



T.C.

BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İLİŞKİSİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: BARTIN
ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ÇALIŞMA

GİZEM BAYLANÇİÇEK

DANIŞMAN

PROF. DR. SELMAN KARAYILMAZLAR

BARTIN-2024



T.C.

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İLİŞKİSİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: BARTIN ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR
ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem BAYLANÇİÇEK

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman : Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR
Üye : Prof. Dr. Ramazan AKSOY
Üye : Prof. Dr. Şaban ESEN

BARTIN-2024

KABUL VE ONAY

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR danışmanlığında hazırlamış olduğum “İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: BARTIN ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ÇALIŞMA ” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

29.08.2024

Gizem BAYLANÇİÇEK

ÖN SÖZ

Tez çalışmamda değerli katkıları ile beni yönlendiren değerli danışmanım Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR hocama şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Her zaman yanımda olan ve bugünlere gelmemi sağlayan canım annem, babam ve kardeşime teşekkür ederim.

Gizem BAYLANÇİÇEK

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: BARTIN ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ÇALIŞMA

Gizem BAYLANÇİÇEK

**Bartın Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR

Bartın-2024, sayfa: 138

Araştırmanın amacı, içsel pazarlama uygulamalarının Bartın Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personelin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini belirlemektir. Araştırma ilişkisel tarama deseniyle yürütülmüştür. Bartın Üniversitesinde görevli akademik personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen seksen sekiz (88) akademik personel oluşturmaktadır. Araştırmada araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu, “İçsel Pazarlama Ölçeği”, “İş Doyumu Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” verilerin toplanması amacıyla kullanılmıştır. Veriler SPSS 27.0 programı ile analiz edilmiştir. Kategorik (nitel) değişkenler için frekans (n) ve yüzde (%), sayısal (nicel) değişkenler için ortalama (Ort), standart sapma (ss), minimum ve maksimum istatistikleri verilmiştir. Çalışmada test tekniklerinden Pearson korelasyon testi, bağımsız gruplar t testi, Tek yönlü ANOVA testleri kullanılmıştır. Çalışmada içsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının demografik özelliklere, çalışma bilgilerine göre karşılaştırılmasında bağımsız gruplar t, tek yönlü ANOVA ölçek puanları arasındaki ilişkilerde Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre içsel pazarlama faaliyetleri alt boyutu vizyon- eğitim ile ödüllendirme faaliyetlerinin akademik personelin içsel doyumunu, dışsal doyumunu, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı arasında pozitif anlamlı

ilişkiler belirlenmiştir. Ödüllendirme ve vizyon faaliyetlerinin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde ise anlamlı ama negatif yönde bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Araştırmada, vizyon-eğitimi ile ödüllendirmenin akademisyenlerin içsel ve dışsal doyumu üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yönelik üniversitede görev yapan akademisyenlere yönelik içsel pazarlama faaliyetlerine dair öneri ve görüşler yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Akademik personel, içsel pazarlama, iş tatmini, örgütsel bağlılık.

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

THE EFFECT OF THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL MARKETING PRACTICES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON BUSINESS PERFORMANCE: A STUDY AT BARTIN UNIVERSITY

Gizem BAYLANÇIÇEK

Bartın University

Graduate School

Department of Business

Thesis Advisor: Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR

Bartın-2024, pp: 138

The aim of the research is to determine how internal marketing practices affect the job satisfaction and organizational commitment of academic staff working at Bartın University. The research was conducted with the relational screening pattern. Academic staff working at Bartın University constitute the universe of research. The sample of the research consists of eighty-eight (88) academic staff selected by a simple non-selective sampling method. In the research, "Personal Information Form, "Internal Marketing Scale", "Job Satisfaction Scale" and "Organizational Commitment Scale" were used for the purpose of collecting data. The analysis of the data was carried out with SPSS 27.0 program and it was studied with 95% confidence level. Frequency (n) and percentage (%) statistics are given for categorical (qualitative) variables, mean (Avg), standard deviation (ss), minimum and maximum statistics for numerical (quantitative) variables. Pearson correlation test, independent groups t test, One-way ANOVA tests were used among the test techniques in the study. Pearson Correlation test was used in the comparison of internal marketing scale, organizational commitment scale, job satisfaction scale and sub-dimension scores according to demographic characteristics, study information in the relationships between independent groups t, one-way ANOVA scale scores According to the results obtained in the research, positive significant relationships were determined between internal satisfaction, external

satisfaction, attendance commitment and normative commitment of academic staff members of internal marketing activities sub-dimension vision- training and rewarding activities. Dec.Dec. On the other hand, the existence of a significant but negative relationship between rewarding and vision activities on the emotional commitment of employees was determined. In the research, it has been revealed that rewarding with vision-education has a significant and positive relationship on the internal and external satisfaction of academics.

