HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA YAKLAŞIMININ KABİN MEMURLARININ İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN HAVAYOLU İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Pınar SÜMER
301120111

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Pazarlama İletişimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Nuran KARAAĞAOĞLU

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Şubat, 2023

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA YAKLAŞIMININ KABİN MEMURLARININ İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN HAVAYOLU İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Pınar SÜMER
301120111
ORCID: 0000-0003-2799-2153

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Pazarlama İletişimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Nuran KARAAĞAOĞLU

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Şubat, 2023



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda değerli katkıları ile beni yönlendiren değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Nuran KARAAĞAOĞLU Hocama şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Bugünlere gelmemi sağlayan Canım Babama teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan aileme sonsuz teşekkür ederim.

Pınar SÜMER

Şubat, 2023

ÖZET

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA YAKLAŞIMININ KABİN MEMURLARININ İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN HAVAYOLU İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Pınar Sümer
Yüksek Lisans Tezi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim dalı
Pazarlama İletişimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Nuran Karaağaoğlu
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2023

Bu araştırmanın amacı, havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerinin kabin memurlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini belirlemektir. Araştırma ilişkisel tarama deseni ile yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin kabin memurları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen 385 kabin memuru oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılacak verilerin toplanması için "Kişisel Bilgi Formu", "İçsel Pazarlama Ölçeği", "İş Doyumu Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde parametrik testler olan Pearson Momentler Çarpım Korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre içsel pazarlama faaliyetleri alt boyutu vizyon-eğitim ile ödüllendirme faaliyetlerinin kabin memurlarının içsel doyumu, dışsal doyumu, duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı arasında pozitif anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Araştırmada, kabin memurlarının içsel doyumu üzerinde vizyon-eğitimi ile ödüllendirmenin, dışsal doyum üzerinde ödüllendirme faaliyetlerinin, duygusal bağlılığı üzerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri ile ödüllendirme faaliyetlerinin, devam bağlılığı üzerinde ödüllendirme faaliyetlerinin ve normatif bağlılığı üzerinde ise ödüllendirme faaliyetlerinin olumlu etkisi belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yönelik havayolu işletmelerinin üst düzey yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi, pazarlama ve eğitim faaliyetlerini düzenleyen bölümlerinde karar alıcılara yönelik öneriler de yer almaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kabin Memuru, İçsel Pazarlama, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING APPROACH IN AIRLINE COMPANIES ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF CABIN CREW: A STUDY ON AIRLINE COMPANIES IN TURKEY

Pınar Sümer
Master Thesis
Department of Public Relations and Publicity
Marketing Communications Programme
Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Nuran Karaağaoğlu
Maltepe University Graduate School, 2023

The purpose of this research is to determine how internal marketing activities in airline companies affect the job satisfaction and organizational commitment of flight cabin crews in airlines. The research was carried out with relational survey model. The universe of the research consists of cabin attendants of airline companies operating in Turkey. The sample of the study consists of 385 cabin attendants selected by simple random sampling method. "Personal Information Form", "Internal Marketing Scale", "Job Satisfaction Scale" and "Organizational Commitment Scale" were used to collect the data to be used in the research. Pearson Product Moments Correlation and multiple linear regression analysis, which are parametric tests, were used in the analysis of the research data.

According to the results obtained in the research, positive significant relationships were determined between the internal satisfaction, external satisfaction, emotional commitment, continuance commitment and normative commitment of the internal marketing activities sub-dimension, vision and training, and rewarding activities. In the research, positive effects of rewarding with vision and training on internal satisfaction of cabin crew, rewarding activities on extrinsic satisfaction, training and vision activities on emotional commitment, rewarding activities on continuance commitment and rewarding activities on normative commitment were determined. In line with the findings obtained as a result of the research, there are also suggestions for decision makers in the departments that regulate the senior management and Human Resources Management, marketing and training activities of the airline companies.

Keywords: **C**abin Crew, Internal Marketing, Job Satisfaction, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZET v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLAR LİSTESİ xi
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
KISALTMALAR xiv
1. GİRİŞ 1
1.1 Problem 1
1.2 Amaç 5
1.3 Önem 5
1.4 Varsayımlar 6
1.5 Sınırlıklar 7
2. LİTERATÜR 8
2.1 İçsel Pazarlama 8
2.1.1 Pazarlama kavramı 8
2.1.2 İç müşteri kavramı 10
2.1.3 İçsel pazarlamanın tanımı 11
2.1.4 İçsel pazarlamanın önemi 13
2.1.5 İçsel pazarlamanın boyutları 17
2.1.5.1 Gelişim boyutu 17
2.1.5.2 Vizyon boyutu 17
2.1.5.3 Ödüllendirme boyutu 18
2.1.6 İçsel pazarlamanın modelleri 19
2.1.6.1 Berry'nin içsel pazarlama modeli 19
2.1.6.2 Grönroos'un içsel pazarlama modeli 20

2.1.6.3 İçsel pazarlama meta analiz modeli 22
2.1.6.4 Lings'in içsel pazarlama modeli 23
2.1.6.5 Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama modeli 25
2.1.7 İçsel pazarlama uygulamalarını etkileyen unsurlar 26
2.1.7.1 Örgüt kültürü 26
2.1.7.2 Örgütsel iletişim 26
2.1.7.3 Yetkilendirme 28
2.1.7.4 Sosyalleşme 28
2.1.7.5 Teknoloji 29
2.1.7.6 Çalışan tatmini – müşteri tatmini ilişkisi 30
2.1.8 İçsel pazarlama stratejileri 31
2.1.8.1 İçsel pazarın bölümlendirilmesi 31
2.1.8.2 İçsel pazarlama karmasının geliştirilmesi 32
2.1.9 İçsel pazarlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar 33
2.2 İş Doyumu 35
2.2.1 İş doyumunun tanımı 35
2.2.2 İş doyumunun önemi 37
2.2.3 İş doyumunu açıklayan motivasyon kuramları 38
2.2.3.1 Kapsam kuramları 38
2.2.3.2 İçerik kuramları 42
2.2.4 İş doyumunu etkileyen faktörler 44
2.2.4.1 Bireysel faktörler 44
2.2.4.2 Kurumsal faktörler 46
2.2.5 İş doyumunun sonuçları 48
2.3 Örgütsel Bağlılık 50
2.3.1 Örgütsel bağlılığın tanımı 50
2.3.2 Örgütsel bağlılığın önemi 52
2.3.3 Örgütsel bağlılık kuramları 53
2.3.3.1 Tutumsal bağlılık kuramları 53
2.3.3.2 Davranışsal bağlılık kuramları 58
2.3.4 Örgütsel bağlılığın boyutları 61
2.3.4.1 Duygusal bağlılık 61

2.3.4.2 Devam bağlılığı 61
2.3.4.3 Normatif bağlılık 62
2.3.5 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler 62
2.3.5.1 Bireysel faktörler 62
2.3.5.2 Kurumsal faktörler 64
2.3.5.3 Diğer faktörler 65
2.3.6 Örgütsel bağlılığın sonuçları 65
2.4 İlgili Araştırmalar 67
2.4.1 İçsel pazarlama ve iş doyumu arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalar 67
2.4.2 İçsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalar 69
3. YÖNTEM 72
3.1 Araştırma Modeli 72
3.2 Evren ve Örneklem 74
3.3 Veri Toplama Araçları 75
3.3.1 Kişisel bilgi formu 76
3.3.2 İçsel pazarlama ölçeği 76
3.3.3 İş doyumu ölçeği 76
3.3.4 Örgütsel bağlılık ölçeği 77
3.4 Veriler ve Toplanması 77
3.5 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 78
4. BULGULAR VE TARTIŞMA 79
4.1 Bulgular 79
4.1.1 İçsel pazarlama ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik testlerine ilişkin bulgular 79
4.1.2 İş doyumu ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik testlerine ilişkin bulgular 82
4.1.3 Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik testlerine ilişkin bulgular 85
4.1.4 İçsel pazarlama, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin normallik testlerine yönelik bulgular 89
4.1.5 Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetleri ile kabin memurlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkilere yönelik bulgular 90

4.1.6 Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerinin kabin memurlarının iş doyumuna etkisine yönelik bulgular 92
4.1.7 Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerinin kabin memurlarının örgütsel bağlılığına etkisine yönelik bulgular 93
4.1.8 Hipotezlerin sonuçlarına ilişkin bulgular 95
4.2 Tartışma 96
5. SONUÇ ve ÖNERİLER 101
KAYNAKLAR 104
EKLER 118
EK-1 Anketler 118
ÖZGEÇMİŞ 122

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kabin Memurlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular 75
Tablo 2. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Geçerlilik Analizine Yönelik Bulgular 79
Tablo 3. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansına Yönelik Bulgular 80
Tablo 4. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Döndürülmüş Matrisine İlişkin Bulgular 80
Tablo 5. Vizyon ve Gelişme Boyutunun Güvenirlik Analizine Yönelik Bulgular 81
Tablo 6. Ödüllendirme Boyutunun Güvenirlik Analizine Yönelik Bulgular 82
Tablo 7. İş Doyumu Ölçeğinin Geçerlilik Analizine Yönelik Bulgular 83
Tablo 8. İş Doyumu Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansına Yönelik Bulgular 83
Tablo 9. İş Doyumu Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Matrisine İlişkin Bulgular 83
Tablo 10. Dışsal Doyum Boyutunun Güvenirlik Analizine Yönelik Bulgular 84
Tablo 11. İçsel Doyum Boyutunun Güvenirlik Analizine Yönelik Bulgular 85
Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Analizine Yönelik Bulgular 86
Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Varyansına Yönelik Bulgular 86
Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Döndürülmüş Matrisine İlişkin Bulgular 87
Tablo 15. Duygusal Bağlılık Boyutunun Güvenirlik Analizine Yönelik Bulgular 87
Tablo 16. Devam Bağlılığı Boyutunun Güvenirlik Analizine Yönelik Bulgular 88
Tablo 17. Normatif Bağlılık Boyutunun Güvenirlik Analizine Yönelik Bulgular 89
Tablo 18. Ölçeklerin Normallik Testlerine İlişkin Bulgular 90
Tablo 19. Havayolu İşletmelerinde İçsel Pazarlama Faaliyetleri ile Kabin Memurlarının İş Doyumunu Arasındaki Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Analizi Sonuçları .. 91
Tablo 20. İçsel Pazarlama İle İçsel Doyum Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Bulgular 92
Tablo 21. İçsel Pazarlama Faaliyetleri İle Dışsal Doyum Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Bulgular 93
Tablo 22. İçsel Pazarlama Faaliyetleri İle Duygusal Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Bulgular 94
Tablo 23. İçsel Pazarlama Faaliyetleri İle Devam Bağlılığı Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Bulgular 94

Tablo 24. İçsel Pazarlama Faaliyetleri İle Normatif Bağlılığı Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Bulgular 95
Tablo 25. Araştırma Sonucunda Hipotezlere Yönelik Bulgular 96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Hizmet Pazarlaması Etkileşimi…… 14
Şekil 2. İçsel Pazarlamanın Stratejik Boyutu 15
Şekil 3. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli 20
Şekil 4. Grönross'un İçsel Pazarlama Modeli 21
Şekil 5. İçsel Pazarlama Meta Analiz Modeli 23
Şekil 6. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli 26
Şekil 7. Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama 27
Şekil 8. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 41
Şekil 9. Herzberg'in Motive Edici Faktörler ile Hijyen Faktörleri 42
Şekil 10. İş Doyumunun Sonuçları. 51
Şekil 11. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı 56
Şekil 12. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli 59
Şekil 13. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı 61
Şekil 14. Araştırmanın Modeli 75

KISALTMALAR

AMA : Amerikan Pazarlama Birliği

EASA : Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı

IATA : Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği

ICAO : Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu

İ.İ.B.F. : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İ.Ü. : İstanbul Üniversitesi

İP : İçsel Pazarlama

SHGM : Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

THY A.O. : Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı

1. GİRİŞ

1.1 Problem

Havayolu taşımacılığı teknoloji ile insan emeğinin yoğun olarak kullanıldığı bir hizmet sektörüdür. Havayolu taşımacılığında ticari bir faaliyet olarak yolcu ve yüklerin iki nokta arasında havayolu ile ulaştırılması süreci, havayolu ürününü temsil etmektedir. Bu taşımacılık modunda yolcunun ulaşım hizmeti hakkında bilgi almasından uçuş operasyonunun emniyetli ve güvenli olarak tamamlanarak havalimanından ayrılmasına kadar olan süreçte emek yoğun bir hizmet süreci bulunmaktadır (Gerede, 2015).

Havayolu taşımacılığı hizmet sektöründe ulaştırma sektörünün bir alt dalıdır. Havayolu işletmeciliğinde teknik kalite uçuş operasyonunun emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesi ifade ederken, yolcuların algıladıkları kalite ise uçuş sürecinde yoğun olarak etkileşim içinde oldukları kabin personelinin tutum ve davranışları ve kabin içi hizmet ile belirlenmektedir. Bu nedenle, kabin memurları havayolu işletmelerinin rekabet avantajı sağlaması açısından en önemli çalışan gruplarından birini temsil etmektedir (Çırpın ve Kurt, 2016).

Kabin memurlarının temel görevi, kabin içinde uluslararası ve ulusal prosedürlere uygun bir şekilde emniyet ve güvenliği sağlamaktır. Kabin memurları bu görevlileri ek olarak hizmet kalitesini oluşturan temel iş akış süreçleri olan bilgilendirme, ikram, yolcu konforu, yolcu etkileşimi ve kabin içindeki faaliyetlerden sorumludur. Kabin memurluğu, bu yönü ile havayolu işletmelerinin hizmet kalitesini belirleyen ana hizmetleri yerine getirmektedir (THY, 2020).

Günümüzde pazarlamada başarıya ulaşmak için hizmet işletmelerinin kaliteli hizmet sunmaları ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmaları gerekmektedir. Hizmetin sunumu insan emeğine bağlı olduğu için kalite onu üreten çalışanların tutum ve davranışlarından önemli ölçüde etkilenmektedir. Havayolu müşterileri olan yolcuların hizmet kalitesi algıları etkileşim içinde oldukları personel tarafından belirlenmektedir.

Algılanan hizmet kalitesi standardının sağlanması bu açıdan oldukça zordur (Yaylalı ve Dilek, 2009).

Çağdaş pazarlama felsefesi, örgütsel bir kavram olarak müşteri beklentilerinin üst düzeyde karşılanmasını gerektirir. Günümüzde kalitenin belirleyicisi olan müşterilere yönelik pazarlama hizmetlerinin odağında hizmeti tüketen müşteriler bulunmaktadır. Çağdaş pazarlama yaklaşımları, odağında tüketici gruplarının olduğu faaliyetlerinde tek amacın tüketici mutluluğunu sağlamak olduğunu ve bu nedenle müşterilerin hakim olduğu bir hizmet anlayışının olması gerektiğini ifade etmektedir (Mucuk, 2010).

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamaları çalışanların performans ve verimliliğine bağlıdır. Modern pazarlama yaklaşımına göre iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları bu anlamda içsel pazarlamanın ana konusunu oluşturmaktadır. İşletmeler, dış müşterilere yönelik pazarlama iletişimlerinin başarıya ulaşması için öncelikle iç müşterileri olan çalışanların beklentilerini karşılamalı ve daha iyi bir hizmet üretebilmeleri için olanak sağlamalıdır (Tuncay, 2009).

İlk defa 1980'li yılların başında Berry tarafından ortaya atılan ve "müşteri olarak çalışanlar" kavramına bağlı olarak gelişen içsel pazarlama, işletmelerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamasının kaliteli hizmeti sağlayacak yollardan biri olarak göstermektedir. Çalışanların işlerini yaparken kendilerini mutlu hissetmeleri ve kurumlarına bağlanmaları hem doyum duygusu oluşturmakta hem de çalışan sadakati ile verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2003).

Hizmet sektörünün işleyişine bağlı olarak hizmeti üreten çalışanların memnuniyeti tıpkı bir müşteri memnuniyeti olarak değerlendirilmekte ve iç müşteriler olarak çalışanların yüksek bir hizmet kalitesine ulaşması amaçlanmaktadır. Bugün bütün dünyada, hem rekabet avantajı hem de pazarlama iletişimin temel amacı olarak içsel pazarlama önemli bir çalışma alanıdır. Bu nedenle, işletmeler, müşterilerine sunulan kalitesini arttırmak için içsel pazarlama faaliyetlerini nasıl kullanabilecekleri yollarını araştırmaya başlamışlardır (Çetindere, 2018).

İçsel pazarlama en genel tanımı ile rekabet avantajı sağlayabilmek için işletme kültürünü oluşturan faaliyetlerin çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına göre düzenlenmesini

ifade etmektedir. Bu yaklaşım, genel olarak çalışanların nasıl daha iyi bir motivasyona sahip olacağını ve işletmeye katkı sağlayacak şekilde davranışlarını nasıl düzenleyeceklerini araştırmaktadır. İçsel pazarlama, çalışanların iş doyumlarını olumlu etkilerken, müşterilere daha iyi bir hizmet sunabilecek bağlılıklarını da geliştirmektedir (Kaya, 2020). İçsel pazarlama özellikle emek yoğun sektörlerde faaliyet gösteren hizmet işletmelerinin çalışanların tutum ve davranışlarının hizmet kalitesine yansıması için önem kazanmıştır. Pazarlama felsefesinde önemli paradigma değişikliğini de ifade eden içsel pazarlama bugün daha da öne çıkmıştır (Yapraklı ve Özer, 2002). Örneğin; küresel havayolu işletmelerinde kabin memuru sayısı on binin çok üzerindedir. Bu durum, işletmelerin iç müşteri sayısındaki devasa sayıları ifade ederken içsel pazarın büyüklüğü işletme açısından özel bir çalışma sahası haline gelmiştir. Bu işletmelerde çalışanlara ulaşmak, iç pazarın büyüklüğü ile orantılı bir şekilde sistemli ve planlı faaliyetleri içinde barındırmaktadır.

Çalışanların aynı zamanda bir müşteri olarak tanımlanması bir başka yönü ile de pazarlama iletişimi etkilemektedir. İç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için yapılan bütün çalışmalar, dış müşterilere yönelik pazarlama çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli katkıları olan bu çalışmalar, iç müşterilere sunulan bir ürün gibi algılanmaktadır (Kocaman, Durna ve İnal, 2013).

İçsel pazarlama, iç müşterilerin memnun edilmesine yönelik bütün çalışmaları kapsamaktadır. Günümüzde işletmelerin temel amacı, ortak hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesi, farklı bölümlerde koordine edilen bütün içsel pazarlama uygulamalarının değişim yönetimini de kapsayacak şekilde iç müşteri odaklı olmasını sağlamaktadır (Karaçaoğlu, 2015).

Çalışanların işletmenin sahip olduğu vizyon ve misyonu benimsemesi için yapılan toplantı, bilgilendirme ve çalışmalar, kurumsal politikaların uygulanmasına yönelik geri bildirim, çalışanların işletmenin ürün ve hizmetlerini kullanması, çalışanların özel sosyal haklara sahip olması, performansa dayalı ödüllendirme ve kariyer politikası, çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanması içsel pazarlama uygulamaları arasında gösterilebilir (Tuna, 2021).

İçsel pazarlamanın ortaya çıkmasının altında yatan gerçek neden "müşterileri memnun etmek için işletmenin memnun çalışanları olması" yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma uygun olarak, çalışanların elde tutulması, iş doyumu sağlanması ve örgütsel bağlılıklarının desteklenmesine yönelik bütün çalışmalar içsel pazarlamanın araçları arasındadır. Sonuç olarak içsel pazarlamada çalışanların iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları kritik bir önem taşımaktadır. Çalışanların işletmenin misyonuna hizmet edecek şekilde müşteri odaklı olmasının temel yolu içsel pazarlamadır (Kan Sönmez, 2017).

İçsel pazarlama çalışanların iş doyumlarının istenilen düzeyde olması için yürütülen faaliyetler olduğu için temel amacı, çalışanların yaptıkları işten keyif almaları, işyerinde mutlu olmaları işten elde ettikleri hazzın yüksek olması beklenmektedir. İş doyumu, çalışanların işlerine yönelik ortaya koydukları amaç ve gayret karşılığında elde ettiği doyum olarak tanımlanabilir. Bu doyumun olumlu olması halinde çalışanın yüksek bir performans göstermek için pek çok nedeni bulunmaktadır (Bölükbaşı ve Yıldırtan, 2009: 347).

İş doyumu, çalışanların işlerine yönelik geliştirdikleri memnuniyet düzeyleri olduğu için ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. İçsel pazarlama ve iş doyumu arasındaki ilişkinin ortaya çıktığı bu kritik süreç, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanma derecesiyle orantılıdır. Çalışanların duygularının yönetilmesi, kendilerini değerli hissederek işleri ile ilgili olumlu tepkiler vermesi içsel pazarlamanın da ana konusunu oluşturmaktadır (Keser, 2005).

Çalışanların işletmelerine bağlanması da içsel pazarlamaya dayalıdır. İçsel pazarlama çalışanlara sunulan uygulamalar ile ortak amaçları benimsemelerini, işlerinde fedakarca davranışlarda bulunmalarını ve işletmede çalışmaya devam etmelerini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutu yanında elde edilen çıktıların çalışanların maddi ve manevi beklentilerini hangi düzeyde karşılandığı örgütsel bağlılıklarını azaltır ya da arttırabilir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

İşletmelerinde çalışmaya devam etmek ya da işten ayrılmayı tercih etmek örgütsel bağlılığın bir sonucudur. Çalışanın işletmesine olan yakınlığı ve bağlılık düzeyi duygusal bir tepkidir. Bu duygusal tepkide ortak bir eser meydana getirmenin verdiği takım çalışması, çalışanın kendini işletmenin bir parçası olarak görmesi, işletmesi ile arasındaki

bağın bir göstergesidir. Örgütsel bağlılık, çalışanların başarısını ve çabalarını da etkilediği için bu duygusal ve düşünsel ilişki verimliliğinde parçası olarak kabul edilmektedir (Seyhan, 2014).

Havacılık sektörü küresel düzeyde büyük işletmelerin faaliyet gösterdiği bir sektördür. Havayolu işletmeleri sürekli değişen dinamik ekiplerle iş akış süreçlerini sürdürmekte ve uçuş operasyonları kesintisiz olarak devam etmektedir. Bu hizmet sunumun bir parçası olarak çalışanların iş doyumunun sağlanması ve örgütsel bağlılığının korunması ancak içsel pazarlama uygulamaları ile sağlanabilir. Bu süreçte havayolu işletmesinde içsel pazarlama yaklaşımının, havayolu işletmesinin sayıca en büyük çalışan grubunu oluşturan kabin memurlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılığını nasıl etkilediğinin araştırılması önemlidir.

1.2 Amaç

Bu araştırmanın amacı, havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerinin kabin memurlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini belirlemektir. Bu araştırmanın temel amacına dayalı olarak aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

1. Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetleri kabin memurlarının iş doyumunu etkilemekte midir?

2. Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetleri kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarını etkilemekte midir?

1.3 Önem

Günümüzde içsel pazarlamanın havayolu işletmeleri açısından kuramsal olarak öneminin bilinmesine karşılık, bu yöndeki yaklaşımların ve uygulamaların sonuçlarının nasıl oluştuğuna yönelik çalışma yapılmamıştır. Havayolu işletmelerinin en yüksek sayıdaki çalışan grubunu oluşturan kabin ekibi üyelerine yönelik içsel pazarlama yaklaşımlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerinin incelenmesinin içsel pazarlama literatürü açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Havayolu işletmelerinde içsel pazarlamaya yönelik yaklaşımlarının çalışanların işe ve işyerine yönelik geliştirdiği tutumları nasıl etkilediğinin öğrenilmesi, insan kaynakları

yöneticileri, pazarlama yöneticileri ve kalite denetim bölümü açısından önemli bilgiler sunabilir. Bu bilgilerin stratejik düzeyde değerlendirilmesi ile havayolu işletmelerinin karar alma sürecinde etkili olan üst yönetimin insan kaynakları politikaları içsel pazarlamaya içine alacak şekilde yeniden düzenlenebilir.

Havayolu işletmelerinde personel güçlendirme ve başlangıç ve tazeleme eğitimleri ile hizmet kalitesine yönelik bütün eğitim, bilgilendirme, teorik ve pratik uygulamalar prosedürel çalışmalardır. Bu çalışmaların nasıl ve ne şekilde düzenleneceği uluslararası ve ulusal havacılık otoriteleri tarafından belirlenmiştir. İşletme içi zorunlu olan bu uygulamaların kabin memurları tarafından nasıl değerlendirildiği, iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarının nasıl etkilendiğinin incelenmesi performans ve verimlik çalışmalarında da yararlar sağlayabilir.

İç müşteri olarak kabin memurlarının iş doyum ve örgütsel bağlılık düzeylerinin öğrenilmesi, kabin memurlarının bu tutumlarının içsel pazarlama yaklaşımları ile aralarındaki ilişkinin incelenmesi, içsel pazarlama araçlarının etkinliklerini değerlendirebilecek nitelikte olduğu düşünülmektedir. Sivil havayolu işletmelerinin örgütsel kültürünün güçlendirilmesi ve içsel pazarlama faaliyetlerinin temel amacı olan çalışanlar ile yolcular arasındaki interaktif pazarlamaya çalışmalarını da olumlu etkileyebileceği umulmaktadır. İçsel pazarlama çalışmalarının işletmelerin geliştirdiği yaklaşım ve uygulamalar işletmenin başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Dış müşteri memnuniyetini sağlamak ve sadık müşteriler elde etmek için içsel pazarlamanın iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi pazarlama faaliyetlerine de katkı sunabilir.

1.4 Varsayımlar

Araştırmada kullanılan ölçeklerin kabin memurlarının içsel pazarlama, iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını bilimsel düzeyde ölçtüğü varsayılmıştır. Araştırmada ulaşılan örneklem kümesinin %95 güvenilirlik ve +/-%5 hata payı ile evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

Araştırmaya katılanların anket sorularına samimi ve gerçeği yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

1.5 Sınırlıklar

Araştırma Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde çalışan kabin memurları ile sınırlıdır.

Araştırmada zaman, maliyet ve erişilebilirlik sorunları nedeniyle evrenin tamamına ulaşmak yerine örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem kümesinin evreni temsil etmesine karşılık ana kütle ile aynı özellikler taşıyamaz. Bu durum bir sınırlılık olarak gösterilebilir.

Araştırma konusu olan içsel pazarlama algısı, iş doyumu ve örgütsel bağlılığa ilişkin kabin memurlarının görüşleri belirlenen araştırma ölçeklerine verilen cevaplar ile sınırlıdır.

2. LİTERATÜR

Bu bölümün birinci kısmında, pazarlama kavramı ve içsel pazarlamanın tanımları, içsel pazarlamanın boyutları, içsel pazarlama modelleri, içsel pazarlamayı etkileyen unsurlar ve içsel pazarlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ele alınmıştır. Bölümün ikinci kısmında iş doyumunun tanımı, iş doyumunun önemi, iş doyumunu açıklayan motivasyon kuramları, iş doyumunu etkileyen faktörler ve iş doyumunun sonuçları incelenmiştir. Bölümün üçüncü kısmında ise örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi, örgütsel bağlılık kuramları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları incelenmiştir.

2.1 İçsel Pazarlama

Bu bölümde içsel pazarlamaya ilişkin genel bir çerçeve çizilmesi açısından pazarlamanın tanımı ve iç müşteri kavramları, içsel pazarlamanın tanımı, önemi ve boyutları, içsel pazarlama modelleri, stratejileri ve içsel pazarlama uygulamalarında karşılaşılan zorluklara yer verilmiştir.

2.1.1 Pazarlama kavramı

İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirmeleri tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak fonksiyonları yerine getirmesi ile mümkündür. Pazarlama, işletme fonksiyonlarından en önemlilerinden biri olarak temel faaliyetleri arasında sayılmaktadır. Hangi sektörde olursa olsun her işletme, Pazar şartlarına uygun olarak tüketicilerin isteklerini tespit etmek, yönlendirmek ve değiştirmek için pazarlama fonksiyonu ile köprü kurmak zorundadır (Tengilimoğlu, 2011, s.15).

Günümüzde piyasa şartlarındaki değişimler ve yeni yaklaşımlar nedeniyle pazarlamanın tanımı da değişmektedir. Bu tanımlar incelendiğinde küresel pazarlama ve rekabet unsurlarına bağlı olarak satıcıların ve alıcıların etkileşimine yönelik olarak rekabet edebilirlik, problem çözme ve müşteriyi anlamaya yönelik bütün faaliyetlerin pazarlama tanımı içinde yer aldığı görülmektedir. Son yıllarda dijital pazarlama ve sosyal medya

pazarlamasının da gelişmesi nedeniyle pazarlamanın kullanımı ve dijital uygulamaları ile pazarlama tanımı genişlemiştir (Gamble vd. 2011, s.16).

Günümüzde pazarlamanın değişen rekabet ortamında iki ana tanımı üzerinde durulmaktadır. Bunlardan birincisi pazarlamanın sosyal tanımıdır. Pazarlama, tüketicilere yönelik üretilen mal ve hizmetlerin sunulması, satılması için insanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanarak el değiştirdikleri sosyal bir süreçtir. Yönetsel açıdan ise mal ve hizmetlerin satılma sanatı olarak tanımlanmaktadır (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009, s.29).

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) çevresel değişimlere bağlı olarak 2017 yılında yeniden geliştirdiği tanımda pazarlamayı, tüketiciler, ortaklar ve genel olarak toplum için değeri olan teklifleri oluşturma iletme, sunma ve değiş tokuş etme etkinliği, kurumlar dizisi ve süreçleri olarak tanımlamıştır (AMA, 2017). Amerikan Pazarlama Birliği genel kabul gören bu tanımını belli yıllar içinde revize etmekte ve pazarlamanın değişen yönlerini de tanıma eklemektedir.

Contreras ve Ramos (2015, s.59) pazarlamayı, stratejik düzeyde bütün işletme fonksiyonları ile ilişkili müşterilere, ortaklara ve çalışanlara toplumsal fayda sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Buna göre pazarlama satış ve tutundurma faaliyetlerini de kapsayan faaliyetlerdir. Buna göre pazarlama, bütün organizasyonlarda stratejik bir faaliyet olarak değer oluşturma, iletme ve dağıtmadan oluşan süreçtir. Dinçer ve Fidan'a (2015, s.199) göre, pazarlama faaliyetleri mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru olarak yönlendiren bütün işletme fonksiyonlarının bütünü olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre pazarlama, geniş bir faaliyetleri zincirinden oluşmakta ve işletmenin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir.

İletişim teknolojisinin sürekli değişmesine bağlı olarak alıcılar ve satıcılar arasındaki değişimi ifade eden süreç, yakın dönemde işletmelerin etkili ve etkin yönetilebilmesi için temel bir faaliyet alanı olarak ele alınmaktadır. Buna göre pazarlama, mal ve hizmet kalitesi, sunumu ve iletimi ile tüketicileri anlamaya yönelik olarak müşteri memnuniyetine ilişkin bütün faaliyetleri kapsamaktadır (Polat Üzümcü ve Şahin, 2017, ss.16-18). Bu faaliyetler arasında müşteri memnuniyetinin sağlanması için mal ve hizmet

üretimi için düşüncelerinin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılması süreci pazarlama olarak tanımlanmaktadır. Çağdaş pazarlama anlayışı, geleneksel pazarlama tanımına ek olarak işletme bölümleri arasındaki koordinasyonun sağlanması ve bütünleşik pazarlama çabalarının müşteriye yönelik ve satış hacmini arttırıcı değere sahip olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Mucuk, 2016, s.231).

Sonuç olarak pazarlama, belli disiplinlerden yararlanarak tüketici tutum ve davranışlarını inceleyen, mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasında bu bilgilerin kullanıldığı bir işletme fonksiyonudur. Mal ve hizmetlerin üretimden tüketiciye ulaştırılması ve satış sonrası hizmetler pazarlama kavramı içinde değerlendirilmektedir. Bu nedenle, pazarlama insan faaliyetlerini kapsar, tüketicilerin beklentilerinin karşılanmasını amaçlar ve değişim yolu ile işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bir süreçtir (Bozkurt, 2014, s.15).

2.1.2 İç müşteri kavramı

İç müşteri kavramı çağdaş yönetim yaklaşımlarının bir sonucu olarak hizmet iletmelerinde çok kullanılan bir kavramı temsil etmektedir. Müşteri odaklı yaklaşım işletme çalışanlarını iç müşteri olarak kabul etmektedir. Bu tanımlamanın temel nedeni hizmetin üretimi sürecinde çalışan her birimin bir sonraki birimin müşterisi olmasıdır. Dolayısıyla hizmet üretiminde çalışanlar müşteri kavramına dâhil edilmektedir. İşletmede çalışan her personel, işletmelerin ön müşterisidir. Hizmetin dış müşteriye ulaştırılması iç müşterilerin emek ve çabalarının sonucu olmaktadır (Biçer ve Yıldırım, 2020, s.384).

Yakın ve Güven (2020, s.132) iç müşteriyi en genel tanımı ile işletmede çalışanların oluşturduğunu ifade etmektedir. İç tedarikçi olarak tanımlanabilecek çalışanlar, işletmelerin üretim ve hizmet süreçlerinde stratejik bir öneme sahiptir. Bu öneminin bir boyutu çalışanların kendilerini mutlu hissetmesi diğer boyutu ise örgütsel verimliliğin arttırılmasını temsil eder. İç müşterileri hizmet sunumu yaparken dış müşteriler de bu sunumu arz ederek ihtiyaç ve beklentilerini karşılarlar. Buna göre iç müşteri, üreten ve sunan dış müşteri ise iç müşterilerin ürettiklerini tüketen müşterilerdir.

İç müşterinin diğer bir tanımı da nihai tüketiciye ulaşana kadar üretim ve sunum sürecinde birbiri ile ilgili iş ve görevleri yapan herkesin iç müşteri olarak tanımlanmasıdır. Bu yönü

ile iç müşteri hem çalışanları temsil eder hem de süreçler arasındaki ilişkileri temsil etmektedir. Çünkü işletmeler, bire üretim sürecinin ürün ya da hizmeti kullanarak diğer süreçlerin çıktılarını oluşturur. Dolayısıyla, işletme içinde farklı bölümlerde çalışanlar en alt düzeyden en üst düzeye kadar etkileşim içindedir (Pekmezci, Demireli ve Batman, 2008, s.2).

Yukarıda ifade edildiği gibi iç müşteri yönlü yaklaşımların temelinde iç müşteri kavramı yer almaktadır. Özellikle hizmet işletmelerinde çalışanların dış müşteri ile etkileşimi hizmet kalitesinin temelini oluşturur. Bu nedenle, hizmet üretimi ve sunumu iç müşteriye bağlıdır. Hizmetin soyut ve üretim-tüketim süreci, iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların işletmelerin rekabet başarısında kritik bir role sahip olmasını sağlamaktadır (Uygun, Güner ve Mete, 2013, s.130).

