtir.					
21	Teknik destek ekibinin rolleri ve sorumlulukları çalışanlara açık bir şekilde iletilir ve anlatılır.					
22	Teknik destek ekibi yeni teknolojiyle ilgili yeni kullanıcılara gerekli yardımda bulunmaktadır					
23	İşletme içinde bilgi paylaşımı sürekli olarak kolaylaştırılmaktadır.					
24	İşletmemizin teknoloji düzeyi ihtiyaçlarımızı yeterli şekilde karşılamaktadır.					
25	Tazminat ve kar ödemeleri çalışanların sahip olduğu roller ve sorumluluklarıyla orantılıdır ve performans ile yakın bir ilişkisi vardır.					
26	Çalışma ortamı aşırı gerginlik, stres, emniyetsizlik veya birlikte çalışanlar arasında güvensizliğin bulunmadığı bir ortamdır.					
27	İşletme politikaları çalışanlara açık bir şekilde iletilmekte ve kurum içerisinde eşit bir şekilde uygulanmaktadır.					
28	İşletmemizde sürekli bir eğitim, gelişim ve ilerleme fırsatları bulunmaktadır.					
29	Performansımızla ilgili olarak düzenli ve tutarlı bir şekilde övgü ve eleştiri içeren geribildirim almaktayız.					
30	Bize en yakın yöneticimiz, karar alma, amaçları ve hedefleri belirleme ve takıma yön vermede rehberlik etme gibi sorumluluklar bakımından yetkin bir kişidir.					
31	Sorunları çözmede, kendi kararlarımızı, yaratıcılığımızı veya uzmanlığımızı kullanma fırsatımız vardır.					
32	Uygun ve ahlaki olmadığını düşündüğüm kararları almak veya davranışlarda bulunmak için kendimi baskı altında hissetmem.					
33	İşletmemizde, fonksiyonlar (pazarlama, üretim, muhasebe vb.) arası takım oluşturma programları bulunmakta ve desteklenmektedir.					
34	Başkalarını suçlu çıkarma, insanların yüzlerinin kızarmasına sebep olma ve diğerlerinden kendini üstün görme gibi davranışlar, üst yönetim tarafından kabul edilmemekte ve hoşgörüyü karşılanmamaktadır.					
35	İşletmemiz, büyük girişimler için güçlü proje yönetimi standartları kullanmaktadır.					
36	İşletmemizde işle ilgili süreçlerde, girişimlerde ve kararlarda otorite kurma ve güç çatışmaları ile diğer üstünlük kurma mücadelelerine hemen hemen hiç rastlanmaz.					
37	Çalışanlar arası takım çalışmasını ve ilişkilerini artırmak ve karşılıklı eğitim vs. sağlamak için yeterince bütçe ayrılmaktadır.					
38	İş birimleri, işletme içerisinde kaynakları paylaşma ve artırma üzerinde yoğunlaşarak, girişimler ve teknoloji yatırımları üzerinde işbirliği yapmak için fırsat arama konusunda cesaretlendirilmektedir.					
39	İş birimleri, bilgi teknolojisinin yardımı ve rehberliği ile yeni projeler, girişimler ve teknoloji yatırımları için fon ayırma ve bunlara öncelik verme sürecini yerine getirmektedir.					
40	İş birimlerinin karar almada kendi bağımsız verilerini oluşturmaları ve kullanmaları teşvik edilmemektedir.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ahmet KARA
Doğum Yeri ve Yılı : İstanbul-1975
Medeni Hali : Evli
Yabancı Dili : İngilizce
E-posta : akara@keas.com.tr



Eğitim Durumu

Lise : Küçükköy Endüstri Meslek Lisesi
Lisans : Anadolu Üniversitesi İİBF İşletme

İş Deneyimi

Kastamonu Entegre Ağaç San. Ve Tic. A.Ş. 2016 Nisan-(Halen)



XXK