There are suggestions and opinions about internal marketing activities for academics working at the university based on the findings obtained as a result of the research.

Keywords: Academical personal, internal marketing, job satisfaction, organizational commitment

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	ii
BEYANNAME	iii
ÖN SÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
EKLER DİZİNİ.....	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Amaç.....	4
1.2. Önem	5
1.3. Varsayımlar	6
1.4. Sınırlıklar.....	6
2. İÇSEL PAZARLAMA VE LİTERATÜR.....	8
2.1. İçsel Pazarlama Kavramı.....	8
2.1.1. İçsel Pazarlama ve Bağlantılı Olduğu Kavramla Dinamikler	9
2.1.1.1. Sosyal Mübadele Kavramı.....	9
2.1.1.2. İç Müşteri Kavramı.....	11
2.1.1.3. Örgütün Sahip Olduğu Kültür.....	11
2.1.1.4. Örgüt İçerisindeki İletişim	12
2.2. İçsel Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi.....	14
2.3. İçsel Pazarlamanın Önemi	16
2.4. İçsel Pazarlamanın Boyutları	17
2.4.1. Kurum içi İletişim ve İş birliği.....	18
2.4.2. Kariyer Geliştirme	18
2.4.3. Ödüllendirme.....	18
2.4.4. Vizyon Geliştirme.....	18
2.5. İçsel Pazarlamanın Modelleri	19
2.5.1. Berry' nin İçsel Pazarlama Modeli.....	19
2.5.2. Grönroos' Un İçsel Pazarlama Modeli.....	20

2.5.3. Lings' in İçsel Pazarlama Modeli.....	22
2.5.4. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli	24
2.5.5. İçsel Pazarlama Meta Analiz Modeli.....	25
2.6. İçsel Pazarlama Uygulamalarını Etkileyen Unsurlar.....	26
2.6.1. Örgüt Kültürü	26
2.6.2. Örgütsel İletişim	27
2.6.3. Yetkilendirme.....	28
2.6.4. Sosyalleşme	28
2.6.5. Teknoloji.....	29
2.7. İçsel Pazarlama Stratejileri.....	29
2.7.1. İçsel Pazarın Bölümlendirilmesi	30
2.7.2. İçsel Pazarlama Karmaşasının Geliştirilmesi	31
2.8. İçsel Pazarlama Uygulamaların Karşılaşılan Sorunlar	32
2.9. İş Tatmini.....	34
2.9.1. İş Tatmininin Tanımı.....	34
2.9.2. İş Tatmininin Önemi	36
2.9.3. Motivasyon Kuramları	37
2.9.3.1. Kapsam Kuramları	37
2.9.3.2. İçerik Kuramları	41
2.10. İş Tatminini Etkileyen Bireysel ve Kurumsal Faktörler	46
2.10.1. Bireysel Faktörler.....	46
2.11.2. Kurumsal Faktörler	48
2.11. İş Doyumunun Sonuçları.....	50
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	54
3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	54
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	56
3.3. Örgütsel Bağlılık Kuramları.....	58
3.3.1. Tutumsal Kuramlar	59
3.3.2. Davranışsal Kuramlar	63
3.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	66
3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	67
3.5.1. Bireysel Faktörler.....	67
3.5.2. Kurumsal Faktörler	70
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	72

3.7. İlgili Çalışmalar.....	74
3.7.1. İçsel Pazarlama ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Araştırmalar	74
3.7.2. İçsel Pazarlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Dair Araştırmalar.....	76
4. YÖNTEM	80
4.1. Araştırma Modeli.....	80
4.2. Evren ve Örneklem	82
4.4. Veri Toplama Araçları	84
4.4.1. Kişisel Bilgi Formu.....	85
4.4.2. İçsel Pazarlama Ölçeği.....	85
4.4.3. İş Doyumu Ölçeği	85
4.4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	86
4.5. Veriler ve Toplanması	86
4.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	87
4.7. Güvenirlik Analizi.....	87
4.8. Kullanılan İstatistiksel Testler	88
5. BULGULAR VE TARTIŞMA	89
5.1. Bulgular	88
5.2. Tartışma	119
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	123
KAYNAKLAR	126
EKLER	134
ÖZGEÇMİŞ	138