2.1.3 İçsel pazarlamanın tanımı

İçsel pazarlama düşüncesi Berry (1981) tarafından hizmet işletmelerindeki aksaklıkların düzenlenmesi için geliştirilmiştir. Çalışanların müşteri olarak değerlendirilmesi, çağdaş bir yönetim anlayışının etkisi ile ortaya çıkarken, iç müşterilerinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması düşüncesine yönelik uygulamaların örgütsel verimliliği geliştireceği ileri sürülmüştür. 1980'li yıllarından başından itibaren günümüze kadar da içsel pazarlama tanımları gelişmiştir (Urk, 2015, s.3).

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, insan kaynağından verimli bir şekilde yararlanmasına bağlıdır. Özellikle hizmet işletmelerinde, işletmenin sahip olduğu insan kaynağı diğer kaynakları organize eden, yöneten ve sunan bir rol oynamaktadır. Çağdaş insan kaynakları yaklaşımı, çalışanların beklentilerinin karşılanması ve geliştirilmesine odaklanmıştır (Sabuncuoğlu, 2009, ss.3-4). İçsel pazarlama, bu yaklaşımın bir sonucu olarak stratejik yönetimin en temel sonucudur.

Pazarlamanın bir alt disiplini olan içsel pazarlama, son yıllarda üzerinden önemli araştırmaların yapıldığı bir konudur. Pazarlama alanındaki çağdaş yaklaşımlar değişim sürecinde işletmelerin çalışanlarının tutum ve davranışlarını içsel pazarlamanın konusu haline getirmiştir. İçsel pazarlama, çalışanların iç müşteri olarak kabul edilerek ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir işletme fonksiyonudur. İçsel pazarlamanın ana

konusu, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve çalışmaya devam etmeleri için işletme yönetimi ile ilişkilerinin düzenlenmesi, olumlu şekilde etkilenmesidir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırılması ise sağlıklı bir örgütsel yapının kurulmasına olanak sağlayacak pazarlama iletişiminin kurulmasıdır. Bu nedenle içsel pazarlama insan kaynaklarına yönelik stratejileri kapsar (Yüksekbilgili, 2018, s.225-226).

Queiroz and Ney Matos (2009, s.2) içsel pazarlamanın üzerinde düşünce birliğine varılmış bir tanımının olmamasına karşılık, içsel pazarlamanın bir yönetim yaklaşımı olduğunu ifade etmektedir. İçsel pazarlama, bir yönü ile çalışanların en yüksek iş tatminine sahip olması için işletmenin sorumlu olduğu görev ve fonksiyonları belirlemektedir. Bu görev ve fonksiyonların başında örgütsel iletişim, bilgilendirme ve çalışanların motivasyon düzeylerini arttıracak süreçler bulunmaktadır. İşletme içindeki ilişkilerin geliştirilmesi içsel pazarlama ile mümkündür

Ay ve Kartal'a (2003, s.15) göre içsel pazarlama, çalışanların müşteri olarak algılandığı ve yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, performanslarını en yüksek düzeyde göstermeleri ve motivasyonlarının sağlanması için pazarlama benzeri faaliyetlerin yapılmasından oluşmaktadır. İnsan kaynakları politikalarının destekleyicisi olan içsel pazarlama, çalışanların işletmelerine bağlanmaları ve benimsemeleri için tutum yönetimi ve çalışanların bilgilendirilmesi için ilişki yönetimini kapsamaktadır.

İçsel pazarlama yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler açısından, insan kaynaklarını optimum kullanabilmek için geliştirilmiş bir stratejidir. Bu stratejiye göre, çalışanların işletmelerin en önemli kaynağı olarak kabul edilmesi gerekmektedir. İç müşteriler olan çalışanların dış müşterilerin beklentilerini karşılayabilmesi kendilerini işletmeleri ile özdeşleştirmesine ve ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır. İçsel pazarlama olarak tanımlanan bu felsefe, çalışanların iş tatmin düzeyinin yükseltilmesi ve örgütsel bütünleşmenin sağlanmasına dayanmaktadır (İnal ve Toksarı, 2014, s.361).

Arslanoğlu, Bektemur ve Gemlik, (2020, s.32) içsel pazarlamayı, çalışanların motivasyonlarını sağlamak ve etkinliklerinin artırılması için işletme içindeki pazarlama benzeri faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Müşteri odaklı pazarlama yaklaşımının işletme içinde uygulanması, iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların memnuniyetinin sağlanması amacıyla işletmenin değer, ilke ve hedeflerini benimsemeleri mümkündür.

Bu amaçla, işletmenin organizasyonun düzenlenmesi, işletme yönetimi ile çalışanlar arasında uzun süreli ilişkiler kurulması ve örgütsel sistemlerin kurulması gerekmektedir.

Günümüzde özellikle hizmet sektöründe dış müşteri memnuniyetinin temelinde iç müşteri memnuniyeti bulunmaktadır. Çalışanların kendilerini huzurlu ve güven içinde hissettikleri işletmeler, çalışanlara önem veren işletmelerdir. Çalışanların beklentilerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, iş tatminini arttıracak önlemlerin alınması ve örgütsel iletişimin etkin bir şekilde sağlanması içsel pazarlamanın konusu içinde yer almaktadır. İçsel pazarlama, örgütsel verimliliği arttırmanın ve işletmeyi çalışanlar açısından cazip hale getirmenin bir aracıdır (Tiftik, 2021, ss.4-5).

Çalışanların müşteri olarak algılanması işletmenin pazara odaklı yaklaşımı benimsemesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların bütünsel bir pazarlama anlayışı içinde isteklerinin karşılanması, güven ve memnuniyet içinde çalışmasını sağlayan bilgilendirme çalışmaları ve örgütsel iletişim alt yapısının kurulması, ödüllendirme sistemi, işletmenin çalışanlar ile ilişkilerini düzenlemek için yaptığı faaliyetler arasındadır. İçsel pazarlama, çalışanların sadakatinin sağlanması için taleplerinin karşılanması sürecidir (Usta, 2015, s.242).

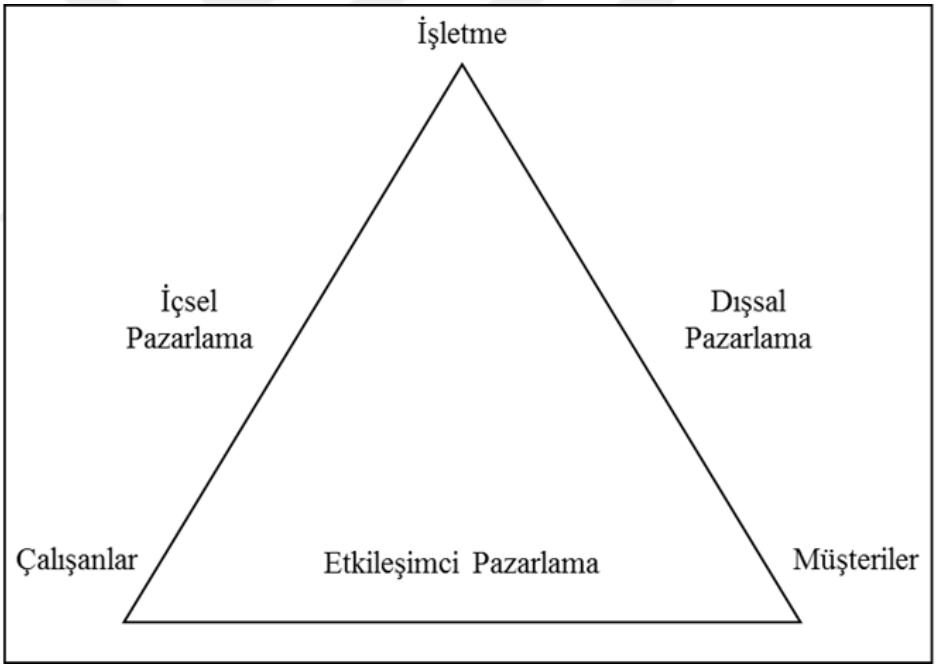
İşletmelerde kural, ilke ve görevlere ilişkin bilgilerin yazılı ve sözlü olarak çalışanlara aktarılması, işletmeye yeni alınan çalışanların oryantasyon eğitimleri, çalışanların kişisel gelişimlerini ve mesleki ilerlemelerini desteklemek için verilen eğitimler, sağlıklı bir örgütsel kültürün oluşturulması, etkin örgütsel iletişim ve çalışanların emekleri sonucunda elde etmek istedikleri kazanımların ve ödüllerin verilmesi içsel pazarlama kapsamında değerlendirilmektedir (Özdemir, 2014, s.61).

2.1.4 İçsel pazarlamanın önemi

İçsel pazarlama, iletişimin iç müşterilere yönelik olarak yapılmasıdır. Bu faaliyetlerin önemi ise iç müşteriler olarak çalışanların tutum ve davranışlarının toplam verimliliği ve kaliteyi sağlayacak şekilde geliştirilmesidir. İçsel pazarlama, çalışanların ikan edilmesinden, onlara bilgi verilmesine, kurumda çalışmaya yönelik farkındalık oluşturulmasından motivasyon sağlanmasına kadar pek çok unsura bağlı olarak yapılmaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2002, ss.41-43).

İçsel pazarlama, çağdaş bir yaklaşım ve felsefe olarak dış müşterilere kullanılan pazarlama iletişimi çalışmalarının iç müşterilere de uygulanabilmesidir. Bu süreçte temel amaç, dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin iç müşteriler tarafından tam zamanında ve yüksek hizmet kalitesi ile karşılanmasıdır. Kurumsal olarak çalışanların arasında eşgüdüm ve işbirliği içsel pazarlama ile sağlanabilir. Bu nedenle, çalışanların bir başka ifade ile iç müşterilerin içsel pazarlama ile bilgilendirilmesi, eğitilmesi, güçlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve güdülenmesi gerekmektedir (Davis, 2001, s.121).

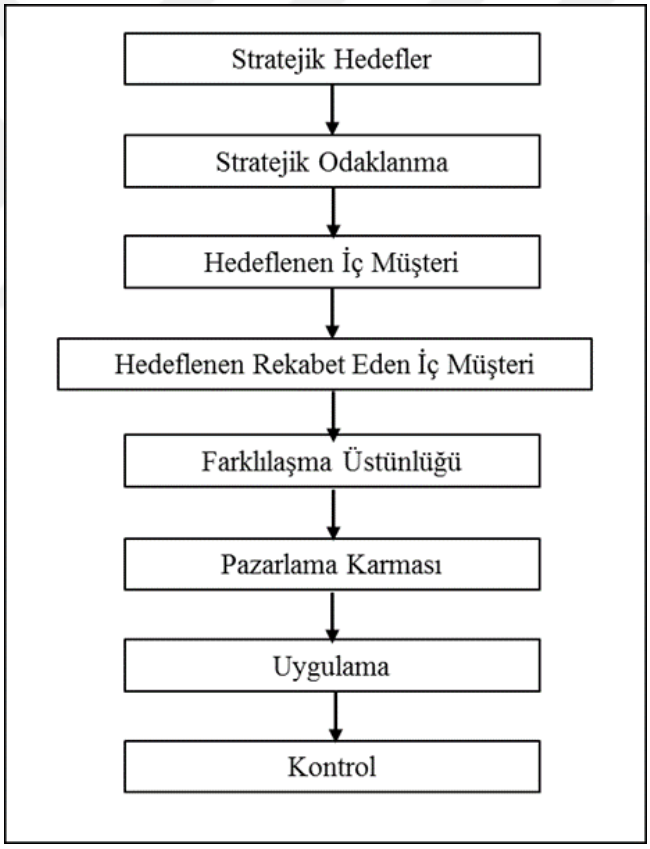
Hizmet işletmelerinde pazarlama iç müşteri ve dış müşteri etkileşimine dayandığı için içsel pazarlama, bütünleşik pazarlama çalışmalarının bir bölümünü oluşturmaktadır. Hizmeti sağlayanlar, müşteriler ve işletme yönetimi hizmet üçgeni olarak tanımlanan sürecin tamamlayıcı unsurlarıdır. Şekil 1'de içsel pazarlama faaliyetlerinin konumu gösterilmektedir (Korkmaz vd, 2009, s. 518).



Şekil 1. Hizmet Pazarlaması Etkileşimi (Kotler ve Armstrong, 2008, s. 241; Akt: Korkmaz vd, 2009, s. 518)

Şekil 1'e göre içsel pazarlama hizmet işletmelerinin müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması için çalışan çalışanlara yönelik pazarlama benzeri çalışmaları kapsamaktadır. Dışsal pazarlamanın istenilen hedeflere ulaşabilmesi için müşteriye vaat edilen unsurların çalışanlar tarafından sunulması gerekmektedir. Bu durum etkileşimci

pazarlama olarak tanımlanır. Hizmeti sunan insanların iş tatmini yaşamaları ve performanslarının olumlu etkilenmesi içsel pazarlamanın görevleri arasında sayılmaktadır. Çalışanların seçilmesi, işe uyumu, motive edilmesi, ödüllendirilmesi, örgütsel iklimin içsel pazarlama amaçlarına uygun olarak inşa edilmesi ve kurum içi etkin iletişim içsel pazarlama etkinlikleridir (Korkmaz vd, 2009, s. 519). İçsel pazarlama işletmeler açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bu uygulamalar planlı ve sistemi çalışmalar olarak pazarlama yaklaşımın işletme içinde uygulanması ve bütünleşik pazarlama felsefesinin bir boyutunun başarılı bir şekilde uygulanmasını amaçlamaktadır. Çalışanlar tarafından benimsenen uygulamalar içsel pazarlama boyutları ile kontrol edilmektedir. Şekil 2'de içsel pazarlamanın stratejik önemi gösterilmektedir (Shipley, 1994, s. 19; Akt: Babacan ve Akbıyık, 2011, s.211).



Şekil 2. İçsel Pazarlamanın Stratejik Boyutu (Shipley, 1994, s. 19; Akt: Babacan ve Akbıyık, 2011, s. 211)

Şekil 2'ye göre, pazarlama uygulamalarının iç müşterilere odaklanılarak stratejik hedeflere uygun olarak yerine getirilmesi ve işletmenin geneline hakim olması sistemli ve planlı bir çalışmadır. Bu çalışmaların farklılaşma üstünlüğü oluşturması pazarlama

karmasının uygulama ve denetim görevi ile yapılır. Böylece, bölümler arası uyum ve yetkilendirme çalışmaları ile rekabet üstünlüğü sağlanır (Shipley, 1994, s. 19; Akt: Babacan ve Akbıyık, 2011, s.211). İçsel pazarlama ortaya çıkışından günümüze kadar müşteri odaklı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Çalışanların kendilerini mutlu ve etkin hissettikleri işletmelerde planlı ve sistemi çalışmalar içsel pazarlamanın kapsamı içindedir. Bu anlamda, yetenekli çalışanların işe alınması, geliştirilmesi, ödüllendirilmesi ve işletme amaçlarına bağlanması içsel pazarlamanın ana amacıdır. İçsel pazarlamanın işletmeler açısından taşıdığı önem beş başlık altında özetlenebilir (Rafiq ve Pervaiz, 2000, s.453):

İşletme çalışanlarının güdülenerek iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi,
Müşteri odaklı yaklaşıma uygun olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması,
İşletmenin farklı bölümleri arasındaki iş bölümü ve koordinasyonun sağlanması,
Pazarlama benzeri uygulamaların çalışanlara yönelik uygulanması,
İşletme ve şirket stratejilerinin etkinleştirilmesi.

İçsel pazarlamanın değişen çevre şartları yüksek rekabet ortamında stratejik bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Müşteri memnuniyeti işletmelerin temel değeri olduğunda, iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların iş tatmin düzeylerinin arttırılması içsel pazarlamanın ilk hedefidir. Bu hedefin gerçekleşmesi, dış müşteri memnuniyetini de ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlara maddi ve manevi olanaklar sağlayan ve yüksek motivasyona ulaşmasını sağlayan işletmelerin müşterileri hizmet kalitesinden daha memnun ve sadık müşteri olabilmektedir. Dolayısıyla, içsel müşteri tatmini ile dışsal müşteri tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki vardır (Kutluk Bozkurt ve Tokatlı, 2017, s.194).

İçsel pazarlamanın bir diğer önemi ise işletme içindeki bölümler arasındaki etkileşim kalitesinin artmasına yöneliktir. İçsel pazarlama etkinlikleri örgütsel verimliliğe odaklı yapısı ile rekabetin ana unsuru olarak sayılmaktadır. İşletmelerin başarısının çalışanların verimliliğine bağlı olduğu günümüzde, bilgilendirme, eğitim ve güdüleme çalışmaları içsel pazarlama ilişkindir. Kaliteli ve iyi bir çalışma iklimi içsel pazarlama ile sağlanırken, kendisini işletme amaçlarına bağlayan ve yüksek iş tatmini yaşayan çalışanlar dış müşterilerin isteklerini en iyi şekilde karşılamaya çalışırlar (İnal, Çiçek ve Akın, 2008, ss.164-165).

2.1.5 İçsel pazarlamanın boyutları

İşletme çalışanlarının oluşturduğu iç pazarın temelinde tüketici olarak kabul edilen çalışanların iş tatmini yer almaktadır. İçsel pazarlamanın öncelikle çalışanların motivasyonunu arttırması gerekmektedir. Bu nedenle, çalışanların geliştirilmesi, ortak bir ideal etrafında birleşmelerinin sağlanması ve ödüllendirilmesi gerekmektedir. İçsel pazarlamanın bu anlamda üç temel boyutu içermektedir. Bunlar, gelişim, vizyon ve ödüllendirmedir.

2.1.5.1 Gelişim boyutu

İşletme yönetimlerinde çağdaş yaklaşımların belirlenmesi, nitelikli personelin işletmeye çekilmesini ve geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi, örgütsel verimliliğin birinci kuralıdır. İçsel pazarlamada gelişim, çalışanlara yapılan yatırımların olumlu katkılarının performans artışı olarak alınması ve sürekli iyileşme çalışmalarını ifade etmektedir. Gelişim, hangi bölümde görev alırsa alsın her çalışan için istenilen performans düzeyine erişmesi açısından önemlidir (Mucuk, 2016, s.321-322).

Çalışanların geliştirilmesi teknik, sosyal ve çevreye ilişkin değişimlere uyum sağlaması amacıyla kullanılmaktadır. Çalışanların sahip oldukları performansın daha verimli bir şekilde kullanılması gelişim boyutu ile açıklanmaktadır. Gelişme, çalışanın işletmenin bir parçası olarak beceri , davranış ve iş anlayışının daha iyi hale gelmesi ve bilgi birikiminin arttırılmasıdır (Sabuncuoğlu, 2009, s.125).

2.1.5.2 Vizyon boyutu

İşletmelerin gelecekte ulaşmak istedikleri hedeflerinin tanımlanmasına aracılık eden vizyon, bir yol göstericidir. Çalışanların işletmenin vizyonunu benimsemesi ve içselleştirmesi öncelikli olarak çabalarının artmasını sağlar. Vizyon, çalışanlar tarafından benimsendiğinde ekip çalışması gücü ve dayanışmacı ruha sahip olan çalışanların faaliyetlerinin uyumlaştırılması kolaylaşmaktadır (Büyüker İşler ve Özdemir, s.119).

Vizyon hem stratejik yönetimin hem de içsel pazarlamanın önemli bir boyutudur. Örgütsel düzeyde bütün kurumların bir vizyonu bulunmaktadır. Vizyon ortak bir ideali

ve hedefi ifade ettiği için çalışanların geleceğe yönelik fotoğrafı görmelerine yardımcı olmaktadır. İşletme strateji ve politikalarının çalışanlara aktarılmasında ve ikna edilmesinde vizyon başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Ortak bir hedefin somutlaşmış biçimi olarak vizyon, çalışanların ortak duygu içinde olmasını sağlarken belirlenmiş bir eylem planı için koordinasyonu da olumlu etkilemektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s.177).

İçsel pazarlama açısından vizyon, çalışanların ortak bir hedef etrafında birleşmelerini ve kendilerini bu geleceğe hazırlamalarını sağlamaktadır. Müşteri odaklı yaklaşımlar çalışanların işletme için hedeflenen ve arzu edilen geleceği simgeleyen vizyonu benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte, her çalışan kendisinden beklenen sorumluluğu yerine getirerek gelişmeye katkı sağlar (Koçel, 2010, s.161).

2.1.5.3 Ödüllendirme boyutu

İçsel pazarlama, müşteri odaklı çalışanların işletme bünyesinde tutulmasını amaçlamaktadır. Bu amaçla, başarılı çalışanların ödüllendirilmesi gerekmektedir. İşletme içinde ödüllendirme, belli bir sisteme dayalı olarak yapılmalıdır. Çalışanların hangi hedefleri gerçekleştirdiklerinde nasıl ödüllendirileceğini bilmeleri motivasyonları ve iş tatminleri açısından önemlidir. Çalışanların olumlu yönde güdülenmesi, ihtiyaçlarını karşılayacak maddi ve manevi ödüllerin verilmesine bağlıdır (Şenol ve Öngel, 2019, s.450).

İşletmelerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanların çaba ve emeklerinin adil bir şekilde değerlendirilmesi ve sürekli gelişimlerinin sağlanması planlı ve sistemi bir şekilde yapılan ödüllendirme uygulamaları ile sağlanmaktadır. Ödüllendirme, işletme tarafından kullanılan motivasyon yöntemlerinden biridir. Çalışanların teşvik edilmesi ve işlerine yönelik tutumlarının olumlu olabilmesi, adil bir ödüllendirme sistemine bağlıdır. Ödüller, çalışanların gönüllü olarak işletmeye bağlanmasını ve işlerini sevmesini sağlamaktadır (Büyüker İşler ve Özdemir, 2010). İçsel pazarlama açısından ödüllendirme, müşteri odaklı çalışma anlayışını belirleyen personelin elde tutulması ve çabalarının karşılığının verilmesi açısından önemlidir. Özellikle hizmet işletmelerinde, çalışan müşteri etkileşiminin olumlu olabilmesi ödüllendirmeye bağlıdır. Çalışanın ortaya koyduğu çabanın karşılığını alması motivasyonunu desteklerken iş tatmin düzeyinin artmasını

sağlar. Ödüllendirme, içsel pazarlama modellerinin de temel unsuru olarak bu çabaların karşılığının verilmesidir.

2.1.6 İçsel pazarlamanın modelleri

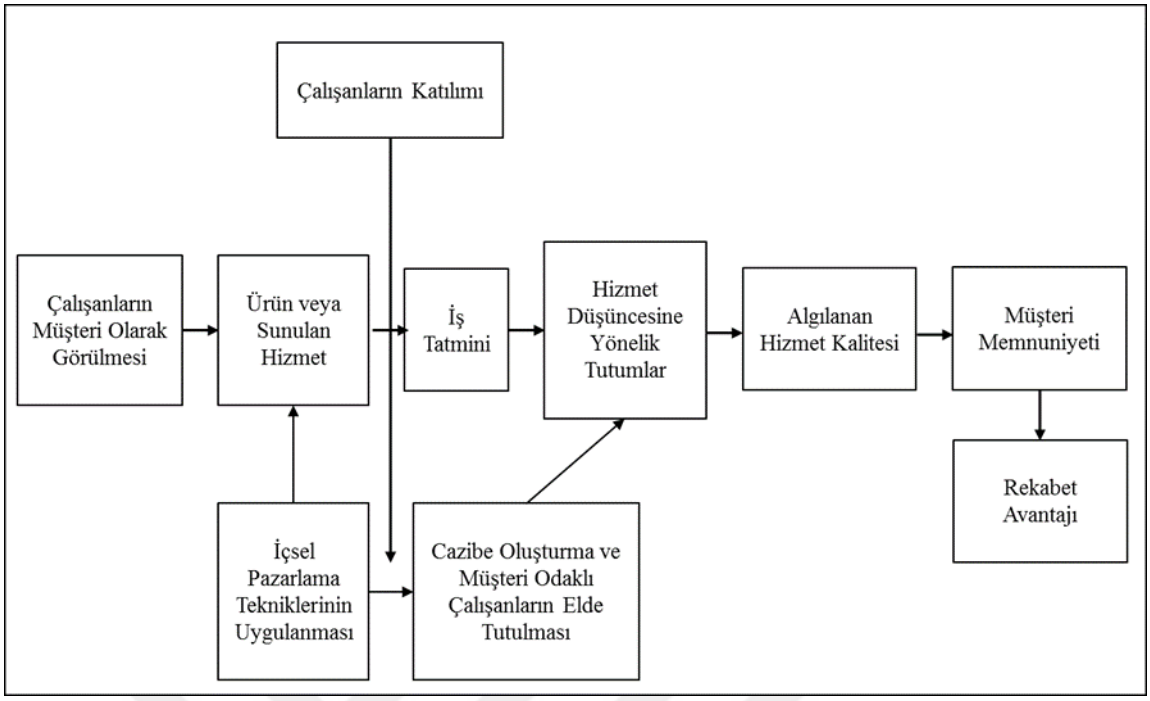
Günümüzde geçerli olan tek bir içsel pazarlama modeli bulunmamaktadır. İçsel pazarlama modelleri incelendiğinde Berry'nin içsel pazarlama modeli, Grönroos'un içsel pazarlama modeli, Lings'in içsel pazarlama modeli ve Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama modeli ilk sırada gelmektedir.

2.1.6.1 Berry'nin içsel pazarlama modeli

Berry tarafından geliştirilen içsel pazarlama modelinde çalışanların tutum ve davranışları ile bireyler arasındaki ilişkiler ön plandadır. Buna göre, içsel pazarlama uygulamaları, çalışanların hizmet üretimi ve sunumunda müşteri odaklı olmasına yöneliktir. Model, bireyler arası etkileşim açısından diğer modellerden ayrılmaktadır (Alkan, 2020, s.31). Berry'in içsel pazarlama modeli, belli özelliklere sahiptir. Babacan ve Akbıyık :/2011) içsel pazarlamanın özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemektedir:

> Çağdaş yönetim yaklaşımlarına paralel olarak çalışanların iç müşteri olarak değerlendirilmesi ve beklentilerinin gerçekleştirilerek çalışan memnuniyetinin oluşturulması gerekmektedir. Bu yöndeki çalışmalar, çalışanların tutum ve davranışlarında müşteri odaklı değişime neden olur ve rekabet üstünlüğü sağlanır. İşletme içinde birbiri ile etkileşim içinde olan bölümlerin ürettiği işlerin bir ürün olarak değerlendirilmesi ve çalışanların müşteri olarak isteklerinin gerçekleştirilmeye çalışılması, iç müşteriler açısından ilgi çekici hale getirmeyi gerektirmektedir. İnsan kaynaklarının temel amacı, müşterilere odaklı çalışanların oluşturulan cazibe ile elde tutulması ve bu yöntemlerin pazarlama teknikleri ile desteklenmesi gerekmektedir (s. 208).

Berry'nin içsel pazarlama modeli, temel olarak çalışanların müşteri olarak değerlendirilmesi yönündeki ilk modeldir. Bu modelde, ürün ya da hizmetler içsel pazarlama tekniklerinin uygulanması ile çalışan katılımın desteklenmesi ile geliştirilir. Model Şekil 3'de gösterilmektedir (Uz, 2015, s.211).

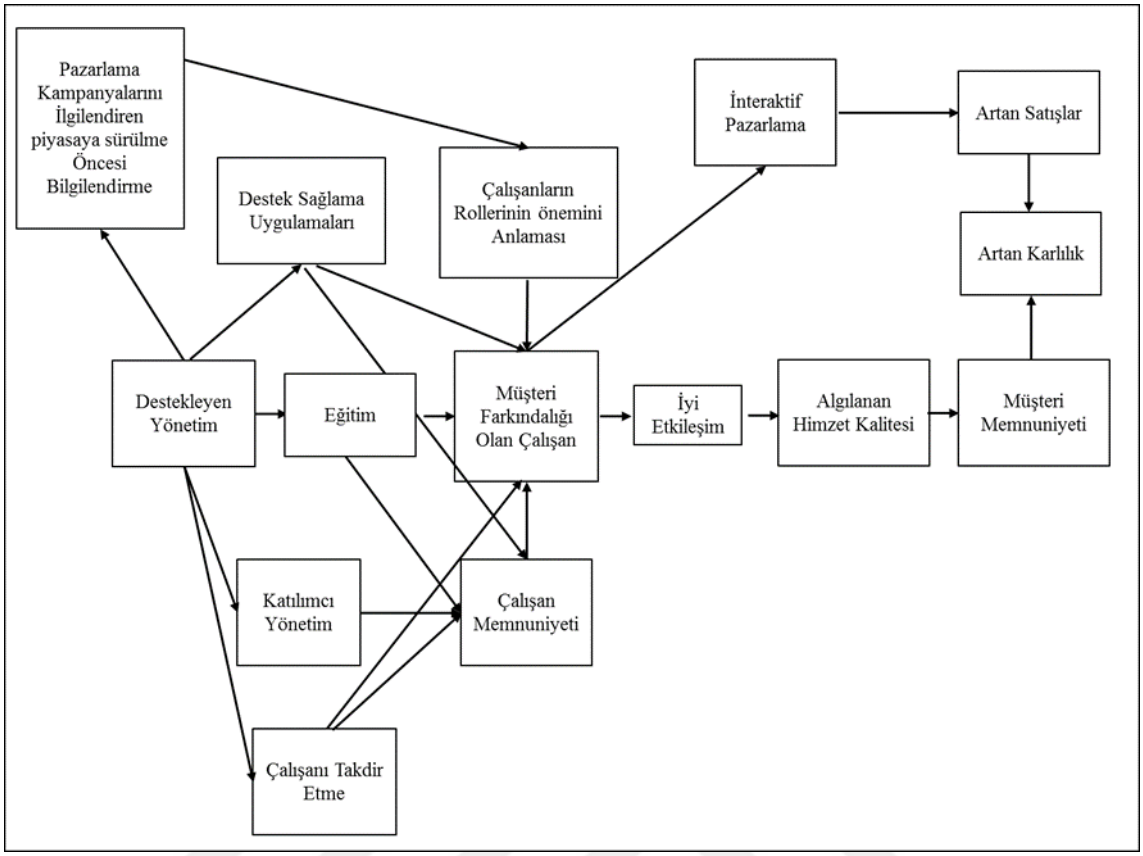


Şekil 3. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli (Rafiq ve Ahmed, 2002, s. 14; Akt: Uz, 2015, s.211)

Şekil 3'e göre; bir işletmenin çalışanlarını müşteri gibi kabul etmesi ve çalışanlara yönelik olarak içsel pazarlama tekniklerini uygulaması, çalışanların tutumlarının müşteri odaklı olarak değişmesini sağlamaktadır. Çalışanların motive edilerek iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi, müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu durumda müşteri memnuniyeti oluşturmanın en temel yolu, müşteri odaklı çalışanların ödüllendirilmesi ve elde tutulmasının sağlanmasıdır (Uz, 2015, s.211).

2.1.6.2 Grönroos'un içsel pazarlama modeli

Model, iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların müşteri odaklı yaklaşımlarının geliştirilmesi ve satışa yönelmeleri ile hizmet kalitesinin artmasını temsil etmektedir. Modelde, hizmet kalitesinin artmasına bağlı olarak elde edilecek olan yüksek kar, içsel ve dışsal pazarlamanın etkileşim içinde sürdürülmesi ile oluşabilmektedir. Grönroos'un içsel pazarlama modelinin Berry'in modeline benzemesine karşılık farklılıkları bulunmaktadır. Berry'in yaklaşımında çalışanların nasıl motive edileceği üzerinde durulmamaktadır. Grönroos'un modeli Şekil 4'de gösterilmektedir (Yoldemir, 2018, s.26).



Şekil 4. Grönross'un İçsel Pazarlama Modeli (Rafiq ve Ahmed, 2002, s. 14; Akt: Yoldemir, 2018, s. 211)

Şekil 4'e göre; çalışanların iç müşteri olarak tanımlanmaları nedeniyle destek sağlama, eğitim, katılımcı yönetim ve ödüllendirme ile müşteri odaklı yaklaşıma ikna edilmeleri gerekmektedir. Müşteri odaklı yaklaşımı benimseyen çalışanların işletme açısından taşıdıkları önemi anlaması, müşterilere yönelik etkileşimlerini olumlu etkileyecektir. Bu durum hizmet kalitesinin artmasına ve müşteri memnuniyetine yol açacak, satışların artması da karlılığa neden olacaktır. Ayrıca, işletme yönetimleri, içsel pazarlama benzeri uygulamaların yanında ile mal ve hizmetin piyasa sürülmesinden önce çalışanları bilgilendirmek zorundadır (Grönroos, 1985, s.42; Akt: Yoldemir, 2018, s.26).