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Sayfa No
2.1: Örgütsel iletişimin işlevleri.	14
2.2: Hizmet pazarlaması etkileşimi	16
2.3: Berry' nin içsel pazarlama modeli.....	20
2.4: Grönross'un içsel pazarlama modeli.....	21
2.5: Lings' in içsel pazarlama modeli.....	23
2.6: Rafiq ve ahmed'in içsel pazarlama modeli	24
2.7: İçsel pazarlama meta analiz modeli	25
2.8: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	38
2.9: Alderfen' in erg teorisi	40
2.10: Herzberg'in çift faktör teorisi.....	41
2.11: Edwin locke' un amaç teorisi	45
2.12: İş doyumunun sonuçları	52
3.1: Pazarlama yönetiminde insan faktörü.	59
3.2: Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli.	62
4.1: Araştırmanın modeli.....	81

TABLULAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
No	No
4.1: Araştırmaya katılan demografik özelliklerine ilişkin bulgular	83
4.2: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının normallüğünün sınanması.....	87
5.1: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının betimsel istatistikleri	89
5.2: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının ilişkisi.....	91
5.3: Regresyon analizi model 1	95
5.4: Regresyon analizi model 2	96
5.5: Regresyon analizi model 3	98
5.6: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre ilişkisi.....	99
5.7: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre ilişkisi.....	102
5.8: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının yaşa göre ilişkisi.....	104
5.9: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının eğitim durumunuza göre ilişkisi.....	107
5.10: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının bu üniversitede toplam çalışma süresine göre ilişkisi.....	109
5.11: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının meslekte toplam çalışma süresine göre ilişkisi	113
5.12: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının statüye göre ilişkisi	116

EKLER DİZİNİ

Ek	Sayfa
No	No
EK 1. Kişisel bilgi formu	134
EK 2. İçsel pazarlama ölçeği.....	135
EK 3. Örgütsel bağlılık ölçeği.....	136
EK 4. İş tatmini ölçeği	137

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

KISALTMALAR

ANOVA : Analysis of Variance

1. GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarında kurumların, şirketlerin ayakta kalabilmeleri için etkin ve verimli çalışanlara sahip olmaları önem arz etmektedir. Kurumlar bu çalışanları bünyelerinde tutmak ve çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarabilmek için çeşitli yatırımlar ve belli politikalar izlemeye yönelmektedirler. Topluma yön veren ve gerek sosyolojik gerekse kültürel anlamda çeşitlilik ve gelişiminin sağlanması bakımından önemli sektörlerden biri de eğitim sektörüdür. Eğitim hizmetleri temelinde insanı barındırır. Toplumda uyum içinde yaşayan, donanımlı insanların varlığı kültürel ilke ve değerlerin benimsenmesi eğitimle mümkün olmaktadır. Bu nedenle bir toplumun gelişmesi açısından çeşitli yönetim disiplinlerinin etkili olduğu düşünülmesinin yanı sıra özellikle kamu yönetiminin en stratejik aracı eğitim-öğretim uygulamaları olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarının kalitesini ve faaliyetlerinin verimliliğini belirleyen etkenlerden biri kurumlarda faaliyet gösteren eğitimcilerdir. Eğitim kurumlarından istendik verimin alınabilmesi eğitim çalışanlarının huzurlu ve verimli çalışabilmelerine bağlı olup bu da birtakım düzenlemelerin yapılmasını gerektirmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Eğitim sektöründe faaliyet gösteren ve önemli kurumlardan biri olan üniversiteler sosyal, kültürel bilim ve teknoloji üretimleri, katma değer yaratmaları bakımından varlığı ve devamlılığı hem toplum refahı hem de ülkeler açısından büyük rolü vardır. Üniversiteler, kişilerin belirli alanlarda yetkinliklerini geliştirmeleri ve meslek edinmelerinin yolunu açma amacını güden ve bireylerin aslında toplumda birer katkı sunucu olmadan önce yetiştirildikleri mekânlardır. Günümüzde üniversiteler bilginin üretildiği, toplumda önemli ve saygın bir yere sahip eğitim kurumlarıdır (Erdem, 2013). Üniversitelerin toplumda oynadığı rol yalnızca eğitim anlamında gelişim sağlama değil aynı zamanda topluma ışık tutacak, kamuoyunun aydınlanmasını sağlayacak faaliyetleri üretmek ve çeşitli iş birlikleriyle bu faaliyetlere aracılık etmektir. Özellikle eğitim-sektör iş birliği protokolleri yaparak istihdam oluşturulmasının önünü açan faaliyetlerde bulunurlar. Bilgi toplumunun oluşmasında ve ilerlemesinde toplumsal rol ve işlev sahibi olan üniversitelerin geleceğe belli alanlarda uzmanlaşmış bireyler kazandırarak ışık tutmaları bir toplumun varlığı için elzemdir. Bununla birlikte bilgi üretiminin olduğu yerler olan üniversitelerin bütün bu faaliyetleri gerçekleştirmesinde akademik insan kaynağının oynadığı rol göz ardı edilemez.

Akademisyenliğin mesleki tanımına bakıldığında, belirli alanlarda uzmanlaşan ve derin bilgi birikimine sahip kişilerden oluşan, geleceğe yön tutan bireylerin oluşturduğu bir meslek grubudur. Üniversitenin bilgiyi üreten, topluma ışık tutan yönünün varlığı söz konusu üniversitede görev yapan akademisyenlerin varlığıyla şekillenir. Akademik yaşamın özü, insanın sürekli kendini geliştirmeye çalışması ve bu istekte ilerlemesi anlamına geldiği ifade edilebilir (Alparslan vd., 2021). Akademisyenlik meslek olarak yalnızca elde edilen bilgilerin kuşaklara aktarılması değil, ayrıca bilgiyi üretim, yaşamda pratik etme, katma değer yaratma anlamında kişilerin bir yaşam tarzı haline gelmektedir. Buradan yola çıkılarak, akademik hayatta yer alan ve bunun yanı sıra toplumun her kesiminde bulunan ve katma değer sağlayan çalışanların memnuniyeti önemlidir. Ayrıca mesleğin özü yaratıcı bir zihin gerektirdiği için, huzurlu çalışma ortamının varlığı önem arz etmektedir (Pugh ve Hickson, 2007).

Akademisyenlik mesleki doyum gerektiren bir iş olup, kişilerin mesleki doyumdan elde ettiği verim aslında bir öğrencinin tüm eğitim yaşamına yansımaktadır. Aslında akademisyenliğin toplumu şekillendirici rolü bu noktada devreye girer. Üniversiteden mezun olan öğrencinin sahip olacağı meslek, bilgi ve yeteneklerini kullanması o toplumun ilerlemesinde çok önemli bir unsurdur. Bu noktada bir akademisyen mesleğinden ne kadar doyum elde ederse gelecek nesilleri yetiştirmede o kadar özverili ve gayretli bir yaklaşım sergileyecektir. Bu verimin nasıl sağlanacağı noktasında ilerleme kaydetmek isteyen üniversite yönetimlerinin var olan akademik insan kaynağına dair yatırımları önceliklendirmeleri yüksek ihtimaldir (Sergiovanni ve Starratt, 1998).

Eğitim sektörü bünyesinde yer alan kurumlar her ne kadar bilgi üretme temelli ve kâr amacı gütmeyen kurumlar olarak varlığını sürdürse de günümüzde bilgiyi hızlı ve yaratıcı olarak üreten ve gelişmelerin önünü açan kurumlar olma hedefleri mevcuttur. Dolayısıyla kurumların birbirleri yapıcı bir rekabet içinde oldukları görülür. Bu rekabeti sürdürebilmelerinde etkin olan faktörlerden bazılarının kurum çalışanlarının performans ve verimliliği olduğu düşünülmektedir. Günümüz modern pazarlama yaklaşımlarının eğitim sektörüne uyarlanmış şekli ve bu yaklaşımın sektörel anlamda olumlu katkılarını araştırmak bu çalışmanın konusunu ve amacını oluşturmaktadır. Modern yönetim anlayışlarının personeli temel alan kısmını içsel pazarlama uygulamaları oluşturmaktadır. Çalışanların iş tatminleri, performansları ve örgütsel bağlılıkları içsel pazarlamanın temelini oluşturmaktadır (Van den Broeck vd., 2016).

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak 1981 yılında Berry tarafından kullanılmıştır. İçsel pazarlamaya işletmeler müşterilerini iç ve dış müşteriler olarak sınıflandırmaktadır. İç müşteriler, dış müşterilere nihai mal ve hizmetlerin üretilmesi ve sunumunda rol oynayan kişilerdir. Modern yönetim yaklaşımlarına bakıldığında, dış müşterilere sağlanan hizmet kalitesinde işletmelerin iç müşterilerine olan yatırımları, yani çalışanların kişilik yapılarını göz önünde bulundurarak ve insan faktörünü öne plana çıkararak yapılması etkili rol oynamaktadır. İç müşteri memnuniyetine önem veren kurumlar uzun vadede başarılı, verimli ve uzun vadeli devamlılık gösteren kurumlardır. İçsel pazarlama uygulamalarının günümüzde giderek önem kazandığı eğitim sektörü de memnuniyeti yüksek çalışanların yer alması gereken mekanlardır (Mutharasu vd., 2013).