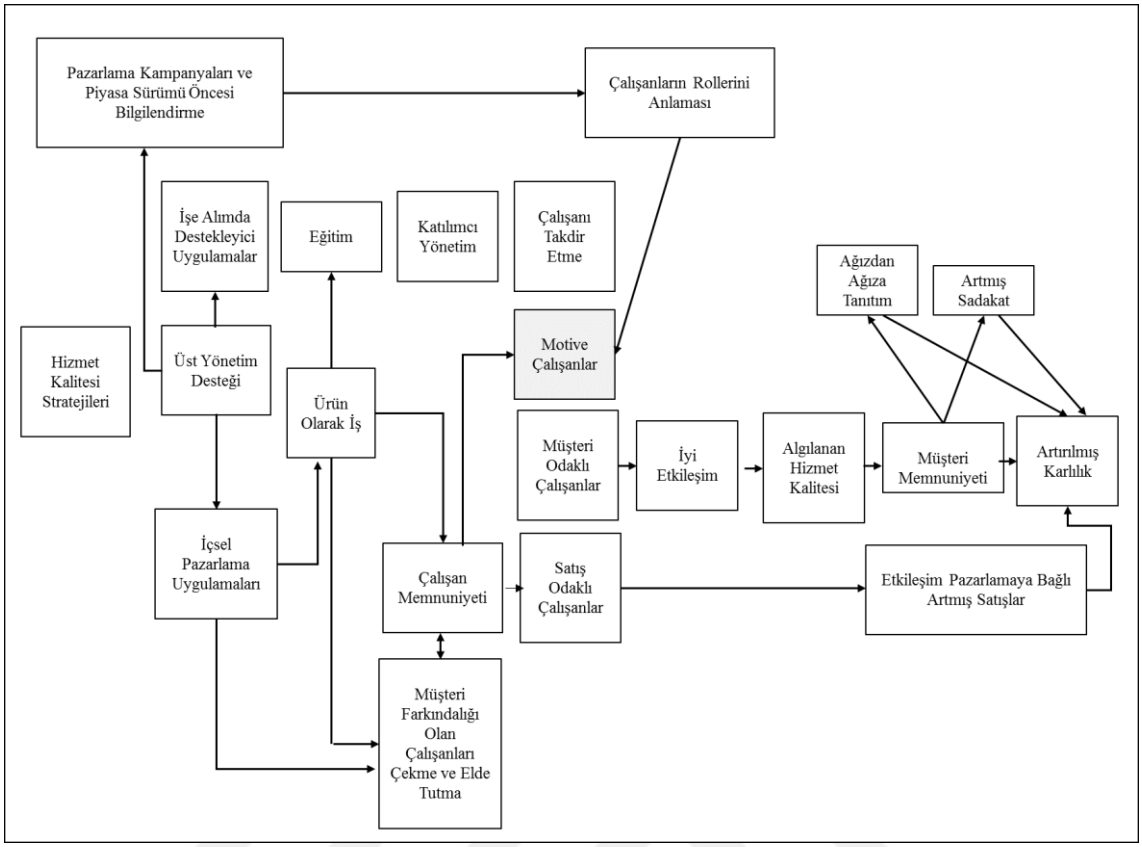
Grönroos modelinde üst yönetimin çalışanların desteklenmesi ve güdülenmesine yönelik içsel pazarlama faaliyetlerinin müşteri farkındalığı olan çalışanları öne çıkararak müşteriler ile iyi etkileşime neden olacağını ifade etmektedir. Babacan ve Akbıyık (2011) modelin diğer içsel pazarlama modellerinden ayıran özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

> Üst yönetim işletme kültürünü müşteri memnuniyetine ilişkin oluşturmalıdır. Buna göre işe alımdan, çalışanların geliştirilmesi ve yetkilendirilmesine kadar bütün süreçlerde müşteri odaklı yaklaşım benimsenmelidir. Bu sürecin temel niteliği, çalışanlar ile müşteriler arasındaki etkileşimin en üst düzeye çıkmasıdır. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması, katılımcı yönetim, eğitim ve ödüllendirme bağlıdır. Böylece, motive olmuş ve müşteri odaklı çalışanların artacağı umulmaktadır. İç müşteri olarak tanımlanan çalışanları işletmenin pazarlama politika ve stratejilerinden bilgi sahibi olması ve ikna edilmesi gerekmektedir. Bu yönetim düşüncesi, çalışanlara yetki verilmesi, hizmet üretim ve dağıtım sürecinin her aşamasında rol ve sorumluluklarını bilmelerine ve stratejik öneme sahip olduklarını anlamalarına bağlıdır. Bütün içsel pazarlama uygulamaları üst yönetimin destekleyici tutumunu zorunlu kılmaktadır (s.209).

Grönroos'un içsel pazarlama modeli incelendiğinde çalışanların motivasyonu açısından rollerini anlamaları, bilgilendirilmeleri, maddi ve manevi ödüller ile çabalarının takdir edilmesi, karar alma süreçlerine katılım ve gelişimlerinin sağlanması içsel pazarlamanın ana faaliyet konusu olarak belirlenmiştir.

2.1.6.3 İçsel pazarlama meta analiz modeli

İçsel pazarlama meta analiz modeli çok boyutlu bir modeldir. Model birbirine yakın bir anlayışa sahip içsel pazarlama yaklaşımlarının birleştirilmesi ile oluşmuştur. İçsel pazarlama uygulamalarının temel amacı, örgütsel verimliliği ve satışların artırılması ve müşteri sadakatinin sağlanmasıdır. Bu süreçte, çalışanların hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik uygulamalar ve birbiri ile ilişkileri detaylı bir şekilde modelde gösterilmiştir. Berry ve Grönross modellerinin birleştirilmesi ile oluşan içsel pazarlama meta modeli, modellerin birbirinin eksik yönlerini tamamlamasına dayanmaktadır. Modelin karmaşık olmasına karşılık, müşteri tatmini, müşteri sadakati ve karlılık etkileşimi gibi unsurlar da modele katılmışlardır. Şekil 5'te içsel pazarlama meta modeli gösterilmektedir (Yoldemir, 2018, s.27).



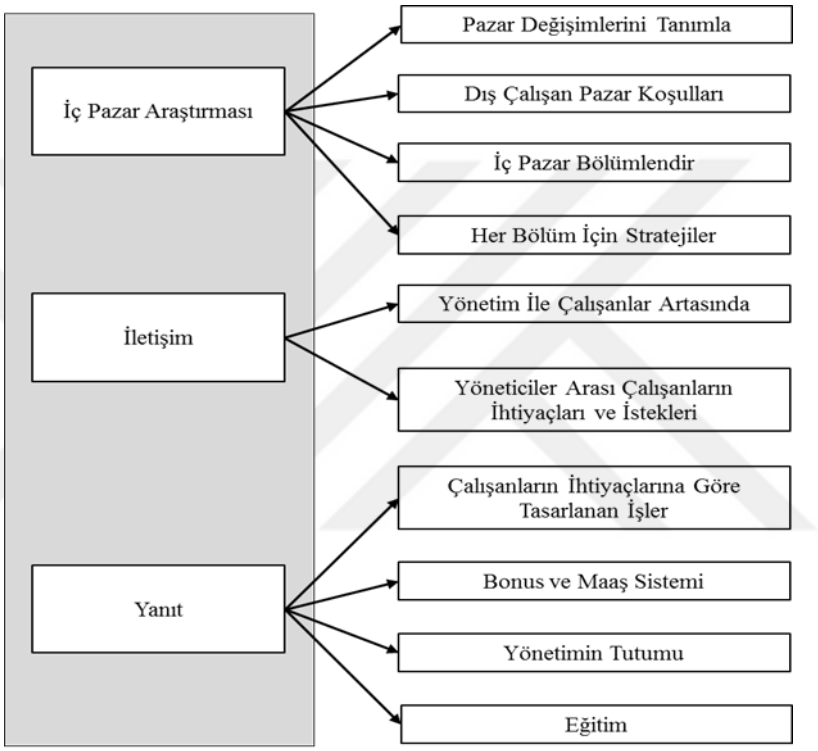
Şekil 5. İçsel Pazarlama Meta Analiz Modeli (Rafiq ve Ahmed, 2002, s. 14; Akt: Yoldemir, 2018, s.27)

Şekil 5'e göre; üst yönetimin desteği ile oluşturulan içsel pazarlama uygulamaları çalışan memnuniyetini sağlarken, çalışanların müşteri odaklı tutum ve davranışlarının desteklenmesi ile iç ve dış müşteriler arasındaki etkileşimin kalitesini arttırmaktadır. Katılımcı yönetim, nitelikli çalışanların işe alınması ve geliştirilmesi, bilgilendirme, eğitim çalışmaları ile süreç desteklenmektedir. Geniş bir perspektif olarak etkileşim ile oluşan müşteri memnuniyeti ağızdan ağıza pazarlama ve müşteri sadakatini arttırırken karlılık da artmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2002, s. 14; Akt: Yoldemir, 2018, s.27).

2.1.6.4 Lings'in içsel pazarlama modeli

Lings (2004) tarafından geliştirilen model, üç aşamalı bir modeldir. Modelin birinci aşamasında kurum içi pazar araştırması, ikinci aşamasında kurum içi iletişim ve üçüncü aşamasında ise kurum içi yanıt sistemi bulunmaktadır. Kurum içi Pazar araştırması, çalışanların motivasyonlarını etkileyen unsurlar, içsel pazarlamaya ilişkin veriler, iş koşullarının özellikleri ve çalışanların iş tatminine ilişkin bilgilerin incelenmesidir. Bu

süreçte, ayrıca, dış müşterilerin durumu, hukuki çevre ve rekabet ilişkin bilgilerde ele alınır. Kurum içi iletişimde ise örgütsel iletişime yönelik faaliyetler pazarlama karması açısından ele alınmaktadır. İletişimde, kullanılan araçların tanımlanması, raporlar, toplantılar gibi yazlı ve yazısız iletişim araçlarının kullanımı değerlendirilir. İçsel yanıt süreci ise çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasına yönelik üst yönetimin düzenlemelerini içermektedir. Şekil 6'da Lings'in modeli gösterilmektedir (Lings, 2004, ss.408- 409; Akt: Yılmaz, 2020, s.26).

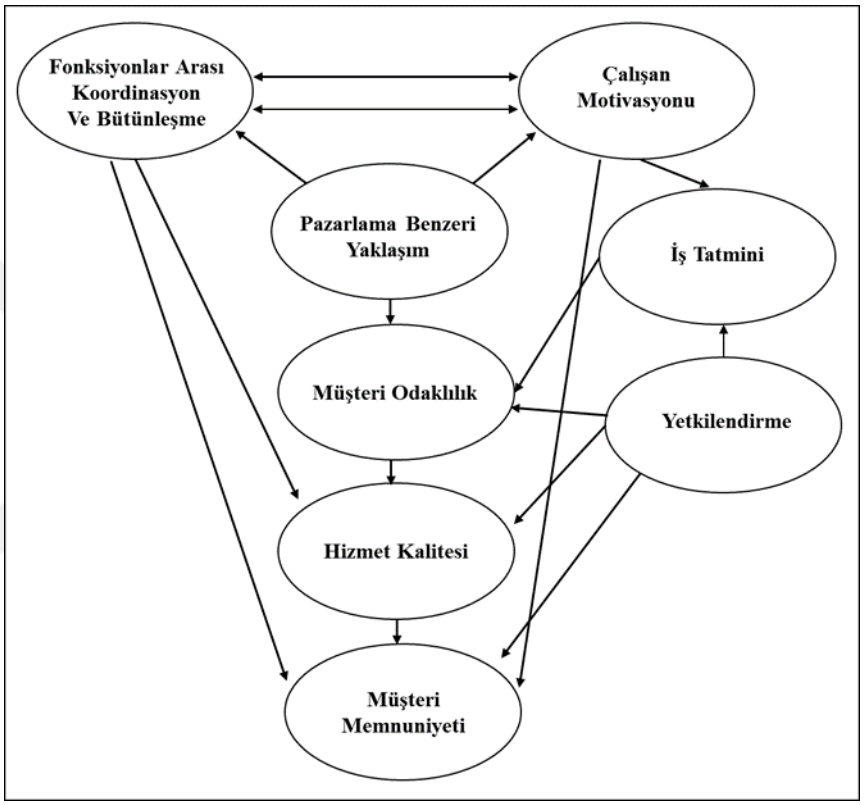


Şekil 6. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli (Lings, 2004: 408- 409; Akt: Yılmaz, 2020, s.26)

Şekil 6'ya göre, içsel pazarlamada üç aşamalı bir model görülmektedir. İç pazar araştırması, iletişim ve yanıtlar bütünsel olarak içsel pazarlamada ele alınan konuların nasıl bölümlendirildiği ile ilgilidir. Görüldüğü gibi iç pazar araştırmasında dış pazardaki değişimler, pazar koşulları, her bölüm için ayrı bir strateji belirlenmektedir. İletişimde, üst yönetimin çalışanlar ile ilişkileri düzenlenirken, yanıt da ise üst yönetimin eğitim, ödüllendirme, çalışan gelişimi ve güçlendirilmesine ilişkin uygulamalar yer almaktadır (Lings, 2004: 408- 409; Akt: Yılmaz, 2020, s.26.)

2.1.6.5 Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama modeli

Hizmet işletmelerinde içsel pazarlamanın en önemli konusu, çalışanların motivasyonlarının sağlanarak iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi ve olumlu tutumlarının performanslarını etkileyerek müşteri memnuniyetine yol açmasıdır. Şekil 7'de içsel pazarlamanın önemini gösterebilecek hizmet işletmelerinde içsel pazarlama modeli gösterilmektedir (Rafiq ve Ahmed, 2000, s.455).



Şekil 7. Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama (Rafiq ve Ahmed, 2000, s.455)

Şekil 7'ye göre hizmet işletmelerinde içsel pazarlamanın merkezinde müşteri odaklılık bulunmaktadır. İşletmelerin iç müşterileri olan çalışanlara yönelik pazarlama faaliyetleri, ilk olarak bölümler arası koordinasyonun sağlanması ve çalışan motivasyonunun desteklenmesi için yapılır. Çalışan motivasyonu, iş tatminin oluşturan temel unsurdur. Bununla birlikte motivasyon tek başına iş tatmini oluşturmaz. İş tatmini örgütsel bütünleşme ve uyum ile desteklenmeli ve yetkilendirme ile çalışanların inisiyatif alması sağlanmalıdır. Pazarlama faaliyetlerine benzer süreçler, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti sağlanmasına yönelik destek sağlarken, çalışanların içsel pazarlama ile

oluşan iş tatmini müşterilere yönelik tutum ve davranışlarının geliştirilmesi için kullanılmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000, s.455).

2.1.7 İçsel pazarlama uygulamalarını etkileyen unsurlar

İçsel pazarlama uygulamalarını etkileyen temel unsurlar, örgütsel kültür ve iletişim, yetkilendirme, sosyalleşme, teknoloji ve çalışan tatmini ile müşteri tatmini arasındaki ilişkidir.

2.1.7.1 Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, kurumların sahip olduğu ve çalışanlar açısından anlamları olan ilke, norm ve standartlar ile öykü, inanç, slogan, tarihsel birikim gibi kavramlardan oluşan bir yapıdır. İnsan topluluklarının kendine özgü bir kültürü olduğu gibi kurumlarından kendine özgü bir kültürü bulunmaktadır. Bu kültür çalışanlar tarafından kabul edilir ve iş yapma anlayışı örgütsel kültüre göre belirlenmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011, ss.157-158). Örgüt kültürünün en önemli özelliği, bireylerin kurum içindeki işleyişin nasıl olduğunu anlamasına yardımcı olmasıdır. İşletmelerin sahip olduğu ortak değerler ve normlar, değer yargıları ve inançlar belli bir düzen içinde işbirliği ve koordinasyonu sağlar. Çalışanların örgütsel kültür ile yönlendiren tutum ve davranışları, iş hayatında emek ve çabalarının da sınırlarını belirlemektedir (Eren, 2017, ss.135-137).

İçsel pazarlama, çalışanların iş memnuniyetleri üzerine yoğunlaştığı için örgütsel kültürün de bu yönde destekleyici bir rol oynaması gerekmektedir. Dış müşteri memnuniyetinin iç müşterilere bağlı olması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanların öne çıkmasını sağlamıştır. Bu nedenle, örgütsel yapının nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi ve elde tutulmasına yönelik çalışmalar yapması zorunludur. Örgüt kültürü, müşteri odaklı olan işletmelerde içsel pazarlamanın etkinliği de artmaktadır (Yüce ve Kavak, 2017, ss.80-81).

2.1.7.2 Örgütsel iletişim

İçsel pazarlamanın önemli boyutlarından biri olan kurumsal ya da örgütsel iletişim, çalışanların işletme amaçlarını benimsemesi, bilgi akışı ve bütünleşmeyi sağlamaktadır. Çalışanların işletme ile kurdukları psikolojik sözleşmenin temelinde ihtiyaçları olan

bilgilere ulaşmaları ve ikna edilmeleri yer almaktadır. Kurum içi iletişim kanallarının etkin kullanımı görev ve rol dağılımından, örgütsel adalete, faaliyetlerin değerlendirilmesinden beklentilerini iletmelerine kadar önemli görevler üstlenir. Kurum içi iletişimin bir başka fonksiyonu da çalışanların duygu ve düşüncelerinin öğrenilmesidir (Usta, 2015, s.245).

Örgütsel iletişim, işletme faaliyetlerinin sürdürülmesi için görevlerin dağıtılması, bilgi akışının sağlanması, politika ve kararların duyurulması, teknolojik gelişmelerin iletilmesi ve faaliyetlerin değerlendirilmesinden sonra geri bildirim için yapılmaktadır. Örgütsel iletişim araçları aşağıda gösterilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016):

- Sözlü Araçlar: İşletme içindeki bireylerin yüz yüze ya da teknolojik imkanlara bağlı olarak sözlü paylaşımlarda bulunmasıdır. Yüz yüze görüşme, telefon ya da internet üzerinden görüşme, toplantı, konferans ve seminerler sözlü iletişim araçları arasında sayılmaktadır.
- Yazılı Araçlar: İşletme içinde kullanılan her türlü iş emri, sirküler, email, kurum gazetesi, el kitapçıkları, bülten, mektup, rapor ve sunular yazılı iletişimin araçlarıdır.
- Görsel-İşitsel Araçlar: Görüntü ve sesiz birlikte ya da yalnız kullanıldığı araçlar hedef gruplara planlı ve sistemi olarak mesajların iletilmesi için kullanılmaktadır. Bu araçlar, kurum gazetesi ya da dergisi, radyo, televizyon internet, pano ve duyurular, ambalaj ve satış yeri tanıtım araçları, sinema sergi ve fotoğraflardır (ss.134-135).

Kurum içi etkin iletişim pazarlamanın temel amacıdır. Pazarlama iletişiminin işletme içinde yapılması, çalışanların arasındaki koordinasyonu sağlar. Kurum içi iletişim yukarıdan aşağıya, yatay ya da aşağıdan yukarıya olabilir. Yukarıdan aşağıya iletişimde görev dağılımı ve iş akış süreçleri düzenlenirken, yatay iletişimde işbirliği sağlanır. Geri bildirim ise örgütsel performansı arttırmak için yapılan değerlendirmedir. İçsel pazarlama, çalışanların müşterilere hizmet ederken ihtiyaçları olan bilgilere ulaşmalarını ve sürekli gelişmeyi sağlamaktadır (Şenol ve Öngel, 2019, s.450).

2.1.7.3 Yetkilendirme

İçsel pazarlamanın etkileyen unsurlarından biri de yetkilendirmedir. Yetkilendirme işletme içinde çalışanların görev ve sorumluluk dengesinin kurulması ve üstlerin astlara yönelik yetki devrinin verilmesidir. İşletme içindeki bütün çalışanlar, gerekli sorumlulukları aldıklarında belli düzeyde karar verme ve inisiyatif almaya zorunludur. Hizmet kalitesi ile yetkilendirme arasındaki ilişki, görevin tam zamanında ve eksiksiz yapılabilmesi için yetki devrini zorunlu kılmaktadır (Kan Sönmez, 2017, s.20).

Çalışanların yetkilendirilmesi, iş akış süreçlerinde belli düzeyde otorite yetkisi vermeyi tanımlamaktadır. Yetkilendirmede karşılık güven ve uyum bulunmaktadır. Özellikle hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyeti, çalışanların davranışlarına bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların hizmet yöntemlerini tam ve doğru olarak uygulaması, müşteri sorunlarının tam zamanında ve eksiksiz çözümlenmesi yetkilendirme ile sağlanır. İçsel pazarlamada, yetkilendirme çalışanların, kendilerini işlerinde daha tatmin olmuş, daha üretken hissetmelerini sağlarken müşteri memnuniyetini de artırır (Hançer, 2004, s. 44). İçsel pazarlamada yetkilendirme hem kurum içi iletişimin etkin bir şekilde kullanılmasını hem de katılım ve sorumluluğa yönelik bir kavramdır. Müşteri odaklılık ve verimliliğe yönelik uygulamaların temelinde çalışanlara yetki devri bulunmaktadır. Bu nedenle, çalışanların yürüttükleri işler kapsamında sorumluluk üstlenmeleri, işin bütün bir kurum için anlamlı hale gelmesini sağlamaktadır (Tellan, 2011, s.54).

2.1.7.4 Sosyalleşme

Çalışanların örgütsel kimliği benimseyebilmeleri sosyalleşebilmelerine bağlıdır. Örgütsel kimlik, çalışanların kurumlarındaki kültürün ortak değerlerinin paylaşılması ve kabul edilmesidir. Sosyalleşme, çalışanın "biz kimiz" sorusuna bir cevap olarak bireyin kimliği ile uyumlu olarak gelişir. Bu sosyal kimlik, bağlılığın artması ve motivasyonun sağlanması için zorunludur (Çelebi, 2021, s.41). İçsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların örgütsel kimliği benimsemelerine olanak sağlayan uygulama ise sosyalleşmedir. Örgütsel sosyalleşme, işe yeni alınan çalışanların uyumu açısından önemlidir. İşletmeye katılan çalışanların performans ve verimliliği sosyalleşme ile açığa çıkmaktadır. Örgütsel kültürün benimsenmesi, diğer çalışanlar ile iletişim kurulması, koordinasyon ve işbirliği sosyalleşme ile sağlanmaktadır. Bu süreç, çalışanların norm ve

değerleri edinme becerisini de ortaya çıkarır (Özkan ve Memişoğlu, 2021, s.304). Sosyalleşme ile çalışanların müşteri odaklı felsefeyi benimsemesi ve buna uygun davranışlar geliştirmesi sağlanmaktadır.

Sosyalleşmenin temel amacı, çalışanların örgütsel bütünleşmesinin ve uyumunun sağlanmasıdır. İşletmenin bir üyesi olarak çalışanların kendini kurumuna ait olarak hissetmesi ve motivasyonu sosyalleşmesine bağlıdır. Sosyalleşme çalışanın işyerinde doyum sağlamasını ve kendini ailenin bir üyesi olarak hissetmesinin alt yapısını hazırlar. Dolayısıyla, çalışanların mutsuz olmaması işyerinde kuracağı ilişkilerin kalitesine bağlıdır (Memduhoğlu, 2008, s.140). Sosyalleşmenin bir diğer özelliği de bireyin örgütsel norm ve değerleri, amaç ve hedeflerini benimsemesini kolaylaştırmasıdır. Bireyin çalışma hayatında karşılaştığı yeni durumlar için temel uyumlaştırıcı güç sosyalleşmesidir. Sosyal öğrenme yolu ile çalışandan beklenen rollere uyum sağlanır ve örgütsel sosyalleşme süreci devam eder. Bu nedenle, içsel pazarlamada çalışanların motivasyonları ve uyumlarının en önemli süreci sosyalleşme sürecidir (Hazar ve Saylık, 2021, s.1009).

2.1.7.5 Teknoloji

Teknolojik gelişme, içsel pazarlamanın hızlı ve etkili bir şekilde uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Özellikle işletmelerin sahip oldukları yönetim sistemleri, günümüzde çalışanlar ve müşterilere ilişkin bilgilerin kaydedilmesi, sınıflandırılması ve işlenmesi açısından oldukça fonksiyonel sistemlerdir. Hizmet işletmelerinde çalışanların teknolojiyi kullanılması örgütsel iletişimi kolaylaştırırken hizmet kalitesini de arttırmaktadır. İçsel ve dışsal pazarlamanın bütünleşik olması, işlemlerin hızlı ve zamanında yapılmasını sağlayan teknolojinin pazarlamada etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır (Urk, 2015, s.44).

Teknolojik alt yapı hizmet işletmelerinin müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi sağlamasının temelini oluşturmaktadır. Rekabet aracı olarak da kullanılan teknolojinin sağladığı hız, verimlilik ve bilginin sistemli kullanılması yüksek hizmet kalitesini sağlayan bir unsurdur. Çalışanların işbirliğini arttıran bilişim sistemleri işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli yararlar sağlar (Kaçaroğlu 2015, s. 22). Çalışanlara ilişkin bilgilerin saklanması ve sınıflandırılması, ödül ve liyakat sisteminin oluşturulması,

eğitim ve kişisel gelişime yönelik uygulamalar bilişim sistemleri üzerinden kontrol edilebilmektedir. Örgütsel iletişim açısından da özellikle internet tabanlı yönetim sistemlerinin kullanılması hizmet tam ve zamanında yapılmasına olanak sağlamaktadır.

2.1.7.6 Çalışan tatmini – müşteri tatmini ilişkisi

İçsel pazarlamanın amacı, çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılmasıdır. Müşteri etkileşiminde ve hizmet kalitesinde çalışanların tutum ve davranışları belirleyicidir. Dolayısıyla, çalışanların işlerinde kendilerini mutlu hissetmeleri ve işletme amaçları ile bütünleşmeleri hem iş tatmin düzeylerini artıracak hem de dış müşterilere daha iyi bir hizmet sunulmasına olanak sağlayacaktır.

İçsel pazarlamada örgütsel verimlilik ve müşteri tatmini çalışanların tam katılımı ile gerçekleşmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde çalışanların müşteri odaklı yaklaşımı benimsemesi ve motivasyonu örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlar. Çalışan tatmini ve müşteri memnuniyeti arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Yetenekli çalışanların istihdam edilmesi işletmede tutulması, iş tatminlerine bağlıdır. İçsel pazarlama, çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki olumlu ilişki üzerine kurulmuştur (Güner, 2019, s.27).

İşletmeler mutlu ve sadık müşteri kazanmak istiyorlarsa çalışanlarının istek ve beklentilerini karşılamak zorundadır. İçsel pazarlama, öncelikli olarak dışsal pazarlamanın etkin bir şekilde yapılmasına olanak sağlayacak alt yapının oluşmasını sağlar. Mutlu ve işini seven çalışanların müşterilere hizmet sürecinde en iyi performansı gösterebileceği düşünülmektedir. Buna göre müşteri sadakati sağlamanın temel yolu, çalışanların kendilerini huzurlu hissedecekleri bir örgüt kültürü kurmalarına bağlıdır (Yıldız, 2011, ss.218-219).

Çağdaş yönetim yaklaşımlarının odak noktasında bulunan iç ve dış müşteri kavramı, kalite yönetimi çalışmalarında da kullanılmaktadır. Günümüzde yaşanan yoğun rekabet, müşteri odaklı yaklaşımların öne çıkmasını sağlamıştır. İçsel pazarlama açısından iç ve dış müşteri, işletme çalışanları ile müşterileri temsil etmektedir. Hizmet işletmelerinde çalışanların (iç müşteri) ihtiyaçlarının karşılanması ve maddi ve manevi açıdan memnun

olması, hizmet kalitesine yansımaktadır. İçsel pazarlama, bu temel düşünceden hareketle uygulanmaya başlamıştır (Naktiyok ve Küçük, 2003, ss.225-226).

2.1.8 İçsel pazarlama stratejileri

İçsel pazarlama, pazarlamanın işletme içinde uygulanan bölümü olarak belli bir takım özelliklere sahiptir. Bu özellikler, içsel pazarlamanın uygulanmasına yönelik genel çerçeveyi de belirlemektedir. İşletme içinde uygulanan pazarlamanın pazarı, işletme çalışanlarından oluşmaktadır. İçsel pazarlama stratejisi ise çalışanlara yapılacak sistemli çalışmaların temel hedefinin belirlenerek uygulamaya konmasını sağlamaktadır. İçsel pazarlama stratejisi, çalışanların beklentilerinin karşılanmasıdır. Bu nedenle iç pazarın çalışanların işletme içindeki görev ve rollerine göre bölümler şeklinde bölümlendirilmesi gereklidir.

2.1.8.1 İçsel pazarın bölümlendirilmesi

İşletme içindeki çalışanların bölümlendirilmesi genel olarak dış müşteri ile iletişim içinde bulunanlar ve destek grupları olarak ikiye ayrılmaktadır. Bununla birlikte içsel pazarlama çalışmalarını başarıya ulaşması için müşteri etkileşimi bağlamında değerlendirilerek farklı gruplara ayrılabilir (Çoban, 2004):

- Bağlantı Kuranlar: Müşteri etkileşiminde ilk sırada olan ve müşteriler ile yüz yüze iletişime yönelik faaliyet gösteren çalışanlar,
- Modifiye Ediciler: Müşteriler ile yüz yüze iletişim kurmadan daha az sıklıkla iletişim kuran çalışanlar,
- Etkileyiciler: Müşteri ile doğrudan bağlantı kurmamalarına karşılık müşteri ilişkilerini düzenleyen çalışanlar,
- Soyutlananlar: Müşteri ile iletişimi olmayan çalışanlardır (s. 94).

Bu bölümlendirmede içsel pazarlama uygulamaları açısından bir fark olmamakla birlikte özellikle müşteri etkileşimi yüksek olan grupların hizmet kalitesi üzerindeki etkilerinin arttırılmasına yönelik faaliyetler farklılaşabilir. Buradaki amaç, benzer ihtiyaç ve

beklentileri olan çalışanların bir araya getirilmesidir. Buna göre, içsel pazarlamada çalışanların motivasyon düzeylerine göre yapılır (Babacan ve Akbıyık, 2011, s.212).

2.1.8.2 İçsel pazarlama karmasının geliştirilmesi

İçsel pazarlama karmasının geliştirilmesi genel olarak pazarı işletme çalışanları olan müşteri grubuna yönelik uygulamaların özelliklerinin bilinmesi ve geliştirilmesi için kullanılmaktadır. İçsel pazarlama karması ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım,, süreç ve pazar araştırması yapılmaktadır.

İçsel pazarlamanın en önemli özelliği olan ürün, geleneksel pazarlamadan farklı olarak işin kendisidir. Çalışanların işe yönelik tutumlarının olumlu etkilenebilmesi için işin gerektirdiği ihtiyaç ve beklentilerinin iş tasarımında kullanılması zorunludur. İşletmenin sektörüne uygun olarak işin etkileyen unsurların düzenlenmesi için iş analizi yapılmaktadır. İş analizi sonucunda oluşan yapı da her çalışanın iş tanımı net bir şekilde belirlenir ve ekip çalışmasına uygun bir hale getirilir (Ay ve Kartal, 2003, s.17). İçsel pazarlamada stratejik bir ürün olan işin kendisi, iş akış süreçleri ile belirlenir. Buna göre, planlanan işlerin tam zamanında ve kusursuz bir şekilde yapılması öncelikle iyi bir tasarım yapılmasına sonrasında ise direnç gösteren çalışanların ikna edilmesine bağlıdır. Bu yönü ile çalışanların geliştirilmesi, iş tasarımında karar alam süreçlerine katılımı ve ödüllendirme gerekmektedir. Çalışanlara sunulan ürünler, eğitimler, bilgilendirme çalışmaları, performans değerleme, farklılaşma stratejileri, ürün olarak ele alınabilir. Bununla birlikte geniş anlamı ile ürün, çalışanların yaptığı iştir (Babacan ve Akbıyık, 2011, s.211).

Fiyat, ürün ya da hizmet karşılığında ödenen parasal bedel olarak tanımlanmaktadır. İçsel pazarlama açısından fiyat, genellikle ücret faktörü ile açıklanmaktadır. Ücret, çalışanların motivasyonu açısından doğrudan önemli etkileri olmasına karşılık temel unsurlardan sadece biri olarak kabul edilmektedir (Ay ve Kartal, 2003). İçsel pazarlamada fiyat, ürünün bir başka ifade ile işin benimsenmesinin bedeli olarak tanımlanmaktadır. Ücret, içsel pazarlamada ana faktör olarak gösterilebilir. Bununla birlikte, zaman, enerji ve değer de fiyat olarak gösterilebilir. Çalışanlara yönelik yapılacak fiyatlandırmada, iş tanımları ve iş değerlemesine dayalı ücretleme ve örgütsel adalete dayalı ücretlendirme modeli önemlidir (Çoban, 2004, s.94).

İçsel pazarlamada tutundurma, öncelikle işletmeye yetenekli çalışanların çekilmesi ve elde tutulması için yapılan uygulamaları kapsamaktadır. Bu uygulamalar için, işletmenin kurum içi iletişimine yönelik çeşitli teknikler ve iletişim araçları kullanılır. Çalışanların motivasyonunu destekleyen seminer ve eğitimler, bilgilendirmeyi sağlayan sözlü brifingler, şirket gazetesi, haber panoları, broşürler, kitapçıklar tutundurma araçlarıdır (Babacan ve Akbıyık, 2011, s.212).

İçsel pazarlamada dağıtım, çalışanların motivasyonlarının arttırılmasına yönelik yapılan uygulamaların ulaştırılmasıdır. İçsel pazarlama bakımından dağıtım, eğitim programlarının tanıtımının gerçekleştirildiği veya yeni politikaların açıklandığı toplantılar, konferansları içermektedir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 55; Akt: Çalışkan, 2019, s.13). Dağıtımın bir başka özelliği de iç müşterilere ulaşılan iletişim kanalları ve yere özgüdür. Günümüzde internet tabanlı teknolojinin gelişmesi ile birlikte çalışanlara yönelik uygulamaların dağıtılması teknolojik tabanlı yapılabilmektedir (Çoban, 2004, s.94).

Süreç, iç müşterilerin hangi tür uygulamaları istediği ile alakalıdır. İçsel pazarlamada, çalışanların müşteri odaklı faaliyetler göstermesi için eğitimler yapılmaktadır. Kalite yönetimi çalışmaları ile çalışanların ihtiyacı olduğu alanlar belirlenmekte ve çeşitli hizmet içi eğitim faaliyetleri ile çalışanlar desteklenmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 57; Akt: Çalışkan, 2019, s.13).

İçsel pazarlamanın bir başka unsuru da iç müşterilere yönelik pazar araştırmasının yapılmasıdır. Günümüzde çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının araştırılması özel bir uzmanlık alanıdır. İşletmenin örgütsel yapısına uygun olarak çalışanları etkileyen kurum içi ya da dış çevredeki değişimlerin incelenmesi gerekmektedir. İçsel pazar araştırmasında, çalışanlara yönelik bilgi toplama ilk aşamayı oluşturmaktadır. Çalışanların özelliklerinin bilinmesi, müşteri odaklı çalışanların öne çıkarılması açısından rekabet unsuru olarak kullanılmaktadır (Kalyoncu, 2007, s.71).

2.1.9 İçsel pazarlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar

İçsel pazarlamanın temelinde insan unsuru yatmaktadır. Çağdaş yönetim yaklaşımları işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının önemli bir rekabet aracı olarak

değerlendirmektedir. İçsel pazarlamanın başarılı olması öncelikle çalışanlara yönelik yönetim yaklaşımlarının değişmesine bağlıdır. Çalışanların motivasyonu ve iş tatminin ön planda olduğu bu yaklaşımı benimsemeyen işletmelerde içsel pazarlama başarılı olamayacaktır.

Günümüzde içsel pazarlama özellikle hizmet işletmelerinde önemli bir yönetim faaliyeti olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin üst yönetimlerinin içsel pazarlama uygulamalarına yaklaşımı, örgütsel iletişim ve yetkilendirme konularında önemli sorunlar ile karşılaşılmaktadır. İçsel pazarlama açısından karşılaşılan bu sorunların yanında liyakat sistemi ve adil bir ödüllendirme politikasının benimsenmemesi de içsel pazarlamanın başarısını olumsuz etkileyen unsurlardır (Kan Sönmez, 2017, ss.20-21).