Üniversiteler açısından düşünüldüğünde, akademisyenliğin bir yaşam tarzı yönünün olması, iş doyumunu, içsel pazarlama ve çalışan memnuniyeti açısından yönetimin göz önünde bulundurması gereken etmenlerden biridir. Özellikle üniversitelerde misyon ve vizyonlar belirlenirken, karar alma süreçlerinde personelin de dahil etmesi, fikirlerine danışılması içsel pazarlama stratejisinin bir aracı olarak kullanılabilir. Bir diğer içsel pazarlama aracı olarak kullanılacak akademik teşvik, çalışmaların ödüllendirilmesi gibi uygulamalar akademik personel üzerinde motivasyon artıran unsurlardan biri olabilir. Motivasyon ve iş doyumuna sahip akademisyenin eğitsel ve akademik süreçlerde daha başarılı olabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede, üniversite açısından artı bir katma değer yaratacaktır (Ali, 2010).

Bir eğitim kurumunda içsel pazarlama faaliyetlerinin işletme kültürünün oluşturulmasına yönelik planlanması önemlidir. İşletme kültürünü oluşturan unsurlarından bazıları ise üniversite içindeki personel ve öğrencilerdir. İşletme kültürünün çalışan ihtiyaçlarına göre oluşturulması, çalışanların o işletmeye karşı geliştireceği davranış kalıpları bakımından önemli bir referanstır. Özellikle mental emeğin yüksek olduğu üniversite gibi kurumlarda içsel pazarlamanın aracı rolü göz ardı edilmemelidir. Özellikle personelin üniversite vizyon ve misyonunu öğrenmesi adına yapılan toplantılar, etkinlikler, sahip oldukları haklar, kariyer ve ödüllendirme politikası içsel pazarlama uygulamaları arasındadır (Sümer, 2023).

Örgüt, çalışanlarını bir iç müşteri olarak gördükleri gibi çalışanlarında örgütlerine karşı bağlılık hissetmeleri önemli bir husustur. Öyle ki örgütsel bağlılığın iş tatmini ve motivasyon kavramıyla bağlantısı yapılan çalışmalar literatürde mevcuttur. Örgütsel bağlılık,

çalışanların o örgütte kalmaya karar verdikleri noktada ortaya çıkar. İş gören beklentilerinin karşılandığı ve değer gördüğü bir yerde kalmaya devam edecek aynı zamanda kurum ortak amaçlarıyla hareket edecektir. Eğitim-öğretim işlevi gören üniversite gibi kurumları ele alındığında personelin bağlılığı ve sürekliliği önem arz etmektedir. Eğitim-öğretimin yıllık süreçte kesintiye uğramaması ve aksamaması aslında bünyesinde çalışan personelin işe devamlılığıyla ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları bünyesinde barındıran kurumlarda işe devamsızlık, işi aksatma, geç gelme ya da farklı iş arayışları gibi kurumun geleceğine olumsuz etki edebilecek olan faktörler azalma eğilimi gösterecektir. (Robbins ve Judgie, 2017).

Toplumlarda ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde eğitim sektörünün önemi yadsınamaz bir gerçektir. Üniversitelerde topluma bilgi beceri ve kültürel birikimi yüksek insan yetiştirilmesi ancak içsel pazarlama uygulamalarıyla iç müşteri olan çalışanlara yatırım yapılmasıyla mümkün olabileceği düşünülmektedir. Buradan yola çıkarak, eğitim sektöründe faaliyet gösteren üniversitelerdeki akademik personelin içsel pazarlama uygulamaları temeli ve iş doyumunu bağlamında performans ve örgütsel bağlılıklarının ölçülmesi hususunda gelecekte yapılacak araştırmaların önemli role sahip olacağı ifade edilebilir. Dolayısıyla bu çalışmada Bartın Üniversitesi'nin içsel pazarlama uygulamalarının akademik personelin örgütsel bağlılık ve iş tatminine olan etkisi çalışmanın asıl amacını oluşturmaktadır. Bununla birlikte çalışmadan elde edilecek bulgular değerlendirilecek olup literatüre ve Bartın Üniversitesi'ne katkı sağlayacağı düşüncesinden yola çıkılarak çalışma planlanmıştır.

1.1. Amaç

Bu araştırmanın amacı, Bartın Üniversitesinde içsel pazarlama faaliyetlerinin akademik personelin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediğini belirlemektir. Eğitim sektörü ve diğer alanlarda yapılmış çalışmalara dair literatür incelendiğinde içsel pazarlama, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin ilişkisinin yani üç ayrı değişkenin bir arada ölçüldüğü çalışmaların yeterli sayıda olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda literatürü zenginleştirecek katkısının olması hedeflenmektedir.