İçsel pazarlamanın işletmelerde uygulanması açısından üst yönetim, insan kaynakları bölümü ve pazarlama bölümü arasındaki koordinasyonsuzluk önemli bir sorundur. Pazar bölümlendirmesi ile hangi grup çalışanlara hangi uygulamaların ortaya konacağı da önemli bir sorun olarak gösterilebilir. İçsel pazarlamaya yönelik stratejik planlamanın yapılması bu sorunun temel nedeni olarak gösterilebilir. Hizmet işletmelerinde bütünsel pazarlamayı olumsuz etkileyecek bu durum, aşamalı geçiş ve planlama ile çözülebilir (Ay ve Kartal, 2003, s.17).

İçsel pazarlama açısından yaşanan problemlerin bir diğeri ise uygulamaların pazarlama mı yoksa Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulaması çerçevesinde mi ele alınacağıdır. Her iki yaklaşımın birbirine benzer tarafları olmasına karşılık belirsizliğin olması önemli bir problem alanıdır. Bu süreçte İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) bölümünün de sürece dahil olması içsel pazarlama uygulamalarının karmaşık bir hale gelmesine neden olabilmektedir (Yaman, 2012, s.87).

İçsel pazarlama, hizmet işletmelerinde pazarlamanın bütünleyici bir unsurudur. Bu nedenle, çalışanlara yönelik pazarlama uygulamalarının başarılı olabilmesi kurum içinde etkin bir iletişim sistemi kurulmasına bağlıdır. Çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeylerinin düşük olduğu işletmelerde içsel pazarlama uygulamalarından verim alınamaz. Ayrıca, aşağıdan yukarıya iletişim kanalları etkin olmayan işletmelerde çalışanların öneri, şikayet ve dileklerine yönelik geri bildirimler iletilememektedir (Olcarcıyüz, 2018, s.28).

Üst yönetimin çalışanlara destek vermesi ve güçlendirmesi de içsel pazarlama açısından kritik bir rol oynar. Bireylerin sahip olduğu potansiyel ve becerilere uygun biçimde çalıştırılması, eğitimler ile sürekli gelişmesinin sağlanması önemlidir. İçsel pazarlamanın ana amacı, mutlu ve yüksek verimli çalışanların işletmelerine katkıda bulunması ve çabalarını örgütsel amaçlara ulaşmak için birleştirmeleridir. Bu desteğin verilmemesi halinde çalışan motivasyonu azalacaktır (İnal, Çiçek ve Akın, 2008, ss.168-169).

2.2 İş Doyumu

Bu bölümde iş doyumunun tanımı, önemi, iş doyumunu açıklayan motivasyon kuramları, iş doyumunu etkileyen faktörler ve iş doyumunun sonuçları yer almaktadır.

2.2.1 İş doyumunun tanımı

İş doyumu farklı disiplinlerin araştırma konusu olarak çalışanların işlerine yönelik tutumlarını kapsamaktadır. 1900'lü yıllarından başından itibaren çalışanların iş doyumu psikoloji, sosyal psikoloji, işletme ve davranış bilimleri alanına girmiştir. Çalışanların işlerine yönelik öznel değerlendirmeleri ile elde ettikleri sonuçlar, düşünsel ve duygusal bir durum olarak çalışanların davranışlarını bir unsur olarak gösterilmektedir (Polatcı, 2015, s.28). İş doyumu, çalışanların işi ile ilgili bütün etkenleri değerlendirmesi sonucu oluşan duygusal, düşünse ve davranışsal bir durum olarak açıklanabilir. İş doyumunun farklı faktörlerin bileşiminden oluşması çalışanların değerlendirmesi sonucunda elde ettiği yargılara dayanmaktadır. Bu nedenle iş doyumunun hem içsel hem de dışsal boyutları bulunur (Aziri, 2011, s.77).

Literatürde iş tatmini veya iş memnuniyeti olarak da tanımlanan iş doyumu çalışanların hem bilişsel hem de duygusal olarak işlerinde mutlu olma ve memnuniyet düzeylerini ortaya koymaktadır. İş doyum düzeyi düşük olan çalışanların işinden memnun olmadığı iş doyumu olumlu olan çalışanların ise işlerinde çalışma eğilimi gösterdikleri söylenebilir. İş doyumunun her çalışan açısından farklı sonuçları olması bu tutumun bireye özgü olmasını, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına bağlı olarak değişiklik göstermesine neden olmaktadır. Aynı iş pozisyonunda çalışan bireylerin farklı beklentileri olması nedeniyle iş doyumları birbirinden farklılaşabilir. Bu süreçte iş

doyumu sadece maddi ödüllendirme ile değil içsel tatmin ile de bilişsel bir değerlendirmedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, s.161).

İş doyumu kavramının çok boyutlu olması ve değişken olması hem ölçülmesini hem de tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Çalışanların iş doyum düzeyleri zamanla değişebilir ve farklı düzeylerde oluşabilir. Buna karşılık bir çalışanın işin, işyerinin ve işyerindeki rol ve tanımına bağlı olarak işine yönelik bir sonuca varması deneyimlerine bağlı olarak değerlendirme yapması kaçınılmazdır (Judge ve Klinger, 2008, s.393). Bu değerlendirme daha çok bireyin işine verdiği bir cevap ya da maddi ve maddi olmayan kazanımlarına yönelik bir değerlendirmedir. Çalışanların ücret, yönetim şekli, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal haklar gibi değerlendirmelerin dışında işlerinin anlamı ve niteliği, işin birey ile uyumu ve duygusal olarak işin sevilip sevilmemesi de önemlidir. Ayrıca ahlaki olarak çalışanın işe yönelik yaklaşımı da iş doyumunu etkiler. Bu etkilere yönelik bireyin verdiği reaksiyon ise diş doyumu olarak tanımlanır (Aşan ve Erenler, 2008, s.204).

İş doyumu çalışanların işe yönelik tutumlarını belirlerken karmaşık yapısı nedeniyle anlaşılması zor bir kavram olarak gösterilebilir. İşinden memnun olmayan ancak piyasa şartları nedeniyle çalışmak zorunda olan bir çalışan ile işini sevmemesine karşılık yüksek maaş nedeniyle çalışan bireyin farklı değerlendirmeler yaptığı söylenebilir. Buna karşılık sonuçları ne olursa olsun işe yönelik tutumun olumlu olması iş doyumunun yüksek olumsuz olması halinde ise düşüktür (Özkalp, 2019, s.72). İş doyumu pek çok faktörün iki başlık altında toplanması ile belirlenmektedir. Bu faktörler içsel ve dışsal doyumdur (Deniz, 2005):

- İçsel doyum: Bireyin işinde bir eser meydana getirmesinden haz alması, memnuniyeti ve işini anlamlı bulması ile ilgilidir. İçsel doyumda gözle görülmeyen ancak çalışanın davranışlarına yansıyan içsel bir cevap bulunmaktadır.
- Dışsal Doyum: Çalışanların emek ve çabaları karşılığında elde ettikleri kazanımların beklentilerini karşılama düzeyidir. Ücret ev sosyal haklar, yönetim politikaları, sosyal haklar ve iş güvenliği dışsal doyum faktörleri olarak gösterilmektedir. (s. 311).

Sonuç olarak; iş doyumu çalışanların işinden memnun olması ya da memnuniyetsizlikleri olarak tanımlanabilir. Memnuniyetin farklı düzeylerde olabilme ihtimaline karşılık bir çalışanın işini sevmesi ve işini yaparken mutlu olması halinde çalışmaya devam edecektir. İş doyumu düşük çalışanlar ise fırsat çıktığında işinden ayrılabilecek ya da iş yerinde iş doyumsuzluğunun sonucu olumsuz davranışlar gösterebilir (Akıncı, 2002, s.3).

2.2.2 İş doyumunun önemi

Çağdaş örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetiminin öne çıkması ile çalışanların iş doyumunun önemi artmıştır. Günümüzde, işletmelerin en önemli rekabet aracı olarak insan kaynağının kalitesi ve performansının gösterilmesi, işini seven ve bu sevgiyi davranışlarına yansıtan çalışanların önemli olmasını sağlamıştır. İş doyumu ilk olarak çalışanların sağlıkları ile ilgilidir. Çalışanların işinde mutlu olması ruhsal olarak iyi durumda olmasını sağlayabilir ve önemli bir motivasyon kaynağıdır (Bağcı, 20418, s.309). Kutaniş, Bayraktaroğlu ve Karayolu (2002) çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması verimlilik sağlayan iş doyumunu işletmeler meler açısından önemini üç başlık altında toplamıştır:

- İş doyumu, çalışanların işyerindeki davranışlarını belirleyen en önemli unsurdur.
- Çalışanların verimliliğinin artırılmasının temel araçlarından biri de iş doyum düzeylerinin yükseltilmesidir.
- İş doyumu ile çalışanların işlerindeki bütün unsurların bütünsel düzeyde algılamaları ve değerlendirmeleri ile oluşmaktadır. Çalışanların bireysel açıdan iş doyumunun yüksek olması bu unsurların olumlu olmasını ifade eder (s. 14).

Günümüzde çalışanlarını memnun edemeyen işletmelerin yoğun rekabet şartlarında varlığını sürdürmesi oldukça zordur. Çalışanların başarısı, işyerindeki fedakar davranışları, performansı ve iş arkadaşları ile ilişkileri iş doyumunun da içinde bulunduğu tutumu tarafından etkilenir (Yüksel, 2010, s.306). Çalışma yaşamı düşünüldüğünde iş doyumunun önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Özkalp, 2019, s.75):

- İş doyumunun düşük olması çalışanın işyerinden ayrılmak istemesi ile sonuçlanmaktadır. Çalışanların işyerinden ayrılmaya imkanları olmadığı zamanlarda ise sahip oldukları olumsuz tutumu işyerinde davranışları ile gösterirler.

- İş doyum düzeyi yüksek olan bireylerin daha huzurlu oldukları ve fiziksel olarak daha az hastalandıkları belirlenmiştir. İş doyumu iş gücü kayıplarının en aza indirilmesi, işe geç gelme, rapor alma ya da çalışan sağlığı açısından maliyetleri etkiler.

- İş doyumunun beklenen düzeyde olması işletmenin örgütsel amaçlarına daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar.

Modern yaklaşımları çalışan mutluğunun bireyleri daha üretken, işbirliğine açık ve çabalarını çekinmeden işletme için ortaya koyan bireylerin özelliği olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların işletmede motivasyonları ve birbiri ile etkin iletişim kurmalarında iş doyumunun önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgütsel verimlilik ve başarı iş doyumu yüksek olan çalışanlara bağlıdır (Karakuş, 2019, s. 94).

2.2.3 İş doyumunu açıklayan motivasyon kuramları

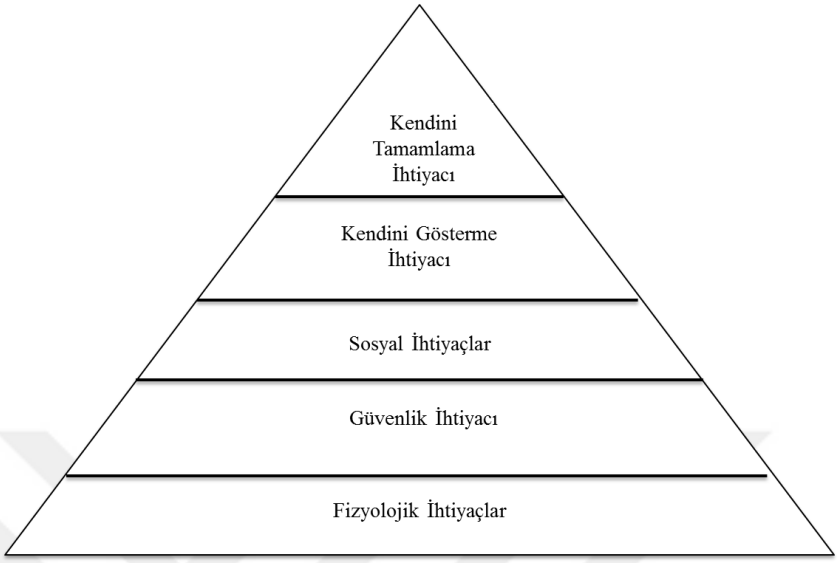
Çalışanların iş doyumu literatürde kapsam ve süreç kuramları olarak iki başlık altında motivasyon kuramlarına bağlı olarak incelenmektedir.

2.2.3.1 Kapsam kuramları

Kapsam kuramları en genel tanımı ile çalışanların amaç ve hedeflerine bağlı olarak belirlenen ihtiyaçlarının karşılanma düzeyinin motivasyonlarını nasıl sağladığına yönelik kuramlardır. Bu kuramlar iş doyumu ve motivasyonuna yönelik ilk dönem çalışmalar olarak bireysel ihtiyaçların nasıl karşılanacağını ve bu yöndeki çalışmaların etkileri üzerine yoğunlaşılmasını sağlar (Murat, 2018, s.281). Kapsam kuramları basit bir temele dayanmaktadır. Çalışanların iş doyumlarının oluşabilmesi ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi ile belirlenir. Bu ihtiyaçların sürekli olarak karşılanması iş doyumunu sağlamaktadır (Koçel, 2010, s.584).

Kapsam kuramlarının ilki Maslow tarafından ortaya atılmış olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramıdır. Maslow insanların ihtiyaçlarının belli bir sıra düzeni içinde basamaklar

halinde oluştuğunu ve bir alt basamaktaki ihtiyacın giderilmediği takdirde üst basamaktaki ihtiyaçların karşılanmayacağı ileri sürülmektedir (Can vd., 2015, s. 109).



Şekil 8. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Can vd., 2015, s.109)

Şekil 8'e göre insanların birinci basamaktaki fizyolojik ihtiyaçları beslenme, su, uyku gibi yaşamlarını sürdürmelerine yönelik ihtiyaçlarıdır. Hiyerarşinin ikinci basamağında bireyin tehlikelerden korunma ihtiyacı, üçüncü basamakta sosyal ilişkilere bağlı aidiyet, sevilme ve iletişim kurma, bir sonraki basamakta kendini gösterme ya da saygınlık olarak tanımlanan başarı kazanma ve tanıma ve piramidin en üst düzeyinde ise bireyin sahip olduğu potansiyeli kullanarak kendini gerçekleştirebilme ihtiyacı bulunmaktadır (Can vd., 2015, s. 109).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını geliştiren Alderfer, bireylerin iş doyumlarının açıklanmasında var olma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçlarını olarak üç ana başlıkta toplamıştır. Kurama göre, bireylerin aynı anda birden fazla ihtiyacının ortaya çıkması mümkündür. Bu duruma bağlı olarak, katı bir hiyerarşi yoktur. Bu ihtiyaçlar aşağıda gösterilmektedir (Eren, 2017, ss. 510-511):

- Var Olma İhtiyaçları: Bireylerin fizyolojik olarak hayatta kalmalarına yönelik ihtiyaçları bu grupta toplanmaktadır. Buna göre, fizyolojik ihtiyaçlar ve tehlikelerden korunma var olma ihtiyaçlarıdır.

- İlişkisel İhtiyaçlar: İnsanların diğer bireyler ile etkileşime girmesi ve sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçlarıdır.

- Gelişme İhtiyacı: Bireylerin sahip olduğu potansiyeli açığa çıkarması ve kendini gerçekleştirerek gelişmesine yönelik ihtiyaçları bulunmaktadır.

Alderfer kuramını oluştururken insanların davranışlarının sonuçlarına uygun olarak geri çekilebileceğini ifade etmektedir. Buna göre aynı anda beliren ihtiyaçlardan herhangi birisinde başarısız olan bireylerin bir alt basamaktaki ihtiyaçlarının düzeyi artmaktadır. Örneğin, gelişme ihtiyacını karşılamadaki başarısızlık insanların sosyal ilişkilerine olan ihtiyaçlarını daha da şiddetlendirmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016, s.287).

Herzberg yapmış olduğu araştırmalarda elde ettiği sonuçlara göre; iki faktör kuramı olarak da tanımlanan bir kuramda; iş doyumunu motivasyon ve hijyen faktörleri ile açıklamaktadır. Bu iki faktör grubu çalışanların işe yönelik tutumlarını açıklamak için kullanılmaktadır. Şekil 9'da Herzberg'in Motive Edici Faktörler ile Hijyen Faktörleri gösterilmektedir (Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010, s.237).

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörleri
Başarı	Denetim kalitesi (tarzı)
Tanınma	Şirket kuralları ve politikası
İşin kendisi	Ücret
Gelişme imkanları	Çalışma koşulları
İlerleme imkanları	İş güvenliği
Sorumluluk	Kişisel yaşantı
Geri bildirim	Statü
	Bireyler arası ilişkiler

Şekil 9. Herzberg'in Motive Edici Faktörler ile Hijyen Faktörleri (Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010, s.237)

Şekil 9'a göre hijyen faktörleri çalışanların işyeri kültürü ile belirlenen dış çevre şartlarını kapsamaktadır. İşletme kuralları ve politikaları, işletme içindeki iletişim, ücret, statü gibi unsurlar bireyin motive olmasını sağlamaz. Motive edici unsurlar incelendiğinde bireylerin kendilerini gerçekleştirme ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik duygusal unsurlar olduğu görülmektedir (Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010, s. 238).

Herzberg, çalışanlara yönelik yaptığı araştırmalarda çalışanların kendilerini hangi durumlarda başarılı ve iyi hangi durumlarda başarısız ve kötü hissettiklerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmalar sonucunda hijyen faktörü olarak tanımlanan dışsal tatmini etkileyen çevre koşulları ve motive edici iki ana faktör grubunun olduğu ve bu faktörlerin etkileşimi ile iş doyumunun oluştuğu belirlenmiştir (Can vd., 2015, s. 112).

Herzberg'in güdüleme kuramında iş doyumunun tersi bir durum olarak iş doyumsuzluğu yaşanmadığı hijyen faktörlerinin olması halinde çalışanların koşullarının iyi olmasına rağmen iş doyumunun oluşması için motive edici faktörler olarak tanımlanan başarı, tanınma ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Örnek olarak ücretin yüksek olması bireyin iş doyumuna ulaşmasını sağlamamaktadır. Bununla birlikte ücretin iyi olmaması durumunda çalışanın iş doyumuna ulaşması da mümkün değildir. Bu nedenle, insanların içsel olarak ödüllendirilmeleri gerekmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016, s.286).

Süreç kuramlarından McClelland'ın kuramı bireylerin başarı, güç ve bağlanma ihtiyaçları boyutları ile iş doyumunun olabileceği açıklanmaktadır. Kurama göre başarıya yönelmiş ve iş doyumu yüksek bireylerin özellikleri başarma, güç ve bağlanma ihtiyaçları arasındaki ilişkiler ile belirlenmektedir:

- Başarma İhtiyacı: Bireylerin başarma gücüne yönelik ihtiyacının karşılanması için sürekli olarak çözüm aramaları, emekleri karşılığında ulaştıkları sonuçları geri bildirim ile almaları ve sorumluluktan kaçmadıkları belirlenmiştir.

- Güç İhtiyacı: Güç ihtiyacı olan bireyler insan ilişkilerinde hakim olmak için rekabete dayalı yarışmaları seven, etki düzeyi yüksek insanlardır. Bu

insanların diğer insanları yönlendirme ve etkileme kapasiteleri diğer insanlardan yüksektir.

- Bağlılık İhtiyacı: İnsanların tek başına yapamayacakları işleri birlikte başarmak ve arkadaşlıklarına değer veren bir yapıda olmalarını sağlamaktadır. Bu ihtiyacı olan bireylerin bir gruba bağlanmaları ve etkileşime girmeleri kolaydır (Eren, 2017, ss.526-527).

McClelland'ın kuramında insanların iş doyumuna sahip olabilmek için bu üç ihtiyaçtan birinin giderilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Her ihtiyaç gurubuna ait bireylerin iş doyumlarının karşılanmasında farklı işletme politikaları oluşturulması ya da rol ve görev pozisyonlarının ihtiyaçlarına uygun olması gerekmektedir. Örneğin bir yöneticinin başarıdan çok güç ihtiyacının giderilmesi ve diğer insanları yönetmesinde etkili olması iş doyum düzeyini artırabilmektedir (Can vd., 2015, ss.113-114).

2.2.3.2 İçerik kuramları

İş doyumunu açıklamaya ilişkin süreç kuramları çalışanların motivasyonuna yönelik davranışların nasıl sürekli hale getirilebileceğini incelemiştir. Bu nedenle süreç kuramları daha çok çalışanların davranışlarına yönelmiş ve beklentilerin karşılanması yanında çalışan davranışlarını etkileyen diğer unsurları da ele almıştır. İçsel ve dışsal doyum unsurları bu kuramlarda sürekli etkileşim içinde çalışanların belli davranışları göstermesini sağlamaktadır (Murat, 2018, s.290).

İçerik kuramları olarak da tanımlanan süreç kuramları çalışanların motive edilmesinde karmaşık yapısı olduğunu ve bilişsel değerlendirmelere bağlı olarak açıklamaya çalışmıştır. Buna göre, bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasının yanında çalışanların işlerini yaparken dışsal faktörlerden nasıl etkilendikleri de süreç kuramlarındaki modeller dahil edilmiştir (Koçel, 2010, s.644).

Süreç kuramları içinde Vroom'un beklenti ya da ümit kuramı bireylerin iş doyumu sağlamaları için davranışlarının bir fonksiyonu olarak ödüllendirilmelerine dayanmaktadır. Buna göre, çalışanların amaç ve hedefleri ile çaba ve performansının sonucu olarak aldığı ödüllerin amaçlarını karşılaması gerekmektedir. Beklenti kuramındaki üç boyut aşağıda gösterilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016, s.293):

- Çekicilik: Çalışanların işletmede ortaya koyduğu emek ve çaba karşılığında kazanacağı ödülleri arzulama düzeyini göstermektedir.

- Performans ve Ödül İlişkisi: Çalışanlar, işletmedeki davranışları ve çabası ile ödüllere ulaşabileceğine inanmalıdır.

- Performans ve Güç İlişkisi: Çalışanların işyerindeki davranışlarını algılaması belli bir performansa yönlendirecektir.

Vroom'un beklenti kuramında çalışanların bireysel farklılıklarının süreç katılması ile birlikte, hem motivasyonları hem de iş doyumlarının nasıl etkileneceği ortaya konmaktadır. İnsanların işyerindeki davranışları hem kişisel özelliklerinden hem de dış koşullardan etkilenmektedir. Her çalışanın farklı ihtiyaçları olması ödüllere yönelik beklentilerinin de farklı olmasını sağlamaktadır. İnsanlar ödüllere ulaşmak için algılamalarına göre seçim yapmak zorundadır (Eren, 2017, s.532).

Amaç belirleme kuramı da süreç kuramları arasında gösterilmektedir. Bu kuramın temel özelliği çalışanların amaçları ile davranışları arasındaki ilişkilerin açıklanmasıdır. Kurama göre bireylerin seçtikleri amacın zor ve yüksek bir amaç olması davranışlarından daha fazla verim elde edilmesini sağlamaktadır. Bu verimin elde edilebilmesi için çalışanların davranışlarının sonuçlarını öğrenmeleri bir başka ifade ile geri bildirim yapılması gerekmektedir. Kuramda, çalışanların amaçlara yönlendirilebilmesi için özendiricilerin kullanılması gerekmektedir. Böylece iş doyumu sağlamak için maaş, ek sosyal haklar, ilerleme imkanı gibi özendiriciler araç olarak kullanılabilmektedir (Can vd., 2015, s.116).

Pekiştirme kuramı da süreç kuramları arasında kabul edilmesine karşılık amaç kuramı ile farklı bir yaklaşıma sahiptir. Pekiştirme kuramında çalışanların davranışları ve performansı amaçların belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Görüldüğü gibi amaç belirleme kuramının tersi olarak pekiştirme kuramı, çalışanların davranışlarının nasıl kontrol edileceği ve çevresel şartların nasıl düzenleneceği ile ilgilidir. Çalışanların işletme içindeki olumlu davranışlarının pekiştirilmesi bu davranışların tekrarlanmasını sağlar (Özkalp ve Kırel, 2016, s.293).

Süreç kuramlarından sonuçsal şartlandırma kuramı ise çalışanların amaçlarına ulaşabilmeleri için nasıl davranmaları gerektiğinin belirtilmesidir. Çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşılabilmesi için belli davranışlara uyum göstermek zorundadır. Sonuçsal şartlandırmada çalışanların güdülenmesi ve iş doyumunun sağlanması için ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmalarının kullanılması fayda sağlayacaktır. Buna göre örgütsel kültür açısından tutarlı davranışlar ödüllendirilirken, maddi ve manevi ödüller ile davranışların pekiştirilmesi sağlanır. Cezalandırmada ise tutarsız davranışların kınanması, uyarı verilmesi ve ücret, prim vb. ödüllerin geri çekilmesi söz konusu olmaktadır (Önen ve Kanayran, 2016, s.52).

Süreç kuramlarından Adams'ın eşitlik kuramı ise çalışanların, bilgi birikimi, deneyim, yetenek, verimlilik ve performans gibi girdileri ile elde ettikleri çıktılar arasındaki dengeye odaklanmıştır. Çalışanlar elde ettikleri çıktıları bir başka ifade ile maddi ve manevi ödülleri değerlendirdiklerinde hem kendi işletmesinde hem de farklı işletmelerde kendi iş pozisyonunda çalışanların çıktıları ile karşılaştırma eğilimindedir. Bu karşılaştırmada çalışanın ortaya koyduğu girdi karşılığında elde ettiği çıktının düşük olması iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır. Dengenin sağlanması halinde ise iş doyumu oluşabilir. Bu kuramın en önemli özelliği girdi ile çıktı arasındaki eşitliğin bozulması halinde çalışanların iş doyumuna ulaşamayacaklarını açıklamasıdır (Keser, 2006, s.43).

2.2.4 İş doyumunu etkileyen faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve kurumsal faktörler olarak iki başlık altında incelenmiştir.

2.2.4.1 Bireysel faktörler

Bireyler sahip oldukları kişilik yapısı, özellikler ve hayata yönelik farklı beklentilere sahip olabilmektedir. Her bireyin farklı ihtiyaç ve beklentisine uygun olarak iş doyumu da farklılaşabilmektedir. Bireyin işinden beklentisi kariyer yapmak ve yükselmek ise iş doyumu farklı beklentiler ile finansal gelirlerinin yükseltmek amacı ile çalışıyorsa farklı beklentiler etkileyebilmektedir. Bu nedenle bireylerin kişilik yapılarına uygun olarak

işlerine yönelik amaç ve hedefleri iş doyum düzeyini etkilemektedir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006, s.41).

Bireylerin birbirinden ayrılmasını sağlayan kişilik yapıları ile işe yönelik tutumları belirlenmektedir. Çalışanın karakterine uygun olarak amaçlarını belirlemesi, baskın özellikleri, iş doyumu ile yakından ilgilidir. Örneğin hayat kötümser yaklaşan bireylerin işlerine yönelik olumsuz tutumları, daha idealist ve pozitif yaklaşan bireylerden daha düşük iş doyumuna sahip olmasına neden olabilmektedir. Bireyleri tanımlayan karakter özellikleri ile iş doyumları arasında işe yönelik tutumun oluşması sürecinde yakın ilişki bulunmaktadır (Arslan, 2011, s.20).

İş doyumunu etkileyen cinsiyet değişkenine yönelik farklı sonuçlar elde edilmiştir. Cinsiyet ile iş değişkeni arasındaki ilişki de farklı sonuçlar bulunması araştırmaların birbirileri ile tutarsızlık göstermesine iş kolu ve işin niteliklerine bağlı olarak sonuçların farklılaşmasına neden olmaktadır. Bazı araştırmacılar kadınların daha sabırlı olması ve sürece odaklı olmaları nedeniyle iş doyumlarının erkeklerin iş doyumuna göre daha yüksek olduğunu belirlerken, erkeklere daha dezavantajlı olmaları ve çalışma hayatında önlerine çıkan engeller nedeniyle iş doyumsuzluğu yaşayabilmektedir. Buna karşılık erkeklerin ve kadınların beklentilerinin farklı olması nedeniyle iş doyum düzeyleri farklılaşabilir. Erkekler maaş, terfi, statü gibi kavramlara daha fazla önem verirken, kadınlarda ise erkeklerden farklı olarak sosyal ilişkiler ve iş koşulları daha çok ön plana çıkmaktadır (Beşiktaş, 2009, s.26).

İş doyumu ile çalışanların yaşı arasındaki ilişki de karmaşık bir yapıya sahiptir. İşe yeni başlayan bireylerin iş doyumlarının yüksek olduğu zaman içinde azalma gösterdiği ancak zamana bağlı olarak işi sevme ya da işe alışma nedeniyle tekrar yükseldiğine yönelik araştırmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte ileri yaşta olan çalışanların mesleki tükenmişlik yaşamamaları koşuluyla iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde ileri yaşlarda çalışanların amaçlarının farklılaşması ve alışkanlıklar nedeniyle iş doyum düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla iş doyumuna çalışanların yaşlarına uygun olarak dalgalandığı ve her yaş dönemine uygun beklentilere göre belirlendiği söylenebilir (Yelboğa, 2007: 3).

Eğitim düzeyi belli şartlar altında insanların iş doyumları üzerinde etkilidir. İnsanların sosyoekonomik durumlarına bağlı olarak aldıkları eğitimlere uygun işlerde çalışmaları iş doyum düzeylerini artırmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların beklentilerinin eğitim durumu düşük olanlara göre farklılaşması iş doyumunu olumsuz etkileyen bir durumdur. Eğitim durumu düşük olan çalışanların işlerinden beklentilerinin azalmasına neden olmaktadır. Buna uygun olarak da iş doyum düzeyleri daha yüksek olabilir (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005, s.132).

2.2.4.2 Kurumsal faktörler

İş doyumunu etkileyen kurumsal faktörler işin ve işyerinin ve işyerindeki ilişkilerin örüntüsüne bağlı olarak değişen faktörlerdir. Her işin kendisine ait olan özellikleri iş doyumunu etkiler. İşin rutin ve sıkıcı olması, riskli bir meslek dalı olarak gösterilmesi, işinin niteliklerinin çalışanın kişiliği ile uyumu, çalışma sistemi ve işte ortaya çıkan sorunlar iş doyumu üzerinde etkilidir. Araştırmalarda insan etkileşimine dayalı hizmet sektöründe iş doyumunun daha fazla etkilendiğini stresli ve zor meslek dallarında iş doyum düzeyinin azaldığını belirlenmiştir. Bazı işlerin uzmanlık isteyen meslekler olması da iş doyumunu etkiler (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, s.168).

İş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biri ücrettir. Ücret emeğini ortaya koyan insanların belli bir dönem sonunda kazandıkları maddi kazanımlar olarak özellikle dışsal doyumun temel belirleyicisidir. Buna karşılık ücret ile iş doyumu arasındaki ilişkide genellikle kazanılan değerden çok ortaya konulan emek ve çaba karşılığında kazanılan ücretin dengeli olması ve diğer sektör ve çalışanların kazançları ile yapılan karşılaştırmalarda bir ölçüt olarak ele alındığı görülmektedir. Ücrete ek olarak sosyal haklar, sağlık ve gıda yardımları, prim ve başarı ikramiyeleri de iş doyumunda kriter olarak alınabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008, s.205).

Kurumsal faktörler genellikle birbiri ile ilişkilidir. Bu ilişki bireylerin çalıştıkları işletmelerin örgütsel kültürü tarafından belirlenen bir yapı içinde çalışanların içinde bulundukları iş ortamı ve ast üst ilişkileri ile belirlenmektedir. Yüksek risk taşıyan iş grupları, aşırı yoğun çalışma temposu, insanlar ile yüz yüze iletişim, iş kazası riskinin yüksek olması, çalışma ortamının iş doyumuna etkisini azaltan unsurlardır (Şimşir ve Seyran, 2020, s.29).

Çalışanlara sunulan kariyer fırsatları ve yükselme çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılayan yapısı ile iş doyumu üzerinde etkilidir. Kurumsal kültürde yükselme adil bir biçimde sunulduğu, çalışanların emek ve çabalarına göre dengeli bir şekilde dağıtıldığında iş doyumunu artıran bir özelliğe sahiptir. Yükselme kavramı içinde ücret artışı, statü göstergesi, emeğin karşılığının alınması ve işletme içi rekabette başarı kazanılması anlamına geldiğinden pek çok açıdan iş doyumunu destekleyen bir özelliğe sahiptir. Çalışanların yükselmenin bu özelliklerini nasıl algıladığı iş doyumu ya da doyumsuzluğunu etkileyebilmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, s.167-168).

İşletmenin örgütsel kültürü içindeki danışmanlık faaliyetleri hem ast üst ilişkisi içinde hem de çalışanın yönlendirilmesi sürecinde iş doyumu üzerinde etkilidir. Danışmanlık, çalışanların motive edilmesi, yapması gerekenlerin açıklanması, problemlerine çözüm önerileri geliştirilmesi ve çalışma barışı açısından önemlidir. İşletmenin üst yönetiminin çalışanlara yönelik yaklaşımı destekleyici olduğunda iş doyumu olumlu olarak etkilenmektedir (Özkalp, 2019, s.75).

Çalışanların işletmedeki çalışma yılları bir başka ifade ile kıdemleri iş doyumlarını etkilemektedir. Bir çalışanın yıllara bağlı olarak işletmesine yaptığı yatırım karşılığında elde etmeyi umduğu kazanımların yüksek olmasına karşılık bu beklentisinin karşılanmaması iş doyumunu azaltabilir. Bununla birlikte yanı iş yerinde uzun süre çalışılması çalışanın işten ayrılması durumunda kaybedeceği imkanların da önemli olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla kıdemin uzun ya da kısa olması iş doyumu açısından önemlidir (Gürsel vd. 2003, s.151).

İnsanların işletmede sosyal bir grup olarak iş arkadaşları ile ilişkilerinin kalitesinin iş doyumunu belirleyici bir özelliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. İş yerindeki işbirliği ve dayanışma, iş arkadaşlarının iyi anlaşması, ekip ruhu ve birlikte bir eser meydana getirmenin hazzı işe yönelik tutumların daha olumlu olmasını sağlamaktadır. İşyerinde etkili ilişkilerin kurulamaması, çalışanın yalnızlığı ve çatışmacı davranışlar ise işin sevilmesine rağmen iş doyumunu olumsuz etkileyebilecek bir özelliktir (Özkalp, 2019, s.75)

2.2.5 İş doyumunun sonuçları

İş doyumunun araştırılması çalışanların kendilerini işlerini yaparken nasıl hissettiklerini kapsamaktadır. Bu nedenle iş doyumunun ilk sonucu çalışan mutluluğunu etkilemesidir. İş doyumu düşük olan çalışanların stres altında olmaları ve sürekli baskı altında çalışmaları psikolojik ve fizyolojik olarak problem yaşamalarına neden olmaktadır. Baş ağrısı, kalp ve mide rahatsızlıkları, yüksek tansiyon, depresyon bireyin işinde mutlu olmamasının neden olabileceği hastalıklardır. İş doyumu yüksek olan bireylerin çalışma hayatından işbirliğine açık ve verimli olmaları desteklenmektedir. İşine olumlu duygular ile yaklaşan çalışanların performansının yüksek olması beklenebilir (Özkalp, 2019, s.72-73).

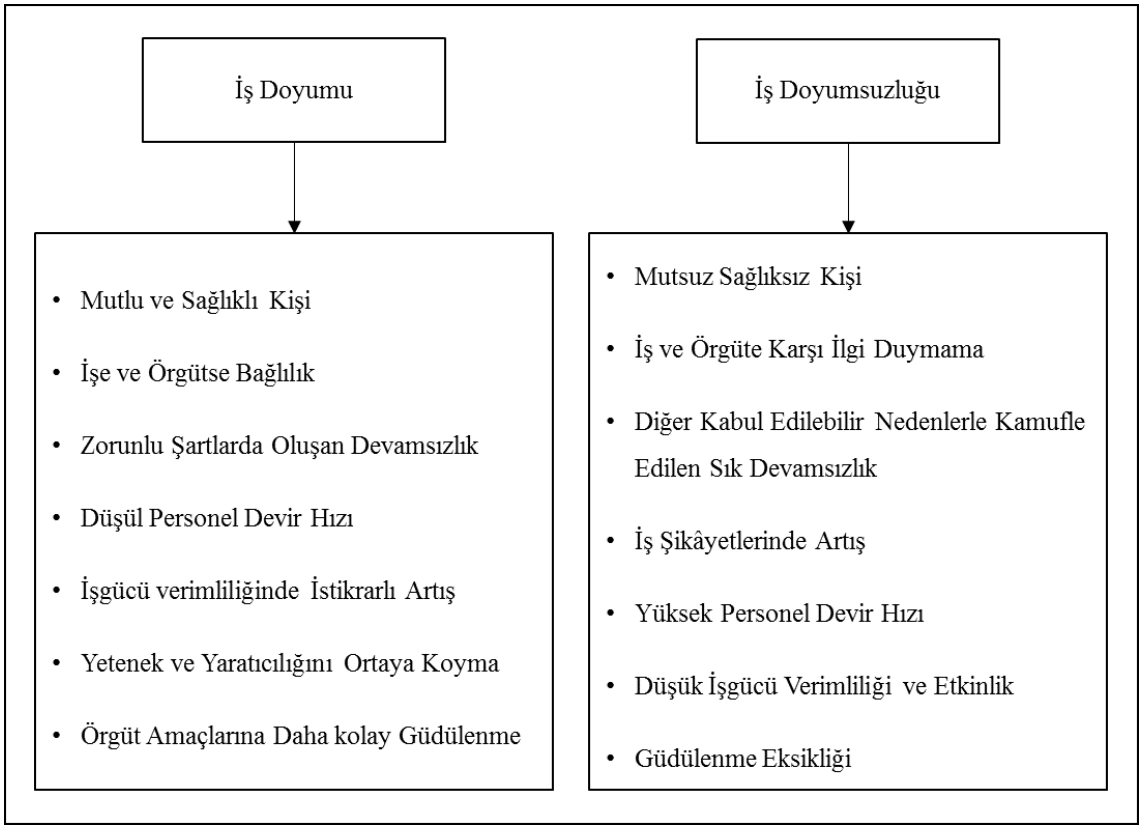
Çalışanların kendilerini mutlu hissetmeleri günün büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerinde huzurlu olması ile özel yaşamlarındaki mutluluk arasında da önemli bir ilişki bulunmaktadır. İşine olumlu bir tutuma bağlı bireylerin kişisel yaşamlarında işe yönelik sorunları taşımamaları daha mutlu olmalarını sağlamaktadır. Böylece bireyin yaşantısındaki sorunların azalması kendilerini işlerine yoğunlaştırmalarını da kolaylaştırabilmektedir (Güven, 2020, s.135).

İş doyumunun bireysel etkilerinin yanında çalışma yaşamı ve işletmelere yönelik etkileri de bulunmaktadır. İşletmenin verimliliği personelin bireysel performansı ve birbiri ile etkileşiminden kaynaklanan sinerji ile elde edilen toplan verime bağlıdır. İş doyumunun düşük olduğu işletmelerde personel devir hızı yüksektir. Sürekli personel değiştirilmesi, işten ayrılmalarla oluşan maliyetler, işe geç gelme ve devamsızlık davranışları maliyetlerin artmasına neden olur. Ayrıca iş doyumu düşük olan çalışanların diğer çalışanları olumsuz etkilemesi, işi sabote etmesi ihtimali de bulunmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s.2).

İş doyumu günümüzdeki çağdaş yaklaşımların çalışanlar açısından ulaşılması gereken bir duygu durumudur. İşletmelerin özellikle hizmet işletmelerinde çalışanların kaliteli hizmetler üretmesi işlerinden memnun olmalarına bağlıdır. Bu nedenle kalite yönetimi çalışmalarında çalışanların memnuniyeti çok önemlidir. Müşterilere yüz yüze etkileşime giren çalışanların iş doyumu ile hızlı, güvenilir ve kaliteli hizmetler vermesi daha da

kolaylaşır. Bu nedenle kaliteli hizmet üretimi ile iş doyumu arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014, s.274).

Genel olarak iş doyumu ve iş doyumsuzluğunun sonuçları birbiri ile ilişkilidir. Çalışanların bireysel huzur ve iyilik halini destekleyen iş doyumu olumlu bir duygu durumu iken iş doyumsuzluğu strese dayalı olarak örgütsel sonuçları da olan olumsuzluklar oluşturmaktadır. Şekil 10'da iş doyumu ve doyumsuzluğunun sonuçları şema olarak gösterilmektedir (Akıncı, 2020, s.6).



Şekil 10. İş Doyumunun Sonuçları (Akıncı, 2020, s.6).

Şekil 10'a göre, günlük hayatının sekiz saatini işyerinde geçiren bireylerin iş doyum düzeyine bağlı olarak sağlığı ve özel yaşamı etkilenebilir. İş doyumu bireyin mutlu olmasını desteklerken, iş doyumsuzluğu ise bireyin işine yabancılaşması ve isteksizlik oluşturmaktadır. Günümüzde iş doyumu ile ilgili yapılan araştırmalarda iş doyumunun bireysel başarı ve performansı artıran bir zemin oluşturduğu ve iş gücü verimliliğini arttırdığı belirlenmiştir. İş doyumsuzluğunun düşük iş gücü verimliliği ve motivasyon

eksikliği de bu temelin oluşmaması nedeniyle bireyin işinden sürekli şikayet etmesine bağlanabilir (Akıncı, 2002, s.8.)

İş doyumu dinamik bir tutum olarak çalışılan süre içinde sürekli değişebilir. Günümüzde işletmelerin temel amacı, çalışanların beklentilerinin karşılanarak iş doyum düzeylerinin yükseltmek ve kendilerini mutlu hissedebilmelerine yoğunlaşmıştır. İşini seven, rol ve görevlerini tanımlandığı biçimde yerine getiren emek ve çabaları karşılığında hakkettiğine inandığı ücreti alan ve işyerinde etkin iletişim içinde bulunan çalışanların çalışma hayatına gereken önemi vermesi nedeniyle olumsuz etkilenmeyecektir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006, s.40). İşinde maddi ve manevi doyum düzeyleri yüksek olan çalışanların isteklerinin karşılanmaması ise olumsuz tutumlar içerisine gireceğinden iş ve iş dışı yaşamı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. Böylece hem çalışmaların sonucunda elde edilen çıktılara yönelik dışsal doyum hem de çalışma sürecinde içsel bir cevap olarak elde edilen içsel doyum düzeyi yeterli olmadığında bir çalışanın işine yönelik motive edilmesi oldukça zordur (Deniz, 2005, s.311).

2.3 Örgütsel Bağlılık

Bu bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, önemi örgütsel bağlılığa yönelik tutumsal ve davranışsal bağlılık kuramları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır.

2.3.1 Örgütsel bağlılığın tanımı

Örgütsel bağlılığın tanımları incelendiğinde üzerinde düşünce birliğine varılmış ortak bir tanımın olmadığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık sosyal psikoloji, psikoloji, davranış bilimleri ve işletme gibi disiplinlerin ortak bir çalışma alanı olarak insanların sevdikleri tutum objesine yönelik bağlanmalarına dayanmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçlara bağlanması ve kendisini çalıştığı işyerine adaması, özverili davranışlarda bulunma ve sadakatle görevine yerine getirme tutumudur (Eren, 2017: ss.554-555).

Örgütsel bağlılığın kuramsal temellerinin oluşturulmaya başladığı yıllarda duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmasına karşılık, farklı disiplinlerdeki çalışmaların katkıları ile yeni boyutlar eklenmiş ve terim zenginleştirilmiştir. Bağlılığın psikolojik bir durum

olmasına karşılık, bilişsel yapı ile işletmede çalışmaya devam etme ile kazanılan ödüller arasındaki denge de değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmede alternatif iş imkanları ve bireysel ihtiyaçlar ön plana çıkar. Çalışanların bu değerlendirmelere bağlı olarak verecekleri karar, işletmeden ayrılmaya ya da çalışmaya devam etmelerini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler çalıştıkları işyerinden ayrılmak istemezler (Razzaq, Ayub, Farah, ve Aslam, 2013, s.75).

Örgütsel bağlılık çalışanların iş yeri ile kurdukları dinamik bir ilişki biçimidir. Bu ilişkinin belirlenmesinde rol oynayan faktörler çalışanların ortak bir eser meydana getirmenin vermiş olduğu anlam, maddi kazanımlar, iş arkadaşlığı, yönetim biçimi ve alternatif iş imkanlarının durumudur. Çalışanların işyerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkisi olan örgütsel bağlılığın oluşması çalışanın işyerine bağlanma gücünü ya da düzeyine işaret etmektedir (Oksay, 2011, s.86).

Örgütsel bağlılık, bireylerin işyerindeki bağlılığını kapsamaktadır. Bu bağlılıkta aidiyet duygusu, bireyin kendisinin işletme kültürünün bir parçası olarak görmesi, işyerinden ayrıldığında katlanacağı maliyetlere uygun bağlılık göstermesi ve bir işte çalışmanın gerektirdiği sorumluluk ve görevi yerine getirmesidir. Çok boyutlu bir kavram olarak örgütsel bağlılığa yönelik tanımların birbirinden farklılaşması da çalışma yapılan disiplinin araştırma konulara uygun olarak değişmektedir (Eryeşil ve İraz, 2017: 132).

Kavramsal olarak ortaya atıldığı yıllardan itibaren sürekli geliştirilen örgütsel bağlılık, işletmenin amaç ve hedeflerinin benimsenmesi, gerçekleştirilmesi için çaba sarf edilme düzeyini göstermektedir. Günümüzde örgütsel bağlılığın sadece duygusal boyutu değil, bir işte çalışma zorunluluğunu ifade eden devam bağlılığı ve ahlaki olarak işyerine duyulan sorumluluk duygusu olan normatif bağlılık da ele alınmaktadır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 88). Bu bağlamda örgütsel bağlılık gönüllülük ile olabildiği gibi bireyin bağlılığı işyerine karşı yerine getirilmesi gereken bir ödev olarak algılaması ya da zorunluluktan çalışmaya devam etmesi ile incelenebilmektedir. Bireysel beklentiler, işyerinden ayrılmanın getireceği maliyetler, etik sorumluluk üç farklı bileşen tarafından örgütsel bağlılığın etkilenmesini sağlar (Taşkın ve Dilek, 2010, s.39).

Çalışanların işyerinde çalışmaya devam etme arzusu ve iradesi örgütsel bağlılık olarak tanımlanmasında duygusal aidiyet öne çıkmaktadır. Her çalışan, emeğini arz ettiği

işyerine bağlanma eğilimindedir. Psikolojik bir bağ olarak tanımlanan örgütsel bağlılıkta karşılıklı kazanımların oluşturduğu ilişkide çalışanların işyerinde çalışma arzusu ve isteğini göstermesi ile ortaya çıkmaktadır (Ko, 2009, s.203).

Özet olarak örgütsel bağlılık çalışan ve işyeri arasındaki ilişkileri kapsayan bir bağ ve ilgi durumu olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılığın, öznel değerlendirmeye bağlı olarak psikolojik bir bağlanma olması, çalışanların hem işyerine yönelik tutumları ile hem de davranışlarındaki açık gösterim ile kendini belli etmektedir. Bağlılığın boyutlarına bağlı olarak çalışanların işyeri ile özdeşleşmesi ve bütünleşmesi sürekli olarak işyerinde çalışmaya devam etmelerini sağlamaktadır (Akar, 2015, s.11).

2.3.2 Örgütsel bağlılığın önemi

Çağdaş yönetim yaklaşımlarının öne çıkması örgütsel bağlılığın önemi arttırmıştır. Buna göre, çalışanların işyerine yönelik tutum ve davranışları olumlu olduğunda performanslarının artmasına yönelik çalışan işyeri uyumu sağlanabilmekte ve çalışanın hissettiği aidiyet duygusu ve bütünleşmeye bağlı olarak verimliliği artabilmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların işyerindeki sürekliliğini de sağlayarak personel devir hızının oluşturduğu maliyetlerin azalmasına katkıda bulunur. Günümüzde çalışma barışının ve olumlu çalışma iklimin sağlanması bireylerin çalıştıkları işyerinde kendilerini mutlu hissetmeleri ve huzuruna bağlıdır (Güney, 2012, s.328). Örgütsel bağlılığın çalışanlar ve işletmeler açısından önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Örgütsel bağlılık çalışanların iş motivasyonunu desteklediği için işyerindeki davranışların üst yönetimin beklentilerini karşılayacak şekilde geliştirilebilir.
- İşyerinde sürekli çalışma ve devamlılık örgütsel bağlılık ile ilişkilidir.
- Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanların örgütsel amaçları benimsememesi nedeniyle işletmenin başarısı içim mücadele etmesi daha düşük düzeydedir.
- Bir işletmenin üst yönetiminin ve insan kaynakları bölümlerinin başarısı çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ile ölçülebilir.

- Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar örgütsel vatandaşlık gibi özveri ve fedakarlık isteyen olumlu davranışlara sahiptir.

- Yoğun rekabet ortamında yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve sürekli çalışmaya devam etmesi rekabet aracı olarak kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılık, başarılı ve yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi için iyi bir araçtır özetlenebilir (Bilgiç, 2017, s. 39).

İşletmelerin yoğun rekabet şartlarında başarılı olmaları çalışanların performansı ile ilişkilidir. Günümüzde örgütsel bağlılık önemli bir rekabet aracı olarak hem hizmet kalitesi hem de verimlilik açısından değerlendirilmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi üst yönetimin önemli bir fonksiyonu olarak gösterilmektedir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011, s.84).

Çalışanların özellikle duygusal bir durum olarak gönüllü bir biçimde işletmelerine bağlanmaları, işlerine yoğunlaşması açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır. Aidiyet duygusu, takım ruhu, huzur, fedakar çabalar ve özverili davranışlar bağlılık duygusu ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla işletmeler çalışanların bağlılıklarına yönelik pek çok faaliyet göstererek hem maliyetleri düşürmek hem de toplam verimliliği artırmayı hedeflemektedir (Karahan, 2008, s.231).

2.3.3 Örgütsel bağlılık kuramları

Örgütsel bağlılık kuramları literatürde tutumsal ve davranışsal bağlılık kuramları başlıkları altında incelenmektedir.

2.3.3.1 Tutumsal bağlılık kuramları

Tutumsal bağlılık kuramları çalışanların işyeri ile bütünleşmesi ya da özdeşleşmesine yönelik olarak amaç ve hedefleri benimsemesine ve içselleştirmesine dayanmaktadır. Bu kuramlar açısından bağlılık, işyerinde çalışmaya devam etmek istemesinin temelinde işletmenin kültürü ile özdeşleşmesi ve işletmeye koyduğu emek karşılığındaki kazanımlara bağlı olarak ele alınmaktadır (Gül, 2002, s.41). Tutumsal bağlılığa yönelik yaklaşımlar genellikle Şekil 11'deki şemaya göre kuramsallaştırılmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007, s.41).



Şekil 11. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı (Meyer ve Allen, 1991, s.63; Akt: Doğan ve Kılıç, 2007, s.41)

Şekil 11 incelendiğinde çalışanların işyerindeki koşullara uygun bağlılığa yönelik davranışlar geliştirdiği ve bu davranışların da döngüsel bir biçimde koşullara bağlandığı görülmektedir. Tutumsal bağlılık kuramları çalışanların emeklerinin sonucu, bilişsel ve duygusal açıdan değerlendirmesini kapsayan kuramlardır. Bu kuramlar, işgücü ile kazanımlar arasındaki dengeye ya da alış verişe dayalı olarak işlemektedir. Şemadaki neden sonuç ilişkisi bağlılığın sürekli olarak nasıl işlediğini ve bireysel değerlendirmeler sonucunda psikolojik durumun nasıl oluştuğunu göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.41).

Etzioni örgütsel bağlılığa yönelik olarak ilk araştırmaları yapan bilim adamlarından birisidir. 1960'lı yılların başından itibaren örgütsel bağlılığın çalışanların tutum ve davranışları ile ilişkisini inceleyen araştırmacı, sınıflandırmasında üç boyuttan oluşan bir kuram oluşturmuştur. Bu boyutlar, ahlaki bağlılık, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılıktır:

- Ahlaki Bağlılık: Çalışanların örgütsel amaç hedef ve ilkeleri içselleştirmesidir. Bu bağlılıkta işletme kültürünün çalışan tarafından kabul edilmesi ve bireysel özdeşleşme bulunmaktadır. Özdeşleşme düzeyi arttıkça çalışanların işletmelerine bağlanma düzeyi de artacaktır.

- Hesapçı Bağlılık: Çıkarcı bağlılık olarak da tanımlanabilecek bu bağlılıkta alış veriş ya da çalışanın emeği karşılığında hangi ödülleri ne düzeyde elde ettiği önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların bağlılığı kazandıkları ödüllerin kendileri için yeterli ve değerli olması ile ilişkilidir.

- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılıkta çalışanlar işletmede çalışmaya devam etmelerine karşılık işletmenin bir üyesi gibi davranmamaktadır. Bu

bağlılıkta psikolojik bir sözleşmeden çok işletme kültürüne yabancılaşma ve negatif bir tutum söz konusudur (Gündoğan, 2009: s.44).

Etzioni'nin yaklaşımının bir ucunda pozitif örgütsel bağlılık olan ahlaki bağlılık ve diğer ucunda ise zarar verici bağlılık olarak tanımlanan yabancılaştırıcı bağlılık bulunmaktadır. Bu bağlılıkların ortasında ise çalışanların çıkarlarının korunması ya da bir başka ifade ile çalışan ile işletme arasındaki kazanımların dengeli olması durum bulunmaktadır. Ahlaki bağlılık işletmeler tarafından istenilen bir bağlılık olarak herhangi bir çıkar ya da zorlama söz konusu değildir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışanın kendisini işletmeden soyutlaması, üyeliğinin devam etmesin karşılık düşmanca duygular hissetmesi yer almaktadır (Tosunoğlu, 2014, ss.17-18).

Kanter'in örgütsel bağlılığı açıklanması için kullanılan modeli insanların sosyal etkileşimine dayanmaktadır. Buna göre insanlar bir işletmede diğer bireyler ile ilişkiler kurmak, bireysel ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için işletmelerine bağlanmaktadır. Kanter'in bağlanma modelinde üç ana boyut bulunmaktadır:

- Devam Bağlılığı: Çalışanların işletmede çalışmaya devam etmeleri fedakarlıklarına ve işyerine kendilerini adamaları ile açıklanmaktadır. Devam bağlılığı bilişsel bir bağlılıktır ve genellikle ahlaki bir sorumluluk ve duygu içermemektedir. Çalışanların işyerinde kalmaları tamamen işten ayrılmaları ile karşılaşacakları maliyetin azaltılmasına yöneliktir.

- Kenetlenme Bağlılığı: İşletme kültürünün özelliklerinden kaynaklanan bu bağlanmada sosyal ilişkilerin etkisi ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar işyerindeki arkadaşları ve işyeri kültürüne karşı sorumluluk hissetmekte ve ekip ruhu ile kenetlenerek kendini yakın hissettiği insanlar ile birlikte olmayı seçmektedir.

- Kontrol Bağlılığı: Kontrol bağlılığında çalışanların örgütsel kültürün temel ilkelerini ve örgütsel amaçların içselleştirilmesi bulunmaktadır. Örgütsel kültürü kabul eden çalışanlar kendi değerlerini örgütsel değerler ile uyumlaştırdığında yapının bir parçası olur ve kuralların sürekli hale gelmesi için yönetimin beklediği davranışları gösterir (Güney, 2012, s. 285).

Kanter örgütsel bağlılığı, çalışanların çaba ve emeklerini işletmeye sunmaya istekli olmaları kişilikleri ile işletmenin kurumsal kültürünün birleştirmeye yönelik davranışları ile açıklamaktadır. İşletmelerin sosyal bir sistem olarak insanlardan oluşması, çalışanların birbiri ile etkileşimin ön plana çıkarmaktadır. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında çalışanların bireysel olarak sisteme bağlanması ve sistemi üç farklı boyut olan devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı ile bütünleşmesidir (Gül, 2002, s.42).

O'Reilly ve Chatman bağlılığı bireylerin işletme kültürü ile bütünleşmesi ve özdeşleşmesi olarak tanımlamaktadır. Buna göre bağlılığın belli koşullar altında oluşması üç ana faktörden etkilenmektedir :

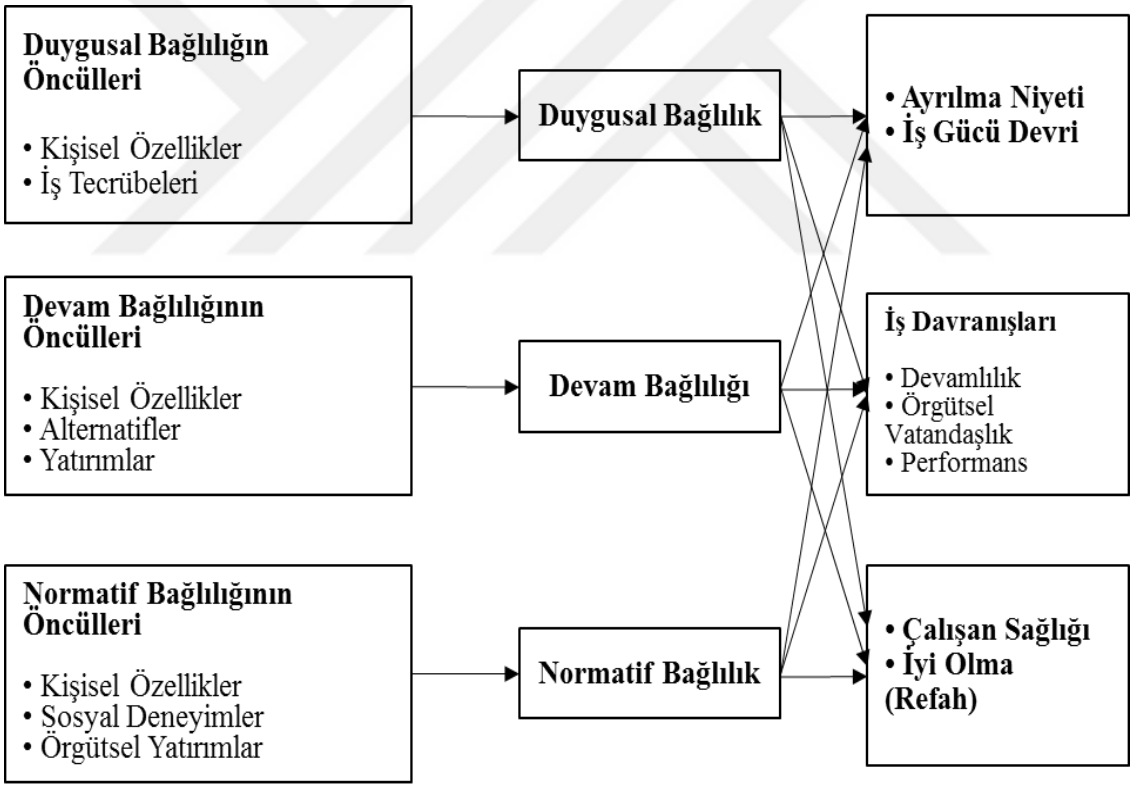
- Uyum Bağlılığı: Bu bağlılık, çalışanların maddi ve manevi ödüllere ulaşması için yönetsel ilkelere uyum sağlaması ve etkinin kabul edilmesine bağlanmaktadır. Uyum düzeyinin yüksek olması bireyim maliyet-ödül dengesini nasıl algıladığına ve bireysel amaçlarının nasıl gerçekleştirilmesine bağlıdır.

- Özdeşleşme Bağlılığı: Özdeşleşme, çalışan ve işletme arasındaki değerlerin bütünleşmesine bağlıdır. Çalışanların kendilerini işletme ailesinin bir üyesi olarak görmeleri ve bu durumdan memnun olmaları işletme kültürünün amaçlarını kabul ettiğini ve özdeşleştiğini göstermektedir.

- İçselleştirme Bağlılığı: Bu bağlılık, çalışanların kültürel uyumunu sağlayan ilke, değer, norm, amaç ve vizyona sahip çıkması ve diğer çalışanlar ile uyumlu davranışlar göstermesidir (Oksay, 2011, ss.59-60).

Çalışanların psikolojik bir sözleşme ile işletmeye bağlanmaları bağlılığın hangi düzeyde gerçekleştiği ile açıklanmaktadır. Buna göre, örgüt üyesinin bağlılığı, örgütün bakış açısını benimseme ve içselleştirme derecesine göre değişmektedir. Örgütsel bağlılığın, uyum sağlama boyutunda kültürüne sadık kalınması ve kişisel değerlerinden vazgeçmişini temsil eder. Özdeşleşmede ise çalışan işletmenin üyesi olmaktan gurur duymaktadır. İçselleştirmede ise üyesinin kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında mutlak bir uyum söz konusudur. Tanımlanan bu üç alt boyut birbirinden farklı ve göre boyutlar değişebilmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s.55).

Meyer ve Allen (1991) yaptıkları araştırmada kendilerinden önce gelen çalışmaların ortak özelliklerini inceleyerek üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli oluşturmuşlardır. Buna göre ilk boyut olan duygusal bağlılık, çalışanların işletmelerine psikolojik olarak bağlanmaları ve örgütsel kültürü içselleştirmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık bağımsız olarak bireyin ruhsal uyumu, huzuru ve tutarlı davranışları ile bir bütündür. Devam bağlılığı ödüller ve elde edilen kazanımlara bağlı olarak çalışanların hangi şartlar altında çalışmaya devam edeceğinin araştırılmasıdır. Normatif bağlılık ise ahlaki değerler bütün olarak çalışılan işyerine sadakatin gösterilen normudur (Akt. Hoş ve Oksay, 2015, s.3). Meyer ve Allen örgütsel bağlılığa yönelik her bir boyutun birbiri ile ilişkisi olmasına karşılık birbirinden bağımsız olarak ele alınabileceğini ifade etmişlerdir. Şekil 12'de üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli gösterilmektedir (Meyer vd., 2002; Akt. Günay, 2021, s.66).



Şekil 12. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer vd., 2002; Akt. Günay, 2021, s.66)

Şekil 12 incelendiğinde Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modelinin birbiri ile ilişkisi gösterilmektedir. Buna göre farklı değişkenler olarak birbiri ile ilişkili boyutlar olan

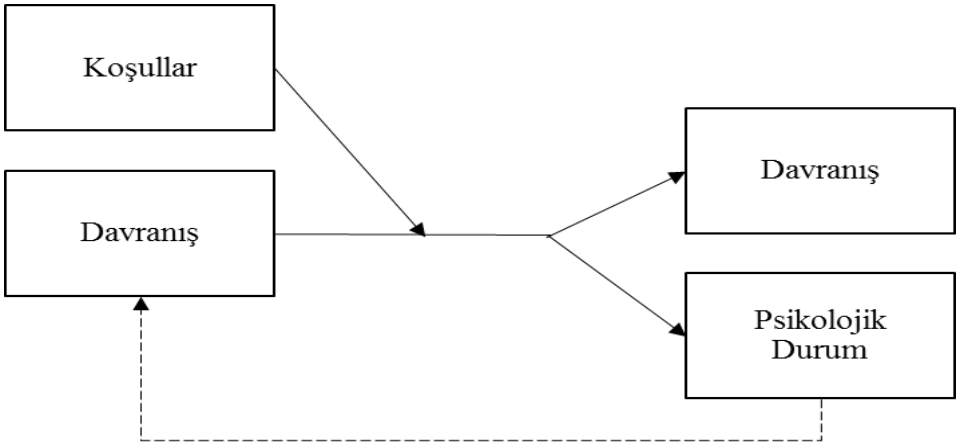
duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları çalışanların işyerinde çalışmaya devam etmesini sağlarken işe yönelik davranışları farklı şekilde etkileyebilmektedir. Örneğin normatif bağlılık içsel çelişkilerden sıyrılma ve örgütsel bağlılığı doğru bir davranış olarak desteklerken çalışan sağlığını da olumlu etkiler. Buna karşılık devam bağlılığı bireyin maliyetlerin analiz edilmesine yönelik bir boyut olması nedeniyle çalışan sağlığını olumsuz etkiler ya da hiç etkisi yoktur (Günay, 2021, s.66).

Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık kuramı araştırmalarda en çok kullanılan kuram ve modellerden biridir. Bu kurama göre örgütsel davranış içsel bir cevap olarak çalışanların sahip oldukları kişisel özellikler ile belirlenen algılamaları ile belirlenmektedir. Üç boyutlu olarak geliştirilen kuramda, duygusal bağlılık, çalışanların içsel cevapları ile işletmede çalışmaya devam etmesini açıklar. Duygusal bağlılıkta bir zorlama ya da gereksinim değil bireysel bir tercih vardır. Devam bağlılığı ise duygusal bağlılıktan farklı bir şekilde maliyetlerin değerlendirilmesi ile üyelik devam ettirilir. Çalışanların işletmelerinden ayrılması, maliyetli ise çalışmaya devam etmek zorunda hissetmektedirler. Üçüncü ve son bağlılık olan normatif bağlılık ise ahlaki görev, etkin bir zorunluluk ve doğru bir davranışa yönelik inançlar ile ilgilidir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007, s.58).

2.3.3.2 Davranışsal bağlılık kuramları

Davranışsal bağlılık kuramları sosyal psikolojinin ele aldığı tutum ve davranış ilişkisinin örgütsel bağlılığa uygulanmasıdır. Bu bağlılık kuramları davranışların nasıl gösterildiği ve bu gösterimden hangi faktörlerin etkisinin olduğu incelenmektedir. Buna bağlı olarak örgütsel bağlılık, çalışanların işyerinde uzun süre çalışmalarının nasıl gerçekleştirdiğini incelemektedir (Bayram, 2005, s.129).

Davranışsal bağlılık kuramları incelendiğinde daha çok sosyo-psikolojik faktörlere bağlı olarak örgütsel bağlılığın incelendiği görülmektedir. Bağlanma süreci sadece işletmenin koşullarına bağlı değil aynı zamanda çalışanların daha önceki bilgi birikimi ve deneyimlerine bağlı olarak oluşur. Bu nedenle davranışsal bağlılıkta bireyler işletmeye bağlanmalarından daha çok bağlılık davranışlarına ortaya çıkaran faaliyetlere bağlanmaktadır (Çöl, 2004, s. 2). Şekil 13'de davranışsal bağlılığın şematik olarak işleyişi gösterilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.42).



Şekil 13. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı (Meyer ve Allen, 1991, s.63; Akt: Doğan ve Kılıç, 2007, s.42)

Şekil 13 incelendiğinde çalışanların davranışları, belli koşullar altında sürekli olarak tekrarlanmaktadır. Bu süreklilik çalışanların işyerine bağlanmalarını sağlarken, örgütsel bağlılığa yönelik psikolojik durum, geri besleme ile sürekli olarak güncellenmektedir. Davranışsal bağlılığın anlaşılması açısından örgütsel bağlılık, davranışların sürekli olması durumu ile bağlanmanın kaynağı olarak açıklanabilir. Çalışanlar öznel faktörlere bağlı olarak çalışmaya devam etmekte ve bu devamlılıkta bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Çalışanlar çalışmaya devam ettiği sürece, bağlılığı oluşturan faktörler bağlanmasını haklı çıkaracak şekilde geliştirilir ve bu durum da davranışın sürekli hale gelmesini sağlar (Doğan ve Kılıç, 2007, s.42).

Becker, örgütsel bağlılık alanında ilk araştırmaları yapmıştır. Becker'e göre örgütsel bağlılık sosyo-psikolojik bir yaklaşım olarak yan bahis kavramına dayanmaktadır. Yan bahis kuramına göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ortaya koydukları emeğin karşılığı olarak elde ettikleri kazanımların (ödüllerin) üzerine oynadığı bahsin sonucudur. Çalışanların yan bahsine konu olan ve işletmeye bağlılığı ile sunduğu, bilgi birikimi, deneyimi, emeği ve çabası ile kazanmaya çalıştığı ödüller bulunmaktadır. Becker her çalışanın farklı beklentileri olduğunu ve bu beklentilerine yönelik sürekli olarak davranışlarının tutarlı sonuçları ile bahse girdiğini ifade etmektedir. Yan bahislere konu olan beklentiler, kültürel, sosyal statü, kendini açıklama, iş dışı endişeler ve bürokratik düzenlemeler olabilir (Aksoy ve Yılmaz, 2016, s.74). Kurama göre çalışanların uyumlu davranışları yan bahisle açıklanır. Çalışanların davranışları ve davranışlarının sonuçları

ile ilgili kararlarında uyumlu bir süreklilik yoksa bahsi kaybetmektedir. Örnek vermek gerekirse; bir çalışanın sahip olduğu deneyim ile başka bir işte çalışmak için işten ayrılmasını deneyiminin yetersizliği ile açıklayabilir. İşletmede çalışmaya devam ettiği sürede deneyiminin karşılığını alabileceği yönünde bir beklentisi vardır. Eğer bu bahiste ödüller beklediğinden daha az ise çalışan bahsi kaybetmiştir. Buna göre çalışanlar yan bahisleri bireysel ihtiyaç ve algılamalarına uygun belirlerler. Bu yan bahislerin oluşmasında çevresel etkenlerin de rolü bulunmaktadır (Güldiken, 2017, s.52).