Amaç ve hedefler doğrultusunda araştırma sonucunda belirlenecek olan sonuç ve öneriler kurumun çalışanlarına yönelik içsel pazarlama faaliyetleriyle elde edeceği çalışan verimine

ve çalışanın örgüte olan bağlılığına katkı sağlamak adına önemli bir yol gösterici olacağı öngörülmektedir. Bu çalışmada, aşağıda belirtilen alt problemlere cevap aranmaya çalışılmıştır:

- Bartın Üniversitesindeki içsel pazarlama faaliyetleri akademisyenlerin iş tatminlerini etkilemekte midir?
- Bartın Üniversitesindeki içsel pazarlama faaliyetleri akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilemekte midir?

1.2. Önem

Günümüzde içsel pazarlama faaliyetlerine gösterilen önem her ne kadar artmış olsa da bu yönde faaliyet gösteren üniversitelerin bu husustaki yaklaşımlarının sonuçlarına dair çalışmaların çok sayıda olmadığı görülmektedir. Üniversitelerdeki bilgi üretiminde aktif rol oynayan, üniversiteye ve topluma çeşitli açılardan katma değer sağlayan çalışan grubunu oluşturan akademik personel üzerinde içsel pazarlama uygulamaların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını ne derecede etkilediği içsel pazarlama açısından önemlidir.

Çalışmanın önemi, Bartın Üniversitesi akademik personelinin iş tatmini ve işe bağlılığını sağlayan uygulamaların tespiti, bu uygulamaların örgüte olan bağlılığı ve iş tatminini etkileyip etkilemediğinin analiz edilmesi ve buradan yola çıkarak araştırmanın sonuçları neticesinde kuruma katkı sağlayıcı önerilerin sunulmasıdır. İlgili tez konusu, Bartın Üniversitesi nezdinde kurum personeline yönelik yapılan ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Kurumun son 2 yıldır kalite süreçleri kapsamında yaptığı faaliyetlere katkı sağlayıcı sonuçlar elde edilmesi öngörülmektedir.

Bununla birlikte, çalışmada günümüz iş dünyasında kurumsallaşmanın önem kazanması ve bu durumun devlet ya da özel fark etmeksizin her kurumun içinde bulunmasını gerekli kılan yenileştirici ve geliştirici etmenler ve faaliyetler üzerinde durulması hedeflenmektedir. Kurumların gelecek hedeflerine emin adımlarla ilerlemesinin başlıca faktörlerinden biri de çalışanlarının bağlılık ve iş tatminidir. Bu yönde çalışmalar devlet üniversiteleri bazında yeterli sayıda olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla eğitim sektörü içindeki devlet üniversitelerinde çalışmakta olan akademik personele yönelik yapılması hedeflenmektedir. Çalışmanın devlet üniversitelerinin günümüzde önem arz eden kalite süreçlerine çeşitli

katkılar sağlayacak olması bir diğer önemli varsayımdır. Çalışma sonunda elde edilecek bilgi, bulgu ve analizler günümüzde içsel pazarlama kavramının devlet üniversitelerinde çalışmakta olan personel üzerindeki etkilerini ortaya çıkaracağı gibi bu konuda ne tür iyileştirmeler yapılması planlanarak, kurum kalitesinin arttırılacağına yönelik tespit ve öneriler sunulacağı öngörülmektedir. Alanyazın tarandığında ilgili konuda geçmişten bugüne çeşitli kurumlar ve devlet üniversitelerini kapsayan çalışmalar yapılmış olmakla beraber bu çalışmanın Bartın Üniversitesi'ni konu alan çalışma olması sebebiyle ve analiz sonuçlarının bu bağlamda ilk kez değerlendirileceği sonucundan dolayı önemlidir. Konu ile ilgili hazırlanan tezler ayrıntılı olarak incelenmiş olup benzer çalışmaların varlığı mevcut olmakla beraber özellikle eğitim sektörünün devlet üniversitelerini konu alan çok fazla çalışma yapıldığına rastlanmamıştır. Bu sebeple ilgili çalışmanın literatüre bir katkı sağlayarak gerek gelecekte yapılacak olan akademik çalışmalara yol göstereceği gerekse Bartın Üniversitesi'nin kalite süreçlerinde olumlu bir etkisinin olacağı öngörülmektedir.

1.3. Varsayımlar

Araştırmada, Bartın Üniversitesindeki akademik personelin içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını bilimsel düzeyde ölçen ölçekler kullanıldığı varsayılmıştır. Kullanılan örneklem kümesinin %95 güvenilirlik ve +/-%5 hata payıyla evreni temsil ettiği varsayımıyla hareket edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların doğru, güvenilir, yanıltıcı olmayan yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

1.4. Sınırlıklar

Yapılan araştırma Bartın Üniversitesi bünyesinde görev yapmakta olan akademik personelle sınırlıdır.

Araştırmada basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Evrenin tamamına ulaşmanın maliyetli ve zaman alacağı düşünülerek evreni temsil edeceği varsayılan Bartın Üniversitesi akademik personeli örneklem olarak seçilmiştir. Bartın Üniversitesi akademik personeli örnekleme evreni temsil ettiği öngörülerek ulaşılan veri sayısı sınırlılık olarak görülebilir.

Araştırma akademik personelin içsel pazarlama uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri kendilerine sunulan araştırma ölçeklerine verilen cevapları ile sınırlıdır.

2. İÇSEL PAZARLAMA VE LİTERATÜR

Bu bölümün birinci kısmında içsel pazarlamanın tanımı, bağlantılı olduğu kavramlar ve dinamikler, tarihsel gelişimi, önemi, boyutları, modelleri, içsel pazarlamayı etkileyen unsurlar, stratejileri ve içsel pazarlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ele alınmıştır. İkinci bölümde iş tatmininin tanımı, önemi, motivasyon kuramları, iş tatminini etkileyen bireysel ve kurumsal faktörler ve sonuçları incelenmiştir. Bölümün üçüncü kısmında ise, örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, kuramları, boyutları örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve kurumsal faktörler ve sonuçları ele alınmıştır.

2.1. İçsel Pazarlama Kavramı

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak 1981 yılında Berry tarafından ortaya atılmıştır. Bu görüşün temelinde çalışanların da bir müşteri olarak görülerek onların da tatmininin sağlanması ve bu sayede verimlerinin artırılarak işletme karının da arttırılacağı vardır (Adıyaman, 2021). İçsel pazarlamanın temelinde, motive ve müşteri bilinci yüksek çalışanların, güçlü satışlar elde edeceği yatar. İş görenlerin işleriyle olan memnuniyet düzeyleri onların çalışma motivasyonuna yansiyacak ve neticede performanslarının artmasına ve bu olumlu gidişatın dış müşterilere de yansımaları sağlayacaktır. Grönroos'un (1981) yaklaşımına göre her iş gören dış müşterilere hizmet etmek üzere bir pazarlamacı gibi yetiştirilmelidir (Ergün ve Boz, 2017). Geleneksel pazarlama anlayışının temelinde bakıldığından iç müşteriden çok dış müşterilerin talep ve isteklerine ağırlık vermektedir (Ergün ve Boz, 2017). Ama hızla gelişen teknoloji ve değişimler şirketlerin geleneksel bakış açısını değiştirmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle sanayi devriminden sonra değişen dünyayla beraber pazarlama alanında da birçok yeni strateji ortaya çıkmıştır. Bu anlamda pazarlama alanında kaliteli bir sonuç ortaya konulabilmesi çalışanların müşteriler ile güçlü bir iletişim kurması gerekmektedir (Uyanık, 2022). Yen vd., (2017) yaptığı çalışmada, şirketlerin kilit personellerini ellerinde tutabilmesi ve yüksek işgücü devrinin olumsuz etkilerinin önüne geçilebilmesi için sürecin doğru yönetilmesi gerektiğini vurgular. Bu anlamda çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılarak bunun performanslarına yansıtılması ve dolayısıyla şirket karlılığının arttırılması amaçlanmaktadır. İç pazarlamada, bölümler arası sürekli bir iletişim ve karşılıklı paslaşma söz konusudur. Her ne kadar bir şirketin çalışanlarının dış müşteri odaklı bir bilince sahip olması beklense de diğer

bölümlerin yaptığı iş birlikleri, memnuniyetlerini ve motivasyonlarını arttırarak organizasyona olan bağlılıklarını sağlayıcı katkıda bulunur (Yen. Barnes ve Huang, 2017). İçsel pazarlama nitelikli elemanı elde tutma, motive etme ve ondan en yüksek performansı elde etmenin bir yöntemi olarak şirketler tarafından kullanılabilir (Berry ve Parasuman, 1985). Bu anlamda görülüyor ki, pazarlama bölümü içsel pazarlamayı kendi çalışanı üzerinde uygularsa bir nevi insan kaynakları departmanının işlevsel yönüne dahil olmaktadır. Yani, bu iki bölüm bir arada çalışırsa, kurumsal başarıya ulaşılacağı yönünde görüşler de mevcuttur.