Salancik'in örgütsel bağlılık kuramında, çalışanların davranışlarına bağlı olarak tutumları da etkilenmektedir. Davranışsal bağlılığı ortaya çıkaran tutumlar olmasına karşılık, davranışlar belli bir süre sonra baskın gelerek, çalışanın tutarlı bir şekilde düşüncelerini de etkilemektedir. Bu uyumsal yaklaşım davranış ve tutum arasındaki ahengi gösterir. Örneğin çalışanların işyerinde çalışmaya ilişkin sürekliliği sağlaması diğer davranışlarının temelini teşkil etmektedir. Böylece, o davranışlar da bir önceki davranışların bir sonucu olur. Salancik, örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için psikolojik bağı kabul etmekte ancak bu bağlılığın tutarlı davranışlar ile yerleşmesi ve çalışanların kişisel yatırımlarına yönelik davranışlar zincirinin bağlılığa neden olduğunu ifade etmektedir (Gül, 2002, s.49).

Salancik'in örgütsel bağlılığın temelinde tutumlardan önce davranışların belirleyici olduğunu ancak davranışlara yön veren temelinde çalışanların tutumları ile belirlendiğini açıklamıştır. Salancik örgütsel bağlılığın bir süreç içinde oluştuğunu çalışanların işletmelerine yönelik algılamaları ve değerlendirmeleri ile elde ettikleri tutumların davranışlarını yönlendirdiğini belirtmektedir. Çalışanların tutumlarına bağlı olarak sürekli benzer davranışları ortaya koyması tutarlılık açısından kendi üzerindeki baskıyı ve çelişkileri önlemek içindir. Çalışanların işyerinde çalışmaya devam ettikleri süre boyunca davranışlar dizisi birbirini takip eder ve bu davranışlara bağlanmasını sağlar. Kuramda çalışanların örgütsel bağlılık ile ilgili davranışlarının tutarlı olması her davranışın istikrarına ve bilişsel çelişki yaşanmamasına yöneliktir (Samadov, 2006; Akt. Gülova ve Demirsoy, 2012, s.59).

2.3.4 Örgütsel bağlılığın boyutları

Araştırmada kullanılan Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık kuramında yer alan boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

2.3.4.1 Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık çalışanların kimlikleri ile çalıştıkları işyerinin örgütsel kültürünün uyumluluğu ve özdeşleşmesidir. Duygusal bağlılığın en önemli özelliği çalışanların, örgütsel amaçları içselleştirmeleri ve örgütsel amaçları bireysel amaçlarının önüne koymalarıdır. Çalışanlar duygusal bağlılık ile bu amaçlara ulaşılması için önemli bir çaba harcarlar ve aktif katılım sergilerler (Mermer Üzümlü, 2019, ss.114-115).

Duygusal bağlılık, sevgi, saygı, aidiyet, sadakat gibi duyguların oluşmasını sağlayan içselleştirme ve özdeşleşme ile açıklanmaktadır. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütsel amaçları sahiplenmeleri, örgütsel kültürün özelliklerinin benimsenmesi ve kimlik özdeşliği kurulması söz konusudur. Çalışanlar, işyerini hayatlarındaki vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirdiğinde duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu belirlenir (Eren, 201, s556).

2.3.4.2 Devam bağlılığı

Devam bağlılığı çalışanların işyerine yapmış oldukları yatırımlara yönelik değerlendirmelerini kapsamaktadır. Bu değerlendirme sonucunda çalışanların işyerinden ayrılmaları ile karşı karşıya kalacakları maliyetlerin yüksek olması işyerinde çalışmaya devam etmelerini zorunlu kılmaktadır. Devam bağlılığında kişisel yatırımlar olarak tanımlanan çalışanların sosyal ilişkileri, kıdem tazminatı ve işyerinden sağladığı avantajlar, ücret, kariyerine yönelik beklentileri ve işyerinde kalacağı süre içinde kazanacağı tecrübe gösterilebilir. Çalışanlar bu yatırımları nedeniyle işyerinde çalışmaya devam etmek zorunda hissedebilirler (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011, s.108).

Devam bağlılığı temel olarak çalışanların işyerinde kalmaya devam etmeleri ile ayrılmaları arasındaki maliyetlerin değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bireyin işletmenin bir üyesi olarak çalışmaya devam ettiği süre içinde kazanacağı ödüller ayrılması halinde artarsa üyeliğine son verebilir. Devam bağlılığında bireylerin kişisel

ihtiyaç ve beklentilerine bağlı olarak hangi maliyetlere katlanacağı değişebilmektedir. Uzun yıllar işletmede çalışanların devam bağlılıklarının yüksek olmasını nedeni, kişisel yatırımlarının elde edilmesi zor maliyetlerinin olması ve bireyin bu yatırımları terk etmek istememesidir (Bozkurt ve Yurt, 2013, s.125).

2.3.4.3 Normatif bağlılık

Normatif bağlılık ahlaki bir sorumluluk olarak çalışanların geliştirdikleri bir tutumdur. Bu tutum, kaynağını içsel bir sorumluluk duygusundan almaktadır. Her çalışan birey olarak işletmesine sorumlu olduğunu ve sadakate ilişkin normları kabul etmektedir. Bu duruma bağlı olarak gelişen normatif bağlılık, bağlılığın doğru bir davranış olmasına ilişkin kabul ile oluşmaktadır. Böylece, sadakatin ahlaki yanı ortaya çıkar ve örgütsel bağlılık oluşur (Mermer Üzümlü, 2019, s.116).

Normatif bağlılığı meslek ahlakı ile ilişkilendiren çalışmalarda bulunmaktadır. Çalışanların etik değerlere bağlı olarak uyması gerektiğini düşündüğü değerler çalıştığı işyerine yönelik tutumlarını etkiler. Bu etkilemede, görev bilinci ile sorumlulukların yerine getirilmesi mecburiyeti bulunmaktadır. Dolayısıyla işyerinde çalışma ve kalmaya devam etme, mesleki ahlak gereğidir (Eren, 201, s557).

2.3.5 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel, kurumsal ve diğer faktörler başlıkları altında incelenmektedir.

2.3.5.1 Bireysel faktörler

Örgütsel bağlılık bireylerin öznel değerlendirme ve algılarına dayanmaktadır. Bu algılama sürecinde bireylerin sahip oldukları farklı özellikler örgütsel bağlılık üzerinde etkiler oluşturmaktadır. Bireysel faktörler arasında çalışanların kişilik yapısı, istek ve beklentileri, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi faktörler bulunmaktadır.

Çalışanların karakterler ya da kişilik yapıları hem çalışma hayatına yaklaşımlarını hem de beklentilerini birbirinden farklılaştırmaktadır. Psikososyal unsurlar olarak kişilik özellikleri, iş hayatına ilişkin değerlerini ve tutumlarını etkilediği için örgütsel bağlılıkları

ile yakından ilgilidir. Örneğin başarı güdüsü yüksek çalışanların bağlılık düzeylerinin güçlü olduğu belirlenmiştir (Çakır, 2001, s.110).

Örgütsel bağlılık açısından yaş değişkenine yönelik çalışmalarda farklı sonuçlar bulunmasına karşılık ileri yaşlarda olan çalışanların işletmede uzun yıllar çalışmalarının da etkisi ile örgütsel yatırımlarının fazla olması nedeniyle bağlılık düzeylerinin arttığı belirlenmiştir. Genç çalışanların, kariyerlerinin başında olmaları nedeniyle ücret artışı, prim, tazminat vb. yatırımlarının az olması bağlılık düzeylerini azaltan bir etkiye sahiptir. Çalışanların yaşları arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı genç çalışanların ise bağlılıklarının daha düşük olduğu söylenebilir (Çöl ve Gül, 2005, s.295).

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu nedenle kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılığa yönelik yaklaşımları çalıştıkları sektör, görev ve işletmelere bağlı olarak değişebilmektedir. Bununla birlikte, kadın çalışanların aileye yönelik sorumlulukları ve toplumsal cinsiyet algısındaki farklılıklar nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek çalışanların bağlılık düzeylerine göre daha yüksektir (Tokmak, 2018, s.53).

Bireylerin evli ya da bekar olmaları örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir unsurdur. Bekar bireylerin ailelerine bakmakla yükümlü olmadıkları durumlarda evli bireylere göre daha düşük devam bağlılığına sahip olduğu evli olma durumu, ailevi sorumluluklar nedeniyle örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Evli bireylerin ekonomik sorumluklarının aile ile belirlenmesi evli olan çalışanların bağlılık düzeylerini arttıran bir unsurdur.

Örgütsel bağlılıkta yaş değişkeni ile jenerasyon olarak tanımlanan kuşak farklılıklarının da önemli bir etkisi bulunmaktadır. Birbirine yakın yıllarda doğanların ortak yaşam koşullarına bağlı olarak ortak davranış kalıpları benimsemeleri örgütsel bağlılığa yaklaşımlarının benzer olmasını sağlayabilir. Örneğin X jenerasyonunun işletmelerine daha bağlı olmalarına karşılık Y jenerasyonun daha sık iş değiştiren bireylerden oluşması örgütsel bağlılık düzeylerinin birbirinden farklı olmasını sağlamaktadır. Genç kuşakların kariyerlerini iş değiştirmeye bağlı olarak yapmaya meyilli olmaları örgütsel bağlılığı olumsuz etkiler (Bakan, 2011, s.97).

Örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim durumu arasında da önemli bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim durumu yüksek olan çalışanların mesleki bilgi birikimin de etkisi ile eğitim durumu düşük olanlarda daha fazla beklentiye sahip olmaları ve daha kolay iş bulabilmeleri örgütsel bağlılık düzeylerini azaltan bir sonuç ortaya koymaktadır (Özkaya, Kocakoç, Kara, 2006, s.80).

Kıdem ya da işletmede çalışma yılı örgütsel bağlılık açısından önemli bir ölçüttür. Aynı işyerinde uzun süre çalışanların işyerine yaptıkları psikolojik ve maddi yatırımlar bağlılık düzeylerinin daha yüksek olmasını sağlayacaktır. Uzun yıllar çalışmasının karşılığı olarak yükselme beklentisi içinde olan bireyler, kıdem tazminatı, prim ve sosyal haklar gibi yatırımlar yıllar itibariyle artan yatırımlardır. İşletmelerde uzun süre çalışanların bu yatırımlardan mahrum kalmak istememeleri nedeniyle işletmede çalışma yılı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Çöl ve Gül, 2000: 296).

2.3.5.2 Kurumsal faktörler

İşletmelerin sahip oldukları koşullar ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Her işletmenin sahip olduğu kurumsal kültür, iş yapma şekli, yönetim yapısı, iletişim, ekip çalışması, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında gösterilebilir.

Bireylerin çalıştıkları işyerinin büyüklüğü örgütsel bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Küçük işletmelerde çalışanların etkin ilişkiler ve ekip çalışması ile işletmelerine daha bağlı olmasına karşılık, büyük işletmelerde çalışanların etkin iletişimde zorlanması , kurumsal amaç ve değerleri benimseme noktasında sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. Buna karşılık, kurumsallaşma sürecini tamamlamış büyük organizasyonlarda görev alana çalışanların sahip oldukları sosyal haklar, ek gelirler, kurumun sağladığı imaj açısından örgütsel bağlılıkları desteklenmektedir (Tokmak, 2018, s.55).

İşletmenin sahip olduğu kurum kültürü, çalışanların tutumlarını etkilemektedir. Örgütsel kültürü oluşturan yönetim sistemi, üstlerin astlara yaklaşımı, danışmanlık, karar alma süreçlerine katılım, iş pozisyonları ve görev dağılımlarının etkin bir biçimde yapılması ya da rol belirsizliği kurumsal faktörler olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 128).

Ücret, maddi ödüller ve manevi ödüller, örgütsel bağlılığın önemli kriterlerinden biridir. Ödüllendirme, çalışanların emekleri karşılığında hakkettikleri manevi ve maddi kazanımlar olarak çalışanların bağlılıklarını desteklemektedir. Buna rağmen çalışanların değerlendirmelerinde hak ettikleri ödüllere ulaşamadıkları tutumu ağır bastığında bağlılıkları azalma eğilimi göstermektedir. Bu nedenle ödüllerin çalışanların bireysel ihtiyaç ve beklentileri ile uyumlu olması ve adaletli dağıtım yapılması önemlidir (Yenipınar, 2005: 197).

İşletmenin çalışanlara yönelik uzun vadeli kariyer yönetimi uygulamaları ve yükselme beklentisi örgütsel bağlılığı güçlendiren faktörlerdir. Çalışanların bireysel yatırımları olarak gelecekte iş pozisyonlarının yükselmesi beklentisi bağlılıklarını artırırken, adil terfi sistemleri de bu duygularını desteklemektedir. İşyerinin sahip olduğu kariyer olanakları sınırlı olduğunda ise çalışanlar yeni bir iş arama eğilimi gösterebilirler (Seymen, 2004, s.81).

2.3.5.3 Diğer faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri de işgücü piyasasının durumudur. Çalışanların özellikle devam bağlılıkları açısından alternatif iş imkanlarını sürekli araştırmaları ve işten ayrılmanın maliyetlerini en aza indirmeleri işgücü piyasasının koşullarına bağlıdır. Bu koşullar olumlu olduğunda özellikle devam bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ters yönlü olarak azalır ve yeni iş olanaklarını değerlendirirler.

2.3.6 Örgütsel bağlılığın sonuçları

Örgütsel bağlılığın bireysel ve kurumsal sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar incelendiğinde çalışanların işletmenin amaç ve hedefleri ile bütünleşmesi bireysel performansları açısından kendilerini motive eden bir kaynaktır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin olumlu olması halinde kendilerini çalıştıkları işletmeye adamaları ve özverili davranışlarda bulunması çalışma iklimine yönelik önemli katkılar sunmaktadır. Çalışanların kendilerini işletme ailesinin bir parçası olarak hissetmeleri, işletmeye yönelik katkılarını arttıran bir özellik taşımaktadır (Eren, 2017, s.555).

Örgütsel bağlılığının çok boyutlu bir yapıya sahip olması bağlılığın yapısının da önemli olmasını sağlamaktadır. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek çalışanların kurum kültürü ile uyumlu davranışlar sergilemesi hem kendi açısından huzurlu hissetmesine hem de işletmede çalışmaya devam etmesini sağlar. Bu bağlılığa sahip çalışanların kendilerini örgütsel amaçlara bağlamaları yüksek performans göstermeye elverişli bir zemin hazırlar ve daha fazla çalışmanın da anahtarıdır. Bu çalışanların işe geç gelme, kaytarma ya da devamsızlık düzeyleri oldukça azdır (Sezgin, 2010, s.146). Örgütsel bağlılığın çalışanlar ve işletmeler açısından sonuçları aşağıda özetlenmiştir (Bozlağan, Doğan ve Daoudov, 2010, ss.34-35):

- Örgütsel bağlılık çalışanların kendilerini işyerinde mutlu ve huzurlu hissetmeleri için olumlu bir tutumdur. Bu tutum, güven aidiyet, işbirliğini destekler.
- İşe geç gelme, rapor alma, devamsızlık, kaytarma gibi davranışların önlenmesi, maliyetlerin azalmasını sağlar,
- Çalışanların işletmenin amaçlarına daha fazla katkı sağlayabilmesi için sorumluluk almalarını sağlar.
- Çalışanların iş tatmin düzeyi artarken, sürekli kaygı ve stres düzeylerinin azalmasına yardımcı olur.
- Örgütsel bağlılık, çalışma barışını desteklerken işletme içinde etkin iletişim ve işbirliğine yönelik çalışanların uyumlu davranışlar sergilemesine yardımcı olur.

Örgütsel bağlılık, işletmelerin üst yönetimlerinin çalışanlara yönelik faaliyetlerinin temel hedefi olarak gösterilebilir. Buna bağlı olarak yüksek bağlılık düzeyi, çalışanların daha fazla gayret göstererek işletmenin varlığı ile kendi varlığı arasında özdeşleşme duygusunun oluşmasını sağlar. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta ise çalışanlar işten ayrılma eğilimindedir ve alternatif iş imkanları bulunduğunda işletmeden rahat bir şekilde ayrılabilir. Bağlılığın düşük olmasının bir başka sonucu da kendisini işletmesine karşı sorumlu hissetmeyen çalışanların bağlılığına uyumlu pasif davranışlarda bulunmasıdır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.221).

Örgütsel bağlılık iş gücüne dayalı maliyetlerin azalmasını sağlamaktadır. Bağlılığın olumlu olduğu işletmelerde uyumsuz ve olumsuz çalışan davranışlarının bulunmaması verimliliğin artmasını sağlayabilir. İşletmelerin varlıkları çalışanların tutum ve

davranışlarının örgütsel amaçlara yönelik olmasına bağlıdır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi bu amcaların gerçekleşip gerçekleştirilemeyeceğine yönelik bilgiler de sunmaktadır. Bu nedenle bütün yöneticiler işletmelerine sadakat duygusu ile bağlanan çalışanlar ile çalışmak istemektedirler ve bu konuda çalışma yapmaktadırlar (Güney, 2007, s.256).

2.4 İlgili Araştırmalar

Bu bölümde işletmelerin içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara yer verilmiştir.

2.4.1 İçsel pazarlama ve iş doyumu arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalar

Günümüzde işletmelerdeki içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların iş doyumu arasındaki ilişkileri inceleyen ulaşılabilen araştırmalar aşağıda yer almaktadır.

Nemteanu ve Dabija (2021) COVID-19 pandemisi sürecinde içsel pazarlama faaliyetlerinin iş doyumu, görev performansı ve zararlı çalışma davranışları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre fiziksel olarak çalışma hayatından uzaklaşan çalışanların dijitalleşme ve sosyal etkileşim eksikliğinin önlenmesinde içsel pazarlama faaliyetlerinin olumlu olduğu ve içsel pazarlamanın iş tatminini güçlü ve önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir.

Maung (2020) konaklama sektöründe içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre içsel pazarlama faaliyetleri alt boyutları olan eğitim ve gelişim, motivasyon ve ödüller, çalışanların yetkilendirilmesi ve iç iletişim faaliyetleri ile çalışanların iş doyumu arasında doğrudan olumlu olumlu etkisi örgütsel bağlılık üzerinde ise üzerinde dolaylı etkileri olduğu belirlenmiştir.

Kaya (2020) çalışanların içsel pazarlamaya yönelik algılarının kurumsal itibara yönelik ilişkisinde çalışan doyum düzeyinin aracılık etkisini incelemiştir. Üniversite çalışanlarına yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanlar tarafından olumlu karşılandığı ve bu çalışmaların çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Bulunmaz (2020) bankacılık sektöründe içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş doyumu üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre içsel pazarlama faaliyetlerinden gelişim, ödüllendirme ve vizyon ile iç müşteri memnuniyetini oluşturan içsel doyum, dışsal doyum arasında aynı yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. İçsel pazarlama faaliyetlerinin alt boyutu olan gelişim ve vizyon içsel ve dışsal doyumu olumlu yönde etkilemektedir.

Arslanoğlu, Bektemur ve Gemlik (2020) içsel pazarlamanın iş doyumu üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre içsel pazarlamanın iş doyumu üzerinde aynı yönlü etkisi olduğu ve %45.3 düzeyinde açıkladığı belirlenmiştir. Buna göre, içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların geliştirilmesi ve güçlendirilmesine bağlı olarak iş doyumlarının arttığı belirlenmiştir.

Şenol ve Öngel (2019) içsel pazarlamanın iş doyumu üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre içsel pazarlama ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ve içsel pazarlamanın iş doyumunu olumlu etkilediği de araştırmanın sonuçları arasında yer almaktadır.

Yüksekbilgili (2018) hizmet işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerine yönelik ölçeğin Türkçe uyarlamasına yönelik çalışma yapmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre ölçeğin Türkiye'deki hizmet işletmelerinde kullanılabileceği sonucuna varılmıştır. Araştırmada ayrıca, içsel pazarlama faaliyetleri olarak gösterilen bilgilendirme, eğitim, çalışmalarının hizmet çalışanlarının tutum ve davranışlarını olumlu etkilediği ve iç müşteri olarak tanımlanan personelin iş doyumunu olumlu etkilediği belirtilmiştir.

Ismail ve Sheriff (2016) Yemen'de bankacılık sektöründeki içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş doyumu üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda içsel pazarlamanın iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Haghighikhah, Khadang ve Arabi (2016) bankacılık sektöründe içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş doyumuna etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışanların iş doyumunu artırılması için içsel pazarlama faaliyetlerinin olumlu etkisi belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların iş doyumunun %.82'nin içsel pazarlama faaliyetleri tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

Shabbir ve Salaria (2014) üniversitelerde çalışanlara yönelik içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışan doyumuna etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda içsel pazarlama faaliyetlerinin iç müşteri olarak kabul edilen çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir.

Demir, Usta ve Okan, (2008) Türkiye'deki üniversitelerde çalışan akademisyenlerin içsel pazarlama faaliyetlerine yönelik algısı ile iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarına yönelik etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, vizyon-eğitimin çalışanların içsel doyumlarını olumlu etkilediği ödüllendirmenin ise içsel doyum üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir. Ödüllendirmenin duygusal bağlılığı olumlu etkilediği vizyon-eğitim boyutunun ise duygusal bağlılığa etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Devam bağlılığında vizyon-eğitimin olumlu etkisi bulunmasına karşılık ödüllendirmenin etkisi bulunmamaktadır. Normatif bağlılık üzerinde ise vizyon-eğitim ve ödüllendirmenin olumlu etkisi belirlenmiştir.

Kartal ve Ay (2003) işletmelerin içsel pazarlama faaliyetlerine yönelik doküman analizi yöntemi ile literatür taraması yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlama faaliyetlerinin iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların iş doyumunu olumlu etkilediği belirlenmiştir.

2.4.2 İçsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalar

Tuncay (2018) içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde açıkladığı ve olumlu etkilediği belirlenmiştir. Araştırmada örgütsel bağlılığı içsel pazarlama alt boyutu olan ödüllendirmenin etkilediği de belirlenmiştir.

Kan Sönmez (2017) otel işletmelerinde çalışan personel yönelik yapılan içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, otel işletmelerindeki içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir. İçsel pazarlamanın alt boyutları olan gelişim, ödül, vizyon boyutlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı da açıkladığı belirlenmiştir.

Atlay Işık ve Altunoğlu (2016) Sağlık sektöründe içsel pazarlama faaliyetleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir.

Braimah (2016) konaklama sektöründe içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerinde iletişim alt boyu ile olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Taşkın ve Yeni (2016) bankacılık sektöründe işletmelerin içsel pazarlama faaliyetleri ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, içsel pazarlama boyutları olan vizyon-eğitim ve ödüllendirmenin örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmada, vizyon-eğitimin çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu etkilediği ancak ödüllendirmenin etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Çalışanların devam bağlılıkları ise ödüllendirmenin olumlu etkisi olduğu vizyon-eğitimin etkisi olmadığı, normatif bağlılık üzerinde ise vizyon-eğitim ve ödüllendirme boyutlarının olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir.

Urk (2015) içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Buna karşılık gelişimin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi belirlenmemiştir.

Omogbehin (2014) Nijerya bankacılık sektöründeki içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılığı, pazar yönelimi ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü orta düzeyde ilişki belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca, içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği de belirlenmiştir.

Huang ve Chen (2013) spor merkezlerinde iş rolleri, müşteri odaklılık, çalışanlara yönelik içsel pazarlama faaliyetleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında dolaylı bir ilişki belirlenmiştir.

Abzari Ghorbani ve Madani (2011) konaklama sektöründe içsel pazarlama faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu belirlenmiştir. Araştırmada içsel pazarlamanın alt boyutlarının da örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Büyük İşler ve Özdemir (2010) sağlık sektöründe yaptıkları araştırmada sağlık çalışanlarının iş doyumu, örgütsel bağlılık ve içsel pazarlama faaliyetleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda katma değer yönetimi ve vizyonun çalışanların duygusal bağlılıkları aynı yönlü etkilediği belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bu sonuca karşılık içsel pazarlama faaliyetlerinin devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu (2009) endüstri sektöründe içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre içsel pazarlama faaliyetlerinin devam bağlılığı üzerinde aynı yönlü zayıf, duygusal ve normatif bağlılık üzerinde aynı yönlü orta düzeyde ilişki belirlenmiştir. İçsel pazarlama faaliyetlerinin duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı anlamlı bir etkisinin bulunmasına karşılık devam bağlılığı üzerinde etkisi belirlenmemiştir.

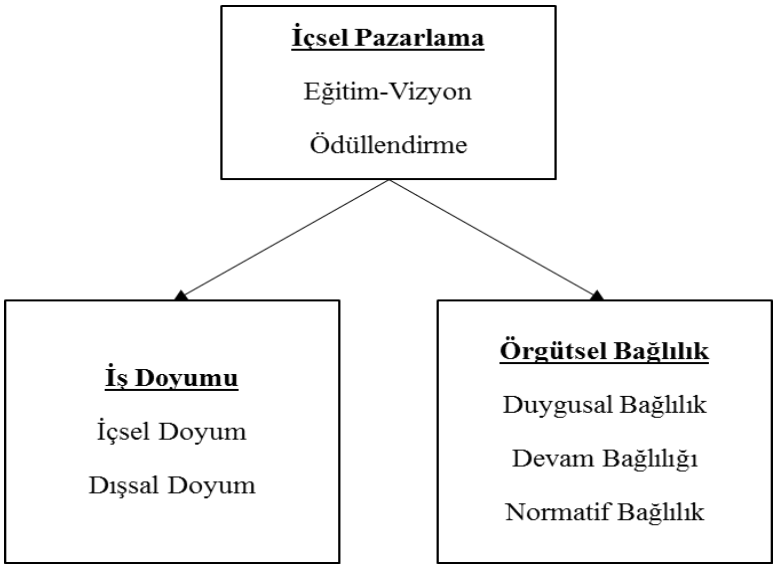
Demir, Usta ve Okan, (2008) Türkiye'deki üniversitelerde çalışan akademisyenlerin içsel pazarlama faaliyetlerine yönelik algısı ile iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarına yönelik etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, ödüllendirmenin duygusal bağlılığı olumlu etkilediği vizyon-eğitim boyutunun ise duygusal bağlılığa etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Devam bağlılığında vizyon-eğitimin olumlu etkisi bulunmasına karşılık ödüllendirmenin etkisi bulunmamaktadır. Normatif bağlılık üzerinde ise vizyon-eğitim ve ödüllendirmenin olumlu etkisi belirlenmiştir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması yer almaktadır.

3.1 Araştırma Modeli

Bu araştırmada ilişkisel tarama deseni kullanılacaktır. İlişkisel tarama deseni, değişkenler arasındaki ilişkilerin, yönü ve kuvveti hakkında araştırmacıya veri sağlayan desenlerdir. Bu desenler, araştırmacının araştırmasının yönlendirilmesi ve bulguların sonuçlarına ilişkin ipuçlarının oluşmasına imkân sağlamaktadır (Bahtiyar ve Can, 2016: 50). İlişkisel tarama deseninde araştırmacı, mevcut duruma yönelik olarak örneklem üzerinden belirlediği değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiki düzeyde belirlenmesine çaba sarf ederken belirlenen ilişkilerin neden sonuç ilişkisi içinde incelemesini yapmaktadır. (Karataş, 2012:1). Araştırmada havayolu işletmelerinin içsel pazarlama yaklaşımlarının çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi incelenecektir. Araştırmada, havayolu işletmelerinin içsel pazarlama yaklaşımlarına yönelik kabin memurlarının algı düzeyleri bağımsız değişken, iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 14'te gösterilmektedir.



Şekil 14. Araştırmanın Modeli

Şekil 14 incelendiğinde kabin memurlarının çalıştıkları kurumlarda içsel pazarlama algı düzeylerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin nasıl etkilediğine ilişkin araştırmanın modeli görülmektedir.

Literatürde içsel pazarlama ve iş doyumu arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalarda içsel pazarlamanın iş doyumunu etkilediği belirlenmiştir. Çalışanların içsel pazarlama algısı ile iş doyumu arasında Nemteanu ve Dabija (2021); Maung (2020); Arslanoğlu, Bektemur ve Gemlik, (2020); Yüksekbilgili, (2017); Demir, Usta ve Okan, (2008); Ay ve Kartal, (2003) çalışmaları incelenerek hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın hipotezleri aşağıda gösterilmiştir.

H_1: Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetleri kabin memurlarının iş doyumunu etkilemektedir.

H_{1a}: Havayolu işletmelerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri kabin memurlarının içsel doyumunu etkilemektedir.

H_{1b}: Havayolu işletmelerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri kabin memurlarının dışsal doyumunu etkilemektedir.

H_{1c}: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının içsel doyumunu etkilemektedir.

H_{1d}: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının dışsal doyumunu etkilemektedir.

Araştırmanın hipotezleri oluşturulurken içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan farklı araştırmalarda içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. İçsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında Tuncay, (2018); Kan Sönmez, (2017); Atlay Işık ve Altunoğlu, (2016); Braimah, (2016); Taşkın ve Yeni (2016); Urk, (2015); Omogbehin (2014); Huang ve Chen (2013); Abzari Ghorbani ve Madani (2011); Büyük İşler ve Özdemir (2010); Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu (2009); Demir, Usta ve Okan (2008) çalışmaları incelenerek hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın hipotezleri aşağıda gösterilmiştir.

H_2: Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetleri kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

H_{2a}: Havayolu işletmelerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri kabin memurlarının duygusal bağlılığını etkilemektedir.

H_{2b}: Havayolu işletmelerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri kabin memurlarının devam bağlılığını etkilemektedir.

H_{2c}: Havayolu işletmelerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri kabin memurlarının normatif bağlılığını etkilemektedir.

H_{2d}: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının duygusal bağlılığını etkilemektedir.

H_{2e}: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının devam bağlılığını etkilemektedir.

H_{2f}: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının normatif bağlılığını etkilemektedir.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin kabin memurları oluşturmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde 20.000 civarında kabin memuru çalıştığı belirlenmiştir (SHGM, 2021). Araştırmanın örneklem grubunu ise basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen evren kümesi oluşturacaktır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, örnekleme alınacak kümedeki her elemanın eşit şansa sahip olduğu örnekleme yöntemidir. Bu örnekleme yönteminde kümeden örnekleme birimlerinin seçkisiz olarak belirlenmektedir. Basit seçkisiz örnekleme yönteminde seçilen elemanların kümeyi temsil ettiği varsayılır (Büyüköztürk, 2012). Araştırmanın örneklemi %95 güven aralığı ve %5+/- hata payı ile basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen 385 kabin memuru oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Kabin Memurlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler		**N**	**(%)**
	20-30 Yaş Arası	69	17.9
	31-40 Yaş Arası	236	61.3
	41 Yaş ve Üstü	80	20.8
Cinsiyet	Kadın	245	63.6
	Erkek	140	36.4
Medeni Durum	Evli	240	62.3
	Bekâr	145	37.7
Eğitim	Önlisans	63	16.4
	Lisans	256	66.5
	Lisansüstü	66	17.1
Statü	Kabin Memuru	217	56.4
	Kabin Amiri	136	35.3
	Kabin Kontrol Amiri	32	8.3
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 Yıl Arası	79	20.5
	6-10 Yıl Arası	124	32.2
	11-15 Yıl Arası	117	30.4
	16 Yıl ve Üstü	65	16.9
Toplam		385	**%100**

Tablo 1. İncelendiğinde araştırmaya katılan kabin memurlarının %17.9'u 20-30 yaş arası, %61.3'ü 31-40 yaş arası ve %20.8'i ise 41 yaş ve üstüdür. Kabin memurlarının %63.6'sı kadın, %36.4'ü erkek, %62.3'ü evli ve %37.7'si ise bekârdır. Kabin memurlarının %16.4'ü ön lisans, %66.5'i lisans ve %17.1'i ise lisansüstü eğitim kurumlarından mezun olmuştur. Kabin memurlarının statüsü incelendiğinde %56.4'ünün kabin memuru, %35.3'ünün kabin amiri ve %8.3'nün ise kabin kontrol amiri olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kabin memurlarının %20.5'i 1-5 yıl arası, %32.2'si 6-10 yıl arası, %30.4'ü 11-15 yıl arası ve %16.9'u ise 16 yıl ve üstü havayolu işletmesinde görev yapmaktadır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılacak verilerin toplanması için "Kişisel Bilgi Formu", "İçsel Pazarlama Ölçeği", "İş Doyumu Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır.

3.3.1 Kişisel bilgi formu

Araştırmaya katılan kabin memurlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, mezun olunan okul, statü ve kurumda çalışma yılı değişkenlerinin belirlenmesi için oluşturulmuştur.

3.3.2 İçsel pazarlama ölçeği

Money and Foreman (1995) tarafından geliştirilen içsel pazarlama ölçeği çalışanların işletmelerinde kendilerine yönelik yapılan eğitim, bilgilendirme, karar alma süreçlerine katılım, örgütsel kültür normlarının içselleştirilmesine yönelik çalışmalara ilişkin görüşlerini incelemek için geliştirilmiştir. Literatürde içsel pazarlama uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığına yönelik olmasına karşılık Money and Foreman (1995)) tarafından geliştirilen ölçek literatürde en fazla kullanılan ölçek olması ve içsel pazarlamanın eğitim, vizyon ve ödüllendirme boyutlarını açıklaması nedeniyle tercih edilmiştir. 15 sorudan oluşan içsel pazarlama ölçeği, seçilen örnekleme göre boyutlandırılarak incelenebilir (Farzad vd., 2008, 1480-1486, Demir, Usta ve Tarhan, 2008: 153, Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 54-55). Bu doğrultuda ölçek vizyon ve gelişim ile ödüllendirme boyutu olarak isimlendirilen 2 boyut olarak düzenlenebilmektedir. Ölçek, 5'li likert tipi ölçek olarak puanlanmış ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum arasında puanlanmıştır. Türkçe'ye Candan ve Çekmecelioğlu (2009) tarafından uyarlanan ölçeğin Cronbach's alfa değeri .952 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin ayrıca Büyüker İşler ve Özdemir, (2010)' in çalışmalarında da geçerlilik ve güvenirliği kanıtlanmıştır.

3.3.3 İş doyumu ölçeği

Minnesota İş Tatmini Ölçeği olarak literatürde en fazla kullanılan ölçek olma özelliğini taşıyan iş doyumu ölçeğinin araştırmada kısa formu kullanılmıştır. Literatürde çalışanların iş doyumuna yönelik olarak Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ölçek literatürde en fazla kullanılan ölçek olarak gösterilmektedir. Ölçek, farklı araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Araştırmada, Küçükibiş (2013) uyarlaması kullanılmıştır. Ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır ve 1=Hiç memnun değilim ile 5=Çok memnunum arasında 5'li likert tipi ölçek ile puanlanmıştır. Ölçekte içsel doyum için 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20. ifadeler, dışsal doyum için 5, 6, 12,

13, 14, 17, 18, 19. ifadeler kullanılmaktadır. Küçükibiş (2013) çalışmasında iş tatmini ölçeğine ait yaptığı güvenilirlik testinde içsel boyuta ait Cronbach α değerini .84, dışsal boyuta ait Cronbach α değerini .79 bulmuştur.

3.3.4 Örgütsel bağlılık ölçeği

Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği Türkiye'de bilimsel araştırmalarda kullanılan bir ölçme aracıdır. Meyer ve Allen (1997) ölçeği literatürde en çok kullanılan ölçek olma özelliği taşımaktadır. Aynı zamanda, ölçeğin Türkçe uyarlamalarında da soru formunun Türk kültürüne uygun olduğu belirlenmiştir. Örgütsel Bağlılık ölçeği, "duygusal bağlılık", "normatif bağlılık" ve "devam bağlılığı" olmak üzere 3 boyut ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Meyer ve Allen (1994, 1997) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, çalışanların çalıştıkları işyerine yönelik bağlılıklarının ölçülmesini amaçlamaktadır. Çalışmada Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılmış 18 sorudan oluşan form kullanılmıştır (Dağlı, Elçiçek ve Han 2018):

- Duygusal Bağlılık: 1., 2., 3., 4., 5., ve 6'inci ifadeler
- Devam Bağlılığı: 7., 8., 9., 10., 11. ve 12'inci ifadeler
- Normatif Bağlılık: 13., 14., 15., 16., 17. ve 18'inci ifadeler

Ölçek, 5'li derecelendirme şeklinde düzenlenmiştir. Ölçeğin derecelendirme yapısı (1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde oluşturulmuştur. Ölçekteki 3, 4, 5, 13. maddeler ters yönlü ifadelerdir. Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Wasti (2000) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değerleri; duygusal bağlılık için, .790, normatif bağlılık için, .750 ve devamlılık bağlılığı için, .580 olarak tespit edilmiştir (Keklik Okul, 2019).

3.4 Veriler ve Toplanması

Araştırmada kullanılacak verilen toplanması için soru formu hazırlanmış ayrıca Googles Form anketi düzenlenerek kabin memurlarına ulaşılmıştır. Anketlerin cevaplandırılması yaklaşık 7-10 dakika sürmektedir.

3.5 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Araştırma verilerin analizi SPSS 23 (Sosyal Bilimlerde İstatistik Paket Programı) ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada hipotezlerinin test edilmesi için ilk olarak geçerlik ve güvenirlik testleri yapılmıştır. Araştırmada hangi testlerin kullanılacağının belirlenmesi amacıyla yapılan normallik testleri ile hipotez testlerinin parametrik testler olan Pearson Momentler Çarpım Korelasyon ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1 Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın alt problemlerine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

4.1.1 İçsel pazarlama ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik testlerine ilişkin bulgular

İçsel pazarlama ölçeğinin yapı geçerliliğini test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda 1., 6., 13., ve 14. ifadelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin iki boyutlu olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda 7 ifadeden oluşan vizyon-eğitim boyutunun güvenilirlik katsayısı .905 ve faktörü açıklama düzeyinin %39.2 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Vizyon-Eğitim boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının .882 ile .901 arasında değiştiği belirlenmiştir. Analiz sonucunda 4 ifadeden oluşan ödüllendirme boyutunun güvenilirlik katsayısı .905 ve faktörü açıklama düzeyinin %39.2 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Vizyon-Eğitim boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının .882 ile .901 arasında değiştiği belirlenmiştir. Tablo 2'de içsel pazarlama ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik testleri gösterilmektedir.

Tablo 2. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Geçerlilik Analizine Yönelik Bulgular

Kaiser Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi	.918
Bartlett Küresellik Testi	2730.514
Serbestlik Dağılımı (Df)	55
Sig. (Anlamlılık) (p)	000

Tablo 2 incelendiğinde içsel pazarlama ölçeğinin anlamlılık düzeyi p=.000 ve Kaiser Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik katsayısı ise .918 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansına Yönelik Bulgular

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	6,178	56,164	56,164	4,317	39,250	39,250
2	1,383	12,570	68,734	3,243	29,484	68,734
3	,650	5,909	74,643			
4	,534	4,858	79,500			
5	,440	4,000	83,501			
6	,436	3,964	87,465			
7	,380	3,459	90,924			
8	,329	2,992	93,916			
9	,282	2,567	96,483			
10	,206	1,868	98,351			
11	,181	1,649	100,000			

Tablo 3 incelendiğinde içsel pazarlama ölçeğinin açıklanan toplam varyansının iki boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın %68,7'sinin açıklandığı görülmektedir.

Tablo 4. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Matrisine İlişkin Bulgular

İfadeler	Vizyon ve Gelişme	Ödüllendirme
İPÖ_4	,868	
İPÖ_5	,848	
İPÖ_2	,771	
İPÖ_8	,734	
İPÖ_15	,688	
İPÖ_3	,667	
İPÖ_7	,644	
İPÖ_12		,871
İPÖ_10		,863
İPÖ_9		,840
İPÖ_11		,621

Tablo 4 incelendiğinde içsel pazarlama ölçeğinin vizyon ve gelişme ile ödüllendirme boyutlarından oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 5. Vizyon ve Gelişme Boyutunun Güvenirlik Analizine Yönelik Bulgular

Faktörün Adı	İfade	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Vizyon-Eğitim	İPÖ_4	Kurumum, çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.	.882	**39,2**	**.905**
	İPÖ_5	Kurumum, hizmet rollerinin yerine getirilmesi konusunda çalışanlarını eğitir.	.888		
	İPÖ_2	Kurumum, çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.	.887		
	İPÖ_8	Kurumum, çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiğinin yanı sıra niçin yapılması gerektiğini de öğretir.	.887		
	İPÖ_15	Kurumum, çalışanlarına hizmet rollerinin önemini bildirir.	.893		
	İPÖ_3	Kurumumda, çalışanların beceri ve bilgi gelişimi işletme içerisinde devam etmektedir.	.901		
	İPÖ_7	Kurumumda, çalışanlar arasındaki iletişime büyük önem verilir.	.894		

Tablo 5 incelendiğinde vizyon-eğitim boyutunun güvenilirlik katsayısı .905 ve faktörü açıklama düzeyinin %39,2 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Vizyon-eğitim boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayıları .882 ile .901 arasında değişmektedir.

Tablo 6. Ödüllendirme Boyutunun Güvenirlik Analizine Yönelik Bulgular

Faktörün Adı	İfade	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Ödüllendirme	İPÖ_12	Kurumumda mükemmel hizmet sunan çalışanlar çabaları için ödüllendirilirler.	,822	**29,4**	**.879**
	İPÖ_10	Kurumum, işletme vizyonuna katkıda bulunan çalışanları ödüllendirir.	,815		
	İPÖ_9	Kurumumun performans ölçümü ve ödül sistemleri, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.	,844		
	İPÖ_11	Kurumum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve kurumun stratejisini geliştirmek için çalışanlardan bilgi toplar.	,888		

Tablo 6 incelendiğinde ödüllendirme boyutunun güvenilirlik katsayısı .879 ve faktörü açıklama düzeyinin %29,4 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Ödüllendirme boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının .815 ile .888 arasında değişmektedir.

4.1.2 İş doyumu ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik testlerine ilişkin bulgular

İş doyumu ölçeğinin yapı geçerliliğini test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analiz yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda 1., 2., 3., 7., 8., 12., 15. ve 18., ifadelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin iki boyutlu olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda 6 ifadeden oluşan dışsal doyum boyutunun güvenilirlik katsayısı .871 ve faktörü açıklama düzeyinin %32.8 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Dışsal doyum boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının .867 ile .838 arasında değişmektedir. Analiz sonucunda 5 ifadeden oluşan içsel doyum boyutunun güvenilirlik katsayısı .790 ve faktörü açıklama düzeyinin %26.4 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. İçsel Doyum boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının .730 ile .763 arasında değişmektedir.

Tablo 7. İş Doyumu Ölçeğinin Geçerlilik Analizine Yönelik Bulgular

Kaiser Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi	.874
Bartlett Küresellik Testi	2058.339
Serbestlik Dağılımı (Df)	55
Sig. (Anlamlılık) (p)	,000

Tablo 7 incelendiğinde içsel pazarlama ölçeğinin anlamlılık düzeyi p=.000 ve Kaiser Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik katsayısı ise .874 olarak belirlenmiştir.

Tablo 8. İş Doyumu Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansına Yönelik Bulgular

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	5,341	48,559	48,559	3,613	32,847	32,847
2	1,184	10,765	59,324	2,912	26,477	59,324
3	,874	7,945	67,270			
4	,728	6,615	73,885			
5	,611	5,553	79,438			
6	,579	5,262	84,700			
7	,464	4,215	88,916			
8	,412	3,742	92,658			
9	,362	3,287	95,945			
10	,292	2,658	98,603			
11	,154	1,397	100,000			

Tablo 8 incelendiğinde iş doyumu ölçeğinin açıklanan toplam varyansının iki boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın %59.3'ünün açıklandığı görülmektedir.

Tablo 9. İş Doyumu Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Matrisine İlişkin Bulgular

İfadeler	Dışsal Doyum	İçsel Doyum
TÖ_6	,837	
TÖ_5	,826	
TÖ_17	,777	
TÖ_13	,662	
TÖ_19	,652	
TÖ_14	,598	
TÖ_9		,735
TÖ_10		,720
TÖ_11		,693
TÖ_20		,682
TÖ_4		,591

Tablo 9 incelendiğinde iş doyumu ölçeğinin dışsal ve içsel doyum olmak üzere iki boyuttan oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 10. Dışsal Doyum Boyutunun Güvenirlik Analizine Yönelik Bulgular

Faktörün Adı	İfade	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Dışsal Doyum	TÖ_6	Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından	,841	**32,8**	**.871**
	TÖ_5	Yöneticimin ekibindeki kişileri yönetme tarzı bakımından	,841		
	TÖ_17	Çalışma şartları bakımından	,838		
	TÖ_13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	,867		
	TÖ_19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından.	,852		
	TÖ_14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından	,854		

Tablo 10 incelendiğinde dışsal doyum boyutunun güvenilirlik katsayısı .871 ve faktörü açıklama düzeyinin %32,8 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Dışsal doyum boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının .867 ile .838 arasında değişmektedir.

Tablo 11. İçsel Doyum Boyutunun Güvenirlik Analizine Yönelik Bulgular

Faktörün Adı	İfade	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
İçsel Doyum	TÖ_9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından	,763	**26,4**	**.790**
	TÖ_10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	,762		
	TÖ_11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	,731		
	TÖ_20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	,730		
	TÖ_4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	,761		

Tablo 11 incelendiğinde içsel doyum boyutunun güvenilirlik katsayısı .790 ve faktörü açıklama düzeyinin %26,4 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. İçsel Doyum boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının .730 ile .763 arasında değişmektedir.

4.1.3 Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik testlerine ilişkin bulgular

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analiz yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda 13., 14., 16., ve 18. ifadelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 boyutlu olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda 6 ifadeden oluşan duygusal bağlılık boyutunun güvenilirlik katsayısı .885 ve faktörü açıklama düzeyinin %29.0 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Vizyon-Eğitim boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının .843 ile .872 arasında değişmektedir. Analiz sonucunda 4 ifadeden oluşan devam bağlılığı boyutunun güvenilirlik katsayısı .680 ve faktörü açıklama düzeyinin %16.2 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının .558 ile .678 arasında değişmektedir. Analiz sonucunda normatif bağlılık boyutunun güvenilirlik katsayısı .657 ve faktörü açıklama

düzeyinin %14.6 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Ödüllendirme boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının .491 ile .592 arasında değişmektedir.

Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Analizine Yönelik Bulgular

Kaiser Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi	.857
Bartlett Küresellik Testi	2303.212
Serbestlik Dağılımı (Df)	91
Sig. (Anlamlılık) (p)	,000

Tablo 12 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin anlamlılık düzeyi p=.000 ve Kaiser Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik katsayısı ise .857 olarak belirlenmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansına Yönelik Bulgular

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	4,955	35,392	35,392	4,070	29,070	29,070
2	2,237	15,977	51,369	2,272	16,228	45,298
3	1,197	8,551	59,921	2,047	14,623	59,921
4	,934	6,671	66,592			
5	,791	5,653	72,245			
6	,741	5,290	77,535			
7	,669	4,777	82,311			
8	,526	3,760	86,071			
9	,434	3,098	89,169			
10	,393	2,810	91,979			
11	,364	2,598	94,578			
12	,348	2,486	97,064			
13	,238	1,698	98,761			
14	,173	1,239	100,000			

Tablo 13 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin açıklanan toplam varyansının iki boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın %59,9'unun açıklandığı görülmektedir.

Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Matrisine İlişkin Bulgular

İfadeler	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
ÖB_4	,885		
ÖB_5	,865		
ÖB_3	,849		
ÖB_6	,690		
ÖB_1	,682		
ÖB_2	,670		
ÖB_8		,726	
ÖB_9		,655	
ÖB_7		,642	
ÖB_10		,638	
ÖB_15			,735
ÖB_17			,720
ÖB_12			,615
ÖB_11			,540

Tablo 14 incelendiğinde içsel pazarlama ölçeğinin vizyon ve gelişme ile ödüllendirme boyutlarından oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 15. Duygusal Bağlılık Boyutunun Güvenirlik Analizine Yönelik Bulgular

Faktörün Adı	**İfade**	**Açıklama**	**Ağırlık**	**Faktörün Açıklayıcılığı (%)**	**Güvenilirlik**
Duygusal Bağlılık	ÖB_4	Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık **hissetmiyorum,**	,843	**29,0**	**.885**
	ÖB_5	Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi **görmüyorum.**	,855		
	ÖB_3	İşletmeme karşı güçlü bir aidiyet **hissetmiyorum.**	,857		
	ÖB_6	Bu işletme benim için çok özel bir yeri vardır.	,872		
	ÖB_1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	,876		
	ÖB_2	Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	,884		

Tablo 15 incelendiğinde duygusal bağlılık boyutunun güvenilirlik katsayısı .885 ve faktörü açıklama düzeyinin %29,0 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılık boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının .843 ile .872 arasında değişmektedir.

Tablo 16. Devam Bağlılığı Boyutunun Güvenirlik Analizine Yönelik Bulgular

Faktörün Adı	İfade	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Devam Bağlılığı	ÖB_8	İşletmemden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	,581	**16,2**	**.680**
	ÖB_9	Şu anda çalıştığım işletmeden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	,558		
	ÖB_7	Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	,678		
	ÖB_10	Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	,623		

Tablo 16 incelendiğinde devam bağlılığı boyutunun güvenilirlik katsayısı .680 ve faktörü açıklama düzeyinin %16,2 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının .558 ile .678 arasında değişmektedir.

Tablo 17. Normatif Bağlılık Boyutunun Güvenirlik Analizine Yönelik Bulgular

Faktörün Adı	İfade	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Normatif Bağlılık	ÖB_15	İşletmemden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	,491	**14,6**	**.657**
	ÖB_17	Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmemden ayrılmam.	,531		
	ÖB_12	Bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	,592		
	ÖB_11	Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,706		

Tablo 17 incelendiğinde normatif bağlılık boyutunun güvenilirlik katsayısı .657 ve faktörü açıklama düzeyinin %14,6 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Ödüllendirme boyutunda bulunan ifadelerin güvenirlik katsayılarının .491 ile .592 arasında değişmektedir.

4.1.4 İçsel pazarlama, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin normallik testlerine yönelik bulgular

Araştırmada kullanılan içsel pazarlama, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ölçeklerin araştırma verilerinde alt problemlerin test edilmesi için normallik testleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18. Ölçeklerin Normallik Testlerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Kolmogorov-Smirmov			Shapiro-Wilk			Çarpıklık	Basıklık
	Test İstatistiği	sd	p	Test İstatistiği	sd	p		
İçsel Pazarlama	.102	385	.000	.950	385	.000	-.827	1.084
Vizyon ve Gelişme	.157	385	.000	.889	385	.000	-1.341	1.183
Ödüllendirme	.093	385	.000	.974	385	.000	-.218	.021
İş Doyumu	.070	385	.000	.982	385	.000	-.299	.497
İçsel Doyum	.109	385	.000	.957	385	.000	-.592	.856
Dışsal Doyum	.120	385	.000	.945	385	.000	-.594	.679
Örgütsel Bağlılık	.057	385	.000	.983	385	.000	-.317	.928
Duygusal Bağlılık	.093	385	.000	.945	385	.000	-.689	.400
Devam Bağlılığı	.078	385	.000	.956	385	.000	-.438	.138
Normatif Bağlılık	.070	385	.000	.982	385	.000	.136	-.042

Tablo 18 incelendiğinde normallik testi sonuçları, değişkenlerin puanlarının normal dağılmadığını göstermektedir ($p<.05$). Bir ölçeğe ilişkin veri setinin normal dağılım gösterdiğinin anlaşılması için ortalama, mod ve medyan değerlerinin birbirine yakın sonuçlar vermesi ve çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının ise ±2 sınırları arasında olması gerekmektedir (George ve Mallery 2010). Bu koşulun da sağlanması nedeniyle araştırmada parametrik Pearson Momentler Çarpım Korelasyon ve çoklu ve çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

4.1.5 Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetleri ile kabin memurlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkilere yönelik bulgular

Araştırmada havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerinin ile kabin memurlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkilere yönelik Pearson Momentler Çarpım Korelasyon analizi elde edilen sonuçlar Tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19. Havayolu İşletmelerinde İçsel Pazarlama Faaliyetleri ile Kabin Memurlarının İş Doyumunu Arasındaki Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Vizyon-Eğitim	**1**						
2. Ödüllendirme	.639**	**1**					
3. İçsel Doyum	.385**	.452**	**1**				
4. Dışsal Doyum	.464**	.638**	.654**	**1**			
5.Duygusal Bağlılık	.501**	.430**	.591**	.638**	**1**		
6. Devam Bağlılığı	.269**	.205**	.291**	.315**	.359**	**1**	
7. Normatif Bağlılık	.218**	.348**	.231**	.330**	.283**	.468**	**1**

** korelasyon 0,01 düzeyi anlamlıdır (2-kuyruklu)

Tablo 19 incelendiğinde havayolu işletmelerinin içsel pazarlama faaliyetleri alt boyutu vizyon-eğitim ile kabin memurlarının içsel doyumu (r=.385;p<.05), dışsal doyumu (r=.464;p<.05), duygusal bağlılığı (r=.501;p<.05), devam bağlılığı (r=269;p<.05) ve normatif bağlılığı (r=.218;p<.05) arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir.

Havayolu işletmelerinin içsel pazarlama faaliyetleri alt boyutu olan ödüllendirme ile kabin memurlarının içsel doyum (r=.452;p<.05), dışsal doyum (r=.638;p<.05), duygusal bağlılık (r=.430;p<.05), devam bağlılığı (r=.205;p<.05) ve normatif bağlılık (r=348;p<.05) arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir.

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve şiddetini göstermektedir. Korelasyon katsayısı olan r katsayısı $-1 \leq r \geq 1$ eşitsizliği ile gösterilmektedir. Bu doğrultuda $0 < r \leq 0.300$ pozitif zayıf, $0.300 < r \leq 0.700$ pozitif orta ve $0.700 < r \leq 1$ pozitif kuvvetli ilişkiyi açıklamaktadır Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 260).

Buna göre havayolu işletmelerinin içsel pazarlama faaliyetleri alt boyutu vizyon-eğitim ile kabin memurlarının içsel doyumu, dışsal doyumu ve duygusal bağlılığı arasında pozitif ve orta düzeyde, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif zayıf düzeyde anlamlı ilişki belirlenmiştir.

Havayolu işletmelerinin içsel pazarlama faaliyetleri alt boyutu olan ödüllendirme ile kabin memurlarının içsel doyumu, dışsal doyumu, duygusal bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif ve orta düzeyde, devam bağlılığı arasında pozitif zayıf düzeyde anlamlı ilişki belirlenmiştir.

4.1.6 Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerinin kabin memurlarının iş doyumuna etkisine yönelik bulgular

Havayolu işletmelerindeki içsel pazarlama faaliyetlerinin kabin memurlarının iş doyumuna etkisine yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek için kullanılmaktadır. Buna göre tablolarda görülen R: bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonu, R^2: bağımlı değişkendeki varyansın (değişimin) % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını, S.H: standart hatayı, ß: Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine olan etkisini, F Testi: regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için kullanılmakta ve F testinin sonucunun anlamlı olması (p değerinin %5 seviyesinde 0,05'ten küçük olması) modelin bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığını, p: anlamlılık seviyesini ifade etmektedir (Kalaycı, 2010: 259-269).

Havayolu işletmelerindeki içsel pazarlama faaliyetlerinin kabin memurlarının içsel doyumuna etkisini inceleyen birinci modelin sonuçları Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20. İçsel Pazarlama İle İçsel Doyum Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

	B	**Std. Hata**	**(β)**	**t**	**p**	**R**	**Düz. R²**	**F**
Sabit*	2.678	.156		17.214	.000			
Vizyon-Eğitim	.137	.049	.163	2.768	.006	469	.216	53.767
Ödüllendirme	.235	.040	.348	5.916	.000			

*İçsel Doyum

Tablo 20 incelendiğinde hipotez testleri Çoklu Doğrusal Regresyon Analizleri ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre kabin memurlarının içsel doyumu üzerinde vizyon-eğitimin (β=.163, t=2.768; p<0.01) ve ödüllendirmenin (β=.348, t=5.916; p<0.01) olumlu etkisi tespit edilmiştir. (R^2=.22; F=53.767; p<0,01). Modelde içsel pazarlama

boyutlarından ilk sırada ödüllendirme ve ikindi sırada vizyon-eğitim olmak üzere içsel doyumun %21.6'sını açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla, havayolu işletmelerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri (H_{1a}) ve ödüllendirme faaliyetleri (H_{1c}) kabin memurlarının içsel doyumunu etkilemektedir hipotezleri desteklenmiştir.

Havayolu işletmelerindeki içsel pazarlama faaliyetlerinin kabin memurlarının dışsal doyumuna etkisini inceleyen ikinci modelin sonuçları Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21. İçsel Pazarlama Faaliyetleri İle Dışsal Doyum Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

	B	**Std. Hata**	**(β)**	**t**	**p**	**R**	**Düz. R^2**	**F**
Sabit*	1.408	.177		7.967	.000			
Vizyon-Eğitim	.104	.056	.095	1.863	.063	.642	.409	133.713
Ödüllendirme	.509	.045	.577	11.304	.000			

*Dışsal Doyum

Tablo 21 incelendiğinde hipotez testleri Çoklu Doğrusal Regresyon Analizleri ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre kabin memurlarının dışsal doyumu üzerinde ödüllendirmenin (β=.577, t=11.304; p<0.01) olumlu etkisi tespit edilmiştir. (R^2=.41; F=133.713; p<0,01). Vizyon-eğitimin ise modele anlamlı katkısı yoktur (p>.01). Modelde içsel pazarlama boyutlarından ödüllendirmenin kabin memurlarının dışsal doyumunu %40.9'unu açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla, havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri (H_{1d}) kabin memurlarının dışsal doyumunu etkilemektedir hipotezi desteklenmiş, eğitim ve vizyon faaliyetleri (H1b) kabin memurlarının içsel doyumunu etkilemektedir hipotezi reddedilmiştir.

4.1.7 Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerinin kabin memurlarının örgütsel bağlılığına etkisine yönelik bulgular

Havayolu işletmelerindeki içsel pazarlama faaliyetlerinin kabin memurlarının duygusal bağlılığına etkisini inceleyen ikinci modelin sonuçları Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22. İçsel Pazarlama Faaliyetleri İle Duygusal Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	Düz. R^2	F
Sabit*	1.928	.221		8.733	.000			
Vizyon-Eğitim	.249	.070	.210	3.546	.000	.459	.206	50.926
Ödüllendirme	.281	.056	.296	5.000	.000			

*Duygusal Bağlılık

Tablo 22 incelendiğinde hipotez testleri Çoklu Doğrusal Regresyon Analizleri ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre kabin memurlarının duygusal bağlılıkları üzerinde vizyon-eğitimin (β=.210, t=3.546; p<0.01) ve ödüllendirmenin (β=.296, t=5.000; p<0.05) olumlu etkisi tespit edilmiştir. (R^2=.22; F=53.767; p<0,01). Modelde içsel pazarlama boyutlarından ilk sırada ödüllendirme ikinci sırada vizyon-eğitim boyutlarının kabin memurlarının duygusal bağlılığını %20.6sını açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla, havayolu işletmelerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri (H_{2a}) ve ödüllendirme faaliyetleri (H_{2d}) kabin memurlarının duygusal bağlılığını etkilemektedir hipotezleri desteklenmiştir.

Havayolu işletmelerindeki içsel pazarlama faaliyetlerinin kabin memurlarının devam bağlılığına etkisini inceleyen ikinci modelin sonuçları Tablo 23'de sunulmuştur.

Tablo 23. İçsel Pazarlama Faaliyetleri İle Devam Bağlılığı Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	Düz. R^2	F
Sabit*	2.897	.195		14.858	.000			
Vizyon- Eğitim	.226	.062	.234	3.657	.000	.273	.070	15.361
Ödüllendirme	.043	.050	.055	.866	.387			

*Devam Bağlılığı

Tablo 23 incelendiğinde hipotez testleri Çoklu Doğrusal Regresyon Analizleri ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre kabin memurlarının devam bağlılıkları üzerinde vizyon-eğitimin (β=.234, t=3.657; p<0.01) olumlu etkisi tespit edilmiştir. Ödüllendirmenin modele anlamlı katkısı yoktur (p>.01). Modelde içsel pazarlama boyutlarından vizyon-eğitim kabin memurlarının devam bağlılığını %7'sini açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla, havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri (H_{2d}) kabin memurlarının devam bağlılığını etkilemektedir hipotezi desteklenmiştir. havayolu

işletmelerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri (H_{2a}) kabin memurlarının devam bağlılığını etkilemektedir hipotezi ise reddedilmiştir. Havayolu işletmelerindeki içsel pazarlama faaliyetlerinin kabin memurlarının normatif bağlılığına etkisini inceleyen ikinci modelin sonuçları Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24. İçsel Pazarlama Faaliyetleri İle Normatif Bağlılığı Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

	B	**Std. Hata**	**(β)**	**t**	**p**	**R**	**Düz. R^2**	**F**
Sabit*	2.079	.226		9.212	.000			
Vizyon-Eğitim	-.008	.072	-.007	-.108	.914	.348	.117	26.333
Ödüllendirme	.325	.058	.352	5.650	.000			

*Normatif Bağlılık

Tablo 24 incelendiğinde hipotez testleri Çoklu Doğrusal Regresyon Analizleri ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre kabin memurlarının normatif bağlılıkları üzerinde ödüllendirmenin (β=.352, t=5.650; $p<0.01$) olumlu etkisi tespit edilmiştir. Vizyon-eğitimin ise modele anlamlı katkısı yoktur ($p>.01$). Modelde içsel pazarlama boyutlarından ödüllendirmenin kabin memurlarının normatif bağlılığını %117'sini açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla, havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri (H_{2d}) kabin memurlarının normatif bağlılığını etkilemektedir hipotezi desteklenmiştir. Havayolu işletmelerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri (H_{2a}) kabin memurlarının normatif bağlılığını etkilemektedir hipotezi ise reddedilmiştir.

4.1.8 Hipotezlerin sonuçlarına ilişkin bulgular

Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri ile elde edilen bulgulara yönelik hipotezlerin desteklenmesi ve reddedilmesine yönelik özet Tablo 25'te gösterilmektedir.

Tablo 25. Araştırma Sonucunda Hipotezlere Yönelik Bulgular

Hipotezler	Desteklendi / Reddedildi
H_1: Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetleri kabin memurlarının iş doyumunu etkilemektedir**.**	**Kısmen Desteklendi**
H_{1a}: Havayolu işletmelerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri kabin memurlarının içsel doyumunu etkilemektedir.	**Desteklendi**
H_{1b}: Havayolu işletmelerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri kabin memurlarının dışsal doyumunu etkilemektedir.	**Reddedildi**
H_{1c}: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının içsel doyumunu etkilemektedir.	**Desteklendi**
H_{1d}: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının dışsal doyumunu etkilemektedir.	**Desteklendi**
H_2: Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetleri kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.	**Kısmen Desteklendi**
H_{2a}: Havayolu işletmelerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri kabin memurlarının duygusal bağlılığını etkilemektedir.	**Desteklendi**
H_{2b}: Havayolu işletmelerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri kabin memurlarının devam bağlılığını etkilemektedir.	**Desteklendi**
H_{2c}: Havayolu işletmelerinde eğitim ve vizyon faaliyetleri kabin memurlarının normatif bağlılığını etkilemektedir.	**Reddedildi**
H_{2d}: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının duygusal bağlılığını etkilemektedir.	**Desteklendi**
H_{2e}: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının devam bağlılığını etkilemektedir.	**Reddedildi**
H_{2f}: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının normatif bağlılığını etkilemektedir.	**Desteklendi**

Tablo 25 incelendiğinde $H_{1,}$ H_{1A}, H_{1c}, H_{1d}, $H_{2,}$ H_{2a}, H_{2b}, H_{2da} ve H_{2f} hipotezlerinin kabul edildiği, $H_{1b,}$ $H_{2c,}$ ve H_{2e} hipotezlerinin ise reddedildiği belirlenmiştir.

4.2 Tartışma

Bu araştırmanın amacı, havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerinin kabin memurlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkisinin incelenmesidir. Araştırmada belirlenen hipotezlerin test edilmesi için 385 katılımcıya ulaşılmış ve veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, havayolu işletmelerinin içsel pazarlamanın alt boyutları vizyon-eğitim ve ödüllendirme ile kabin memurlarının içsel doyumları arasında orta düzeyde anlamlı ilişki belirlenmiştir. Araştırmada "H1: Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetleri kabin memurlarının iş doyumunu etkilemektedir" hipotezi kısmen desteklenmiştir. Araştırmada ayrıca, kabin memurlarının içsel doyumu üzerinde vizyon-eğitim ve ödüllendirmenin olumlu etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuca bağlı olarak "H1a: Havayolu işletmelerinde vizyon-eğitim faaliyetleri kabin memurlarının içsel doyumunu etkilemektedir" ve "H1c: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının içsel doyumunu etkilemektedir" hipotezleri desteklenmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgular literatürdeki farklı araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Nemteanu ve Dabija 2021; Maung 2020; Arslanoğlu, Bektemur ve Gemlik, 2020; Yüksekbilgili, 2017; Demir, Usta ve Okan, 2008; Ay ve Kartal, 2003). Çalışanların iç müşteri olarak kabul edildiği çağdaş yönetim yaklaşımlarında ve içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların içsel doyum üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Kabin memurlarının yolcular ile yüz yüze iletişimde havayolu işletmesinin görünen yüzü olarak motive olması ve içsel doyum sağlaması için kişisel gelişimlerini destekleyecek eğitimler verilmesi, etkin bir iç iletişim sağlanması ve havayolu işletmesinin amaç ve hedeflerinin içselleştirmeleri için yapılacak çalışmalar etkili olacaktır. Bu bağlamda ödüllendirme sistemlerinin adil bir şekilde yürütülmesi ve kurum vizyonuna katkıda bulunan çalışanların ödüllendirilmesi içsel doyumlarını olumlu etkilemektedir.

Havayolu işletmelerinin içsel pazarlama faaliyetleri alt boyutu olan vizyon-eğitim ve ödüllendirme ile kabin memurlarının dışsal doyumu arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişki belirlenmiştir. Araştırmada, kabin memurlarının dışsal doyumu üzerinde sadece ödüllendirmenin olumlu etkisi tespit edilmiştir. Eğitim-vizyon boyutunun ise dışsal doyum üzerinde etkisi belirlenmemiştir. Bu sonuca bağlı olarak "H1d: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının dışsal doyumunu etkilemektedir" hipotezi desteklenmiş, "H1b: Havayolu işletmelerinde vizyon-eğitim faaliyetleri kabin memurlarının dışsal doyumunu etkilemektedir" hipotezi ise reddedilmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgular içsel pazarlama ve iş doyumu arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların sonuçları ile uyumludur. Bulunmaz (2020) bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada, ödüllendirme ile dışsal doyum arasında ilişki

belirlemiştir. Örücü, Yumuşak ve Bozkır (2006) ve Deniz (2005) farklı araştırmalarda ücretin dışsal doyum üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Havayolu işletmelerinde kabin memurlarının 7/24 vardiyalı çalışma sistemi, kıtalararası seyahat, ulaşım yapılan ülkelerde konaklama süreleri yoğun emek gerektiren bir iş kolu olması ve ücretlendirmenin harcırah, mesai ve prim esasına dayanması dışsal doyum açısından ödüllendirmeye odaklanmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, kabin memurlarının çabalarının ödüllendirilmesi, performans ölçümü ve ödül sistemlerinin dağıtım adaletini karşılayacak şekilde uygulanması ve kabin memurlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına yönelik bilgi toplanması dışsal doyumlarını artırmaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, havayolu işletmelerinin içsel pazarlamanın alt boyutları olan vizyon-eğitim ile ödüllendirme ile kabin memurlarının duygusal bağlılığı arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişki belirlenmiştir. Araştırmada "H2: Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetleri kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir." hipotezi kısmen desteklenmiştir. Havayolu işletmelerinde çalışan kabin memurlarının duygusal bağlılıkları üzerinde vizyon-eğitim ve ödüllendirmenin olumlu etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuca bağlı olarak "H2a: Havayolu işletmelerinde vizyon-eğitim faaliyetleri kabin memurlarının duygusal bağlılığını etkilemektedir" ve "H2d: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının duygusal bağlılığını etkilemektedir" hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgular farklı araştırmaların sonuçları ile uyumludur (Tuncay, 2018; Kan Sönmez, 2017; Atlay Işık ve Altunoğlu, 2016; Braimah, 2016; Taşkın ve Yeni, 2016; Urk, 2015; Omogbehin, 2014; Huang ve Chen, 2013; Abzari Ghorbani ve Madani, 2011; Büyük İşler ve Özdemir, 2010; Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu, 2009; Demir, Usta ve Okan, 2008).

Kabin memurlarının duygusal bağlılıkları içsel pazarlama ile olumlu şekilde artmaktadır. Bu yönde yapılacak çalışmaların kabin memurlarının kendilerini değerli hissetmelerini sağlaması, iç müşteriler olarak tanımlanan çalışanların eğitim ve gelişimlerine yatırım yapılması, vizyoner bir şekilde kişisel gelişimlerini sağlayacak olanakların verilmesi, adil ödüllendirme sistemleri ve olumlu performans gösteren kabin memurlarının ödüllendirilmesi, havayolu işletmesine yönelik tutumlarını olumlu yönde etkileyecektir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, havayolu işletmelerinin içsel pazarlama faaliyetleri alt boyutu vizyon-eğitim ile ödüllendirme ile devam bağlılığı arasında pozitif zayıf düzeyde anlamlı ilişki belirlenmiştir. Araştırmada kabin memurlarının devam bağlılıkları üzerinde vizyon-eğitimin olumlu etkisi olduğu, ödüllendirmenin ise etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca bağlı olarak "H2b: Havayolu işletmelerinde vizyon-eğitim faaliyetleri kabin memurlarının devam bağlılığını etkilemektedir" hipotezi desteklenmiş ve "H2e: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının devam bağlılığını etkilemektedir" hipotezi ise reddedilmiştir. Araştırmada elde edilen bu sonuç çalışanların örgütsel bağlılıkları ile içsel pazarlama arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmaların sonuçları ile uyumludur. Taşkın ve Yeni (2016) bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmada çalışanların devam bağlılıklarını ödüllendirmenin olumlu etkilediğini ancak vizyon-eğitimim etkisi olmadığı belirlemişlerdir. Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu (2009) çalışanların performanslarının adil bir şekilde değerlendirilmesi halinde örgütsel bağlılık düzeyinin artacağını belirlemişlerdir. Allen ve Meyer, (1990) ödüllendirme faaliyetlerinin yapılması ile çalışanların işletmelerinden ayrılmadıkları ve statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesinin yoğunluk kazandığı belirtmektedir (Akt. Kan Sönmez, 2017).

Havayolu işletmelerinde görev yapan kabin memurlarının ödüllendirme sistemleri ile emek ve çabalarının karşılığını almaları havayolu işletmesinde çalıştığı süre içinde yaptığı kişisel yatırımların maliyetlerini yükseltecektir. Devam bağlılığı açısından kabin memurlarının içsel pazarlama uygulamalarından ödüllendirme boyutu tarafından etkilenmesi, havayolu işletmesinden ayrılmaları halinde ile karşılaşacakları maliyetlerin yukarı çekilmesi açısından önemlidir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, havayolu işletmelerinin içsel pazarlama faaliyetleri alt boyutu vizyon-eğitim ile normatif bağlılık arasında pozitif zayıf düzeyde ve ödüllendirme boyutu ile normatif bağlılık arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişki belirlenmiştir. Son olarak kabin memurlarının normatif bağlılıkları üzerinde ödüllendirmenin olumlu etkisi olduğu, vizyon-eğitimin etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca bağlı olarak H2f: Havayolu işletmelerinde ödüllendirme faaliyetleri kabin memurlarının normatif bağlılığını etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiş ve "H2c:

Havayolu işletmelerinde eğitim-vizyon faaliyetleri kabin memurlarının normatif bağlılığını etkilemektedir" hipotezi kabul reddedilmiştir. Araştırmada elde edilen bu sonuç çalışanların örgütsel bağlılıkları ile içsel pazarlama arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmaların sonuçları ile uyumludur. Taşkın ve Yeni (2016) bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmada normatif bağlılık üzerinde ise vizyon-eğitim ve ödüllendirme boyutlarının olumlu etkisi olduğu belirlemişlerdir.

Kabin memurlarının havayolu işletmesinin vizyon, amaç, hedef ve kurumsal değerlerini benimsemesine yönelik yapılacak hizmet içi etkinlikler, mesleki ve kişisel gelişimlerini destekleyecek eğitimler ve olanaklar, sürekli olarak kurum dışında ve hava aracının içinde görev yapan kabin memurlarının karar alma süreçlerine katılımı, problem, öneri şikayetlerinin iletilmesinde etkin bir iletişim sistemi kurması, havayolu işletmesine karşı kendilerini borçlu hissetmelerini ve sorumluluklarını yerine getirirken ahlaki bir ödev olarak bağlanmalarını sağlamaktadır.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Havayolu işletmelerinde kabin personeli yolcu ile yüz yüze iletişim süreci ile hizmet veren personel grubudur. Havayolu işletmesinin görünen yüzü olarak kabin personelinin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı pek çok faktörün etkisi altındadır. Havayolu işletmesinin olumlu bir örgütsel iklimin oluşturulması amacıyla yürüttükleri bilgilendirme, eğitim, personel geliştirme ve ödüllendirilme faaliyetlerinin bütünü olarak içsel pazarlama faaliyetlerinin kabin memurlarının içsel doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını etkilediği belirlenmiştir.

Araştırmada, havayolu işletmelerinde içsel pazarlamanın alt boyutları olan vizyon/eğitim ve ödüllendirme kabin memurlarının iş doyumun alt boyutları olan içsel doyum ve dışsal doyum ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık arasında aynı yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Havayolu işletmelerinin içsel pazarlamaya vereceği önem kabin memurlarının iş doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmada, içsel pazarlamanın alt boyutları olan vizyon-eğitim ve ödüllendirmenin içsel doyumu olumlu etkilediği, ödüllendirme boyutunun dışsal doyum üzerinde etkisi belirlenmiştir. Buna göre havayolu işletmelerinde kabin memurlarının kurum içindeki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için verilen eğitimler, kişisel gelişimlerinin sağlanması için yapılan yatırımlar, işletme içindeki etkin iletişim ve kabin memurlarının başarılarının ödüllendirilmesi yaptığı işten alacağı mutluluk duygusu olan içsel tatminini artırmaktadır. Kabin memurlarının ücret, çalışma şartları, karar alma süreçlerine katılımı, terfi ve takdir edilmesi ise kurum içi ödüllendirme faaliyetleri olan kurumun vizyonuna başarılı çabaları ile katkıda bulunan kabin memurlarının ödüllendirilmesi, ödül sistemlerinin adil bir şekilde ve görevlerinin iyileştirilmesi etkilemektedir.

Araştırmada, havayolu işletmelerinde çalışan kabin memurlarının duygusal bağlılıkları üzerinde vizyon-eğitim ve ödüllendirmenin, devam bağlılığında vizyon-eğitimin ve normatif bağlılıkta ise ödüllendirmenin olumlu etkisi belirlenmiştir.

Havayolu işletmesinde kabin memurlarının duygusal bağlılıklarının desteklenmesi için içsel pazarlama faaliyetlerinin önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Kabin memurlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması duygusal bağlılıklarını artırmaktadır. Ödüllendirme sistemlerinin kabin memurlarının başarıları ile oranlı bir şekilde adil dağıtım yapılacak şekilde yürütülmesi devam bağlılıklarını desteklemektedir. Mesleki etik ve ahlaki görev olarak bağlılıkların ise gelişime yönelik eğitimler, iletişim, hizmet rollerinin adil dağıtımı ve kabin memurlarına eğitim yatırımlarının etkili olacaktır. Araştırmada elde edilen sonuçlara uygun olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre vizyon-eğitim ile ödüllendirmenin çalışanların içsel doyumlarını olumlu etkilediği belirlenmiştir. Çalışanların içsel doyumunun artırılabilmesi için örgütsel amaç ve hedeflerin benimsetilmesine yönelik bilgilendirme faaliyetlerine önem verilmesi, bilgi birikimi ve kişisel gelişimlerini sağlayacak yatırımların yapılması ve çalışanların eğitilmesi önemlidir. Bu sonuca bağlı olarak işletme içinde ödüllendirme sistemlerinin adil bir şekilde çalıştırılması ve başarılı olan çalışanlara ödüllerin adaletli dağıtılması yararlı olacaktır.

Araştırmada kabin memurlarının dışsal doyumlarını ödüllendirme boyutunun %40.9'unu tek başına olumlu etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuca bağlı olarak işletme içinde performans ölçümleri ve ödüllendirilmenin başarılı çalışanları teşvik edici bir biçimde sağlanması, belirlenen ödüllerin hem çalışanlarını yenilikçi ve yaratıcı yönlerinin geliştirilmesi için hem de ihtiyaçlarına uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda maddi ödüller olduğu kadar başarılı kabin memurlarının uluslararası sertifikasyon programlarına gönderilmesi ve ücret, prim, ikramiyeye ek olarak mesleki gelişimlerin de ödül tanımlanmasına yönelik kabin memurlarına olanak sağlanması strateji olarak benimsenmelidir.

Araştırmada kabin memurlarının duygusal bağlılıkları üzerinde vizyon ve eğitim ve ödüllendirmenin olumlu etkisi tespit edilmiştir. Kabin memurlarının havayolu işletmesinin kurumsal kültürünün bir parçası olabilmesi için açık ve etkin bir bilgilendirme sisteminin kurulması, beceri ve bilgi gelişimlerinin desteklenmesi için yatırım yapılması ve eğitim faaliyetlerinin artırılması gerekmektedir. Bu bağlamda, ücretlerinin de başarı ölçütlerinin yeninden düzenlenmesi için kabin memurlarından bilgi toplanmasının yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada kabin memurlarının devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları üzerinde sadece vizyon-eğitimin olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir. Kabin memurlarının havayolu işletmesinde çalışmaya devam etmeleri için yatırım yapılması, havayolu işletmesinin temel değerleri, vizyon ve misyonunun çalışanlar tarafından benimsenmesi halinde manevi bir yükümlülük hissedileceği ve kendilerine yapılan yatırımlar açısından sadakat göstermeye devam etmeleri sağlanabilir.

Havayolu işletmelerinin vizyon-eğitim faaliyetleri kabin memurlarının ahlaki yükümlülüklerini desteklemektedir. Eğitim faaliyetlerinin etkililiğinin sağlanabilmesi için kabin memurlarının hangi alanlarda eğitim ihtiyaçlarının olduğunun belirlenmesi yararlı olacaktır. Kabin memurlarının gelişimlerini sağlayabilecek eğitimlerin tüm kabin memurlarının eşit katılım hakkını sağlayacak şekilde planlanması da önemlidir.

KAYNAKLAR

Abzari, M., Ghorbani, H. ve Madani, F. A. (2011). The effect of ınternal marketing on organizational commitment from marketorientation viewpoint in hotel ındustry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147-155.

Adıyaman, O. (2021). *İçsel pazarlamanın iş tatmini ve işgören performansına etkisi: Türkiye odalar ve borsalar birliği'ne bağlı meslek kuruluşlarına yönelik bir uygulama* (Yayın no. 123456) [Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Ahmed, P. K. ve Rafiq, M. (2003) Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing,* 37, 1177-1186.

Akar, H. (2015). Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi . *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 110-132.

Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, 1-25.

Akkamış, O. (2010). *İlköğretim I. ve II. kademe öğretmenlerinin iş tatmini üzerine bir değerlendirme.* Yayın no. 249051) [Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonuc Yeni.jsp

Aksoy, A. ve Yılmaz, O. (2016). Örgütsel bağlılıkta yan bahisler yaklaşımı: işgörenlerin demografik özellikleri ile yan bahisler arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (5), 73-83.

Alkan (2020). *İçsel pazarlama yaklaşımının örgüt iklimi üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü: Karabük üniversitesi öğretim elemanları üzerine bir uygulama* (Yayın no. 633054) [Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonucYeni.jsp

AMA (2017) *Definition of marketing.* 28 Haziran 2022'de https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/ adresinden indirildi.

Arslan, S. (2011). *Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve Lara-Kundu otellerinde bir alan çalışması.* Yayın no. 288195) [Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonuc Yeni.jsp

Arslanoğlu, A., Bektemur, G., ve Gemlik, N. (2020). İçsel pazarlamanın çalışanların iş tatmini üzerine etkisi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 22-34.

Aşan, Y. ve Erenler, A. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.

Atlay Işık, D ve Altunoğlu, A. (2016). İçsel pazarlamanın örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 18(2), 273-290.

Ay, C. ve Kartal, B. (2003). İçsel pazarlama: literatür incelemesi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 10 (20), 15-25.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practıce* 3(4), 77-86. Haziran 2022'de http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf adresinden erişildi.

Babacan, E. ve Akbıyık, S. (2011). İçsel pazarlama, bütünleşik pazarlama iletişimi ve insan kaynakları yönetimi. Ed. Babacan, E., Topsümer, F. ve Göztaş, A. *Stratejik Pazarlama İletişimi*. 203-222.

Bağcı, B. (2018). Birey-Örgüt uyumunun iş tatmini üzerine etkisi: sağlık kurumlarında bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 307-328.

Bahtiyar, A. ve Can, B. (2016). Fen öğretmen adaylarının bilimsel süreç becerileri ile bilimsel araştırmaya yönelik tutumlarının incelenmesi. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 47-58.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık kavram kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi,* 59, 128-136.

Beşiktaş, İ. (2009). *İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki.* Yayın no. 239996) [Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonuc Yeni.jsp

Biçer, D. F. ve Yıldırım, A. (2020). Sağlık hizmetleri pazarlaması çerçevesinde iç müşteri tatmini etkileyen faktörler. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 4(2), 381-403.

Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel bağlılık-iş tatmini ilişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), 35-49.

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine bir araştırma. *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44, 55-74.

Bozkurt, İ. (2014). *İletişim odaklı pazarlama tüketiciden müşteri yaratmak*. İstanbul: MediaCat Kitapları.

Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi,* 11(22), 121-139.

Bozlayan, R., Doğan, M. ve Daoudov, M. (2010). Organizational Commitment and Case Study on the Union of Municipalities of Marmara. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 10(2), 29-57.

Bölükbaşı, A. ve Yıldırtan, D. (2009). Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.* Dergisi, 27(2), 345-366.

Braimah, M. (2016). Internal Marketing and Employee Commitment in the Hospitality Industry, African Journal of Hospitality, *Tourism and Leisure,* 5 (2), 1-22.

Bulunmaz A. (2020). Bankacılık Sektöründe İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İç Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Araştırılması: Yalova İli Örneği. Yayın no.623955) [Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonucYeni.jsp

Büyüker İşler D. ve Özdemir Ş. (2010) Hastane *İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği.* Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13 (2), 115-142.

Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: bir araştırma. *20. Yıl Dergisi, Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,* 41-58.

Candan, B. ve Gündüz Çekmecelioğlu, H..(2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: bir araştırma. *Yönetim Dergisi,* 20 (63), 41-58

Conteras, F. L. ve Ramos, M. L. Z. (2016). What is marketing? a study on marketing managers' perception of the definition of marketing. *Fórum Empresarıal*, 21 (1), 49-69.

Çakınberk, A. K, Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011), Vi*zyoner liderlik ışığında örgütsel bağlılık.* Sivas: Asistan Yayıncılık.

Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Çalışkan, G. D. (2019). *İçsel pazarlama kapsamında rekabetçiliğin satış görevlilerinin bağlılık ve performansları üzerindeki etkisi: perakende tekstil sektöründe bir araştırma.* Yayın no. 585363) [Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonucYeni.jsp

Çelebi, M. A. (2021). Örgütsel kimlik-iş tatmini ilişkisinde işe tutulmanın aracılık rolü. *jOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, Özel Sayı, 41-51.

Çetindere, A. (2018). *İçsel pazarlama yaklaşımının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin değerlendirilmesi: sağlık işletmelerine yönelik bir uygulama etkisi* (Yayın no. 552668) [Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Çırpın, B. K. ve Kurt, D. (2016). Havayolu taşımacılığında hizmet kalitesi ölçümü. *Journal of Transportation and Logistics,* 1(1), 83-98.

Çoban, S. (2004). Toplam kalite yönetimi perspektifinde içsel pazarlama anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 85-98.

Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzeri kavramlarla ilişkisi. *Endüstri İlişkileri Dergisi*, 6(2),1-11.

Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 19(1), 293-306.

Dağlı, A. Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 17(68), 1765-1777.

Davis, T. R. (2001). Integrating Internal marketing with participative management. *Management Decision,* 39 (2), 121-130.

Demir, H., Usta, R. ve Tarhan, O. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *Harran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26/2, 135-161.

Deniz, M. (2005). *Bir tutum çeşidi olarak iş doyumu. örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*, Ed. Tikici, M. Ankara: Nobel Yayını.

Dinçer, Ö. ve Fidan (2015). *İşletme yönetimi: planlama, örgütleme, yürütme*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.

Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 159-178.

Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.

Gamble, J., Gilmore, A., Mccartan-Quinn, D. ve Durkan, P. (2011). The Marketing Concept İn The 21st Century: A Review of How Marketing has been defined since the 1960s. *The Marketing Review*, 11(3),227-248. 28 Haziran 2022'de https://www.researchgate.net/publication/262874624_The_Marketing_concept_in_the_21st_century_A_review_of_how_Marketing_has_been_defined_since_the_1960s/link/56f00c6f08ae3c6534366510/download adresinden indirildi.

Gerede, E. (2015). *Havayolu taşımacılığı ve ekonomik düzenlemeler teori ve Türkiye uygulaması*. Ankara: SHGM Yayınları.

Gökçe, G. , Şahin, A. ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: meram tıp fakültesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 10(20), 233-246.

Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.

Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H., (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama. Akademik Bakış, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 20, 1-11.

Güldiken (2017). *Kurum kültürünün benimsenmesinin örgütsel bağlılık düzeyine olan rolünün değerlendirilmesi: Eskişehir İline bir özel okulda uygulama.* Yayın no. 486255) [Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonuc Yeni.jsp

Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 56-59.

Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma*. *Business And Economics Research Journa*l, 3(3), 49-76.

Gündoğan, T. (2009). Örgütsel bağlılık: türkiye cumhuriyet merkez bankası uygulaması. Uzmanlık Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara.

Güner, M. (2019). *İçsel pazarlama faaliyetlerinin çalışan motivasyonu üzerine etkisi ve jenerasyonlar üzerine bir araştırma* (Yayın no. 551627) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Güney, S. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.

Gürsel, M., Izgar, H., Altınok, V. ve Kesici, Ş. (2003). *Endüstri ve örgüt psikolojisi, iş doyumu.* Konya: Star Ofset.

Güven, A. (2020). Türkiye'de belediyelerde çalışan personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılık algısı. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 133-149.

Güven, M., Bakan İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 127-151.

Haghighikhah, M., Khadang, M. ve Arabi, M (2016). Internal marketing: Employee satisfaction and word of mouth in guilan's saderat bank. *International Journal of Marketing Studies, Canadian Center of Science and Education*, 8(2), 147-158.

Hançer, M. (2004). Hizmet endüstrisi ve yetkilendirme: anlam, teori ve kavramlar üzerine bir çalışma. *Öneri Dergisi*, 6(21), 43-50.

Hazar, S. ve Saylık, A. (2021). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin yordayıcısı olarak okul müdürlerinin denetim rolleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(3), 1006-1022.

Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. Süleyman demirel üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi, 20(4), 1-24.

Huang, M. ve Chen M.Y. (2013). Internal Marketing, Customer Orientation, and Organizational Commitment: Moderatın Effects of Work Status. 107 Psychological Reports. Employment Psychology and Marketing, 113 (1), 180-198.

Ismail, W. ve Sheriff, N. M. (2016). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction Among Bank Employees in Yemen. International Conference on Business and Economics, 21 - 23 September, 2016, 198-2012.

İnal, D. D. M. E. ve Toksarı, A. G. M. (2014). Bir yönetim yaklaşımı olarak içsel pazarlama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 10(1-2), 361-390.

İnal, E., Çiçek, R., ve Akın, M. (2008). İçsel pazarlama anlayışı bağlamında kamu sektörü çalışanlarının kurumsal algılamalarının değerlendirilmesi Niğde örneği. *MKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 161-181.

Judge, T. A. ve Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid ve R. J. Larsen (Eds.), The science of subjective well-being Guilford Press, 393–413. Haziran 2022'de http://www.timothyjudge.com/Job%20Satisfac tion %20and%20Subjective%20WellBeingJudge%20&%20Klinger.pdf adresinden erişildi.

Kaçaroğlu, M. O. (2015). Hizmet *işletmelerinde içsel pazarlama ve hizmet kalitesinin karşılaştırmalı değerlendirilmesi: Pamukkale üniversitesi spor merkezi örneği*. (Yayın no. 412065) [Doktora Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Kalaycı, Ş. (2006). *Çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.

Kalyoncu H (2007) *Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini Açısından İçsel Pazarlama ve Uygulama.* Yayın no. 208444) [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonucYeni.jsp

Kan Sönmez N. (2017). *İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Antalya'da otel işletmelerinde bir araştırma.* (Yayın no. 273456) [Doktora Tezi,

Kütahya Balıkesir Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonu cYeni.jsp

Karahan, A. (2008). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(3), 231–246.

Karakuş, Ç. (2019). Çalışma hayatında iş tatmini ve iş stresi: özel bir hastanede çalışan hemşireler üzerine bir araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 3 (1) , 92-104.

Karataş, S. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* 19 Mayıs 2022'de http://aves.akdeniz.edu.tr/ImageOfByte.aspx?Resim=8&SSNO=13&USER=3180 adresinden alındı.

Kaya, C. (2020). *İçsel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal itibar ile ilişkisinde çalışan memnuniyetinin rolü.* Yayın no. 649157) [Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonuc Yeni.jsp

Keklik Okul, (2019). *Pozitif psikolojik sermayenin duygusal örgütsel bağlılığa etkisinde klimakterik dönem ve yaş faktörünün düzenleyici rolü: özel hastane sektöründe kadın çalışanlar ile bir uygulama.* Yayın no. 574171) [Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonuc Yeni.jsp

Keser, A. (2005). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi: otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 7, 1-12.

Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon.* İstanbul: Alfa Aktüel.

Ko, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 8(28), 200-211.

Kocaman, S., Durna, U., ve İnal, M. E. (2013). Konaklama işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Alanya örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi,* 5(1), 21-29.

Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koçel, T. (2010). İşletme *yöneticiliği.* İstanbul: Beta yayınları.

Korkmaz, S., Öztürk, A. S. ve Işın, F. B. (2009) *Pazarlama, kavramlar-ilkeler-kararlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kurşunluoğlu Yarımoğlu, E., Ersönmez, N. (2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi: bir kamu bankası örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 18(1), 79-98.

Kutaniş R. Ö. ve Bayraktaroğlu S. (2002). *Karayolu turizm taşımacılığında iş tatmini unsurları: bir uygulama.* Antalya: Akdeniz Üniversitesi Uluslar Arası Turizm Kongresi.

Kutluk Bozkurt, A. ve Tokatlı, C. (2017). İçsel pazarlama yaklaşım ve uygulamaları: starbucks kahve işletmesi örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi* (AKAD), 9(17), 193-204.

Küçükibiş, H.F. (2013). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Yaşam Tatmin Düzeylerine Etkisi. Yayın no. 330460) [Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonuc Yeni.jsp

Maung, K. M. (2020). Internal marketing, job satisfaction and employee commitment of hotel industry in Mandalay, Myanmar. *International Journal of Business, Economics and Law,* 21(2), 62-69.

Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel sosyalleşme ve türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 137-153.

Mermer Üzümlü, A. (2019). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler üzerine projektif bir çalışma. *Atatürk İletişim Dergisi*, (17), 112-132.

Mucuk, İ. (2010) *Pazarlama ilkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi,

Mucuk, İ. (2016). *Modern işletmecilik.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Murat , S. (2018). *Örgütsel davranış ders notları.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi 19 Mayıs 2022'de http://auzefkitap.istanbul.edu. tr/kitap/kok/orgut seldavranisau223.pdf adresinden indirildi.

Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2010). İşgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini, işgören tatmininin müşteri tatmini üzerine etkileri: Ampirik bir değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 225-243.

Nemteanu, M. S. ve Dabija, D. C. (2021). The ınfluence of ınternal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Jornal of Environ Res Public Health,* 18(7), 2-16.

Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Oksay, A. (2011). Uzman hekimlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Isparta ili örneği. Yayın no. 280107) [Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonuc Yeni.jsp

Olcarcıyüz, M. (2018). *İçsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi: sağlık sektöründe bir uygulama.* Yayın no. 525470) [Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonuc Yeni.jsp

Omogbehin, O. D. (2014). Impact of internal marketing on organizational commitment, market orientation, and business performance of commercial banks in Nigeria, Thesis Eastern Mediterranean University.

Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2016). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi,* 5 (2), 43-64.

Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 25-38.

Özaydın, M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 6(1), 251-281.

Özdemir, D. G. (2014). Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımı. *İŞGÜÇ The Journal of Industrial Relations and Human Resources,* 16 (1), 54-66.

Özkalp, E. (2019). Duygular, tutumlar ve iş tatmini. Ed. Kırel, Ç. ve Ağlargöz, O. *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 56-88.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Özkan, Z. ve Memişoğlu, S.P. (2021). Türkçe ve Türk kültürü dersi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve iş yaşamında yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişki. *International Journal of Social Sciences and Education Research,* 7 (4), 302- 320.

Özkaya, M., Kocakoç, İ. ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 77-96.

Pekmezci, T., Demireli, C. ve Batman, G. (2015). İç müşteri memnuniyeti: konya un fabrikalarında bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 1-18.

Polat Üzümcü, Ş. ve Şahin, A. (2017). *konaklama işletmelerinde deneyimsel pazarlama anlayışı ve duygusal emek.* Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Polatcı, S. (2015). Örgütsel ve sosyal destek algılarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş ve evlilik tatmininin aracılık rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 11(2015), 25-44.

Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin aracı ve örgütsel iletişimin düzenleyici rolü havayolu pilotlarına yönelik bir uygulama. Yayın no.703594 [Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonuc Yeni.jsp

Queiroz, W. V. ve Matos, F. R. N. (2009). An evaluation of internal marketing practices of multinational companies (mnc) in Brazil. *En GPR*, 15 (17), 1-16. 28 Haziran 2022'de http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR154.pdf adresinden erişildi.

Rafıq, M. Ahmed P. A. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, 14, ss 449-462. 2 Mayıs 2022'de https://www.researchgate.net/publication/242349708_Advances_in_the_internal_marketing_concept_Definition_synthesis_and_extension adresinden indirildi.

Rafiq, M. ve Pervaiz, A. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 449-462.

Razzaq, A., Ayub, A., Farah, A. ve Aslam, M. (2013). The nexus between technological learning, downsizing, employee commitment, and organizational performance. *Business Management Dynamics*, 2 (10),74-80.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi uygulama örnekleriyle.* Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z., ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: gümrük memurları üzerine bir araştırma.* (Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Seymen, A. (2004). Geleneksel kariyerden, sınırsız ve dinamik / değişken kariyere geçiş: nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 79-114.

Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.

Shabbir, J. ve Salaria, R. (2014). Impact of internal marketing on employee job satisfaction: An ınvestigation of higher education Institutes of Pakistan. *Journal of Marketing Management*, 2(2) 239-253.

SHGM (2020). Kabin Memuru. Haziran 2022'de http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru adresinden erişildi.

Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.

Şenol, Ş. ve Öngel, V. (2019). İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 6(12), 477-490.

Şimşir İ. ve Seyran F. (2020). İş tatmininin önemi ve etkileri. *MEYAD Akademi*, 1(1), 25-42.

Taşkın, E. ve Yeni, Z. (2016). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 62-86.

Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.

Tellan, D. (2011). Kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında personel yetkilendirme yaklaşımı (empowerment). *Erciyes İletişim Dergisi*, 1(2), 54-64.

Tengilimoğlu, D. (2011). *Sağlık hizmetleri pazarlaması*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

THY (2020). *Kabin hizmetleri el kitabı*. İstanbul: THY Yayınları.

Tiftik, C. (2021). İçsel pazarlama ve iç müşteri olarak kadın çalışanların iş tatmini. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 1-20.

Tokmak, M. (2018). *Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanları örneğinde araştırılması*. Yayın no. 504254) [Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonuc Yeni.jsp

Tosunoğlu, H. (2014). *Liderlik tarzı algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracı rolü: bir örnek olay incelemesi*. Yayın no. 365038 [Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonuc Yeni.jsp

Tuna, T. (2021). İçsel pazarlama nedir, nasıl yapılır? 2 Mayıs 2022'de https://earnado.com/tr/icsel-pazarlama-nedir-nasil-yapilir adresinden indirildi.

Tuncay, A. (2018). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1287-1303.

Tuncay, A. H. (2009). *İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi* (Yayın no. 231643) [Yüksek Lisans, Süleyman Demirel Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Urk, M. (2015). İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ile müşteri ve şirket performansına etkisinin analizinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü. (Yayın no. 398307) [Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonucYeni.jsp

Usta, R. (2015). İçsel pazarlama ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki üzerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracılık etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(34), 241-263.

Uygun, M. , Güner, E. ve Mete, S. (2013). Hizmet işletmelerinde iç müşteri yaklaşımının çalışanların müşteri yönlü davranış geliştirmesindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 129-149.

Ülgen H. ve Mirze S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim.* İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Yakın, V. ve Güven, H. (2020). Covid-19 pandemi döneminde iç müşteri şikâyetlerinin dış müşterilerin marka imaj algısı ve marka sadakati kapsamında analizi. *Econharran*, 4(6), 128-156.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A grubu seyahat acentalarında [acentelerinde] çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 483-500.

Yaman, Z. (2012). *İçsel pazarlama uygulamalarının işletme performansı üzerine etkisi: kamu-özel hastane karşılaştırması.* Yayın no. 325885) [Yüksek Lisans Tezi,

Selçuk Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonucYeni.jsp

Yapraklı, Ş. ve Özer, S. (2002). *İçsel pazarlama: Erzurum'da faaliyet gösteren zincir perakendeci mağazaların çalışanları üzerinde bir alan araştırması*. Afyonkarahisar: 7. Ulusal Pazarlama Kongresi, 20. Yüzyılın Pazarlama Paradigması Bildiriler Kitabı, 43-60.

Yaylalı, M. , Dilek, Ö. ve Çelik, A. (2015). Türkiye hava ulaşımında tüketici tercihinin çok durumlu logıt modeli analizi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(1), 261-288.

Yelboğa, A. (2007), Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2): 1-18.

Yenipınar, U. (2005). Özendirme ve ödül yönetimi. *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Ed. Demir, C. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Yıldız, S. M. (2011). İçsel Pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: spor okullarında görev yapan antrenörler üzerine bir inceleme. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Sosyal Bilim Dergisi*, 13 (2), 216-225.

Yılmaz, N. S. (2020). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşgören Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Yayın no. 632092) [Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonucYeni.jsp

Yoldemir A. T. (2018). *İçsel hizmet kalitesinin iç müşteri memnuniyetine etkisi ve algılanan dışsal hizmet değerinin müşteri sadakati ile ilişkisi üzerine bir araştırma* (Yayın no. 532891) [Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/t ezSorguSonucYeni.jsp

Yüce A. ve Kavak O.(2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *IV. IBANESS Congress Series*, 315-332.

Yüksekbilgili, Z. (2018). Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 7 (4), 225-230.

Yüksel, İ. (2010). İş-Aile çalışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.

EKLER

EK-1 Anketler

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA YAKLAŞIMININ KABİN MEMURLARININ İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN HAVAYOLU İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Değerli Katılımcı;

Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Doç. Dr. Tolga Yazıcı danışmanlığında yürütülmekte olan Havayolu "İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının Kabin Memurlarının İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma" için anket çalışması yapılmaktadır. Akademik bir çalışma için vereceğiniz yanıtlar neticesinde elde edilen veriler gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırmanın başarısı tümüyle sizin katılımınıza, sorulara eksiksiz ve içtenlikle vereceğiniz cevaplara bağlıdır.

Değerli katkılarınız için teşekkürler.

Yaş: () 20-30 () 31-40 () 41 ve üzeri

Cinsiyet: () Kadın () Erkek

Medeni Durum: () Evli () Bekar

Eğitim Durum: () Yüksekokul () Lisans () Lisansüstü

Statü: () Kabin Memuru () Kabin Amiri () Kntr. Kabin Amiri

Kurumda Çalışma Süresi: () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 Yıl +

İçsel Pazarlama Ölçeği

Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım =3, Katılıyorum=4, Tamamen Katılıyorum=5

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumum, çalışanlarını iş konusunda daha iyi bir performans göstermesi için hazırlar.					
2	Kurumum, çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.					
3	Kurumumda, çalışanların beceri ve bilgi gelişimi işletme içerisinde devam etmektedir.					
4	Kurumum, çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.					
5	Kurumum, hizmet rollerinin yerine getirilmesi konusunda çalışanlarını eğitir.					
6	Kurumum, çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılama esnekliğine sahiptir.					
7	Kurumumda, çalışanlar arasındaki iletişime büyük önem verilir.					
8	Kurumum, çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiğinin yanı sıra niçin yapılması gerektiğini de öğretir.					
9	Kurumumun performans ölçümü ve ödül sistemleri, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.					
10	Kurumum, işletme vizyonuna katkıda bulunan çalışanları ödüllendirir.					
11	Kurumum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve kurumun stratejisini geliştirmek için çalışanlardan bilgi toplar.					
12	Kurumumda mükemmel hizmet sunan çalışanlar çabaları için ödüllendirilirler.					
13	Kurumum, çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.					
14	Kurumum, vizyonunu iyi bir şekilde çalışanlara iletir.					
15	Kurumum, çalışanlarına hizmet rollerinin önemini bildirir.					

MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

Hiç Memnun değilim=1, Memnun değilim=2, Kararsızım =3, Memnunum=4, Çok Memnunum=5

	Şimdiki İşimden	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Yöneticimin ekibindeki kişileri yönetme tarzı bakımından					
6	Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım =3, Katılıyorum=4, Tamamen Katılıyorum=5

Madde No	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	İşletmeme karşı güçlü bir aidiyet **hissetmiyorum.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık **hissetmiyorum**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi **görmüyorum.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Bu işletme benim için çok özel bir yeri vardır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	İşletmemden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	Şu anda çalıştığım işletmeden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12	Bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk **hissetmiyorum.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14	Eğer bu işletmeden ayrılmak benim yararıma olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15	İşletmemden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16	Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmemden ayrılmam.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18	Bu işletmeye çok şey borçluyum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

ÖZGEÇMİŞ

Pınar SÜMER

Eğitim

Derece *Yıl* *Üniversite, Enstitü, Anabilim /Anasanat Dalı*

Y Ls. 2017 Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi

Ls. 2015 Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyoloji

Ö Ls. 1997 Trakya Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, İşletme

Lise 1994 Profilo Anadolu Teknik Lisesi, Elektronik Bölümü

İş/İstihdam

Yıl *G*örev

2011- Sorumlu Kabin Amiri, Türk Hava Yolları

2009- Eğitim Kontrol Kabin Amiri, Türk Hava Yolları

2006-2011 Kabin Amiri, Türk Hava Yolları

1998-2006 Kabin Memuru, Türk Hava Yolları

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri (Varsa)

1998-2019 Üye: Havak

1998-2010 Üye:TASSA

1998- Üye:Hava İş