Caruana ve Calleya'e (1998) göre, bir şirketin ilk pazarını kendi personelleri oluşturmaktadır. Bir şirketin en önemli amaçlarından olan kar elde edilmesi şüphesiz ki ürünlerini doğru kanallarla doğru müşterilere ulaştırması ve maksimum gelir etmesidir. İşte içsel pazarlamayla kastedilen, öncelikle bu kar elde sürecinin en önemli temel taşlarından olan çalışanlarından yüksek verim alması ve onların memnuniyetlerinin sağlanmasıdır. Çünkü içsel pazarlama kavramının temelinde çalışan memnuniyeti iş veriminin artmasına, çalışan-müşteri ilişkilerinde pozitif bir iş birliğine ve bu sayede de şirket kar maksimizasyonunun sağlanması vardır.

2.1.1. İçsel Pazarlama ve Bağlantılı Olduğu Kavramla Dinamikler

İçsel pazarlama kavramına sosyal mübadele teorisi üzerinden bir bakış açısıyla bakmak teorik arka planı da doğru gözlemlemek açısından önemlidir.

2.1.1.1. Sosyal Mübadele Kavramı

Sosyal mübadele teorisi, çalışan- örgüt ilişkisine çalışanın emeği, zamanı, sadakati ile şirketin sosyo-ekonomik değerleri arasındaki karşılıklı mübadele süreci olarak tanımlanır (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Eisenberger vd., 1986; Rousseau, 1995). Sosyal mübadelede, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülükler soyuttur, müzakere edilmez ve herhangi bir zamana bağlı değildir (Karagonlar vd., 2015). Yani sosyal mübadele kavramında tarafların tamamen isteğine bağlı bir alışveriş söz konusudur denilebilir. Çalışan-örgüt ilişkisini sosyal mübadele kavramı üzerinden inceleyen bazı araştırmalarda sosyal mübadele kavramının temellerini örgütün çalışana desteği (Eisenberger vd., 1986) ve psikolojik sözleşme oluşturur (Rousseau, 1995; Bal vd., 2010; Tekleab ve Chiaburu, 2011).

Çalışanlar tüm temeller bağlamında şirketleri birer kişiliğe dönüştürür ve bağlı oldukları örgütler ile ilişkilerini örgüte atfettikleri karakter özellikleri üzerinden kurar (Eisenberger vd., 1986; Rousseau, 1995; Shore vd., 2006). Motivasyon kavramıyla da ilişkili olan işe cezp olma çalışanın duygusal, düşünsel tüm kaynaklarını işi en iyi şekilde yerine getirmek için kullanmasıdır (Bakker vd., 2008; Kahn, 1990). Eğer bir çalışanın sosyal mübadele algısı yüksekliği çalıştığı örgütle olan karşılıklı güven duygusunun varlığı, örgütün çalışana yaptığı yatırımlar benzeri etmenlere bağlıdır. Bu etmenler çalışanlar üzerinde aidiyet, özerklik gibi ihtiyaçların karşılanmasında ve motive olmalarında etkili olacaktır (Karagonlar vd., 2015). İşte sosyal mübadele teorisinin içsel pazarlama ile ilişkisi bu noktadadır. Sosyal mübadele teorisi, içsel pazarlama uygulamalarının örgütün çalışanlarının tutum ve davranışlarına neden olumlu yönde katkı sağlayacağına dair nedensel bir düzlem oluşturmaktadır (Yen vd., 2017).

Sosyal mübadele kavramına daha detaylı baktığımızda iki tip olduğunu görmekteyiz: sosyal mübadele ve ekonomik mübadele (Yürür, 2019). Ekonomik mübadelede kişiler arası karşılıklı yükümlülükler daha kesin çizgilerle çizilmiştir. Kesin olarak karşılık kavramından kastedilen ise verilen şeyin karşılığının alınacağı garantisidir. Sosyal mübadelede ise durum biraz daha farklıdır. Sosyal mübadelede, kişilerin arasındaki normlar daha soyuttur. Kişiler kendilerine iyilik yapan bireye karşı bir yükümlülük hissederler. Kişiler sosyal mübadelede fayda maliyet analizi yaparlar. Bunun anlamı, katlanacakları sosyal maliyetin ödül alabilecekleri beklentisi varsa olmasıdır (Yıldız, 2016). Çalışma yaşamındaki ilişkilerin temelini oluşturan sosyal mübadele kuramında kişiler ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onurlandırılma) içerisindedir ve bu beklentiyle ilişkilerini kurmaktadır (Gefen ve Ridings, 2002). Kurulan ilişkinin temelinde bağımlılık yer almaktadır. Karşılıklı bağımlılığın yer almadığı noktada sosyal mübadeleden söz edilemez (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010).

İçsel pazarlama kavramına sosyal mübadele kuramının ışığından bakıldığında, işletme ve iç müşteri yani çalışan arasındaki etkileşim ön plandadır. Çalışan ve işletme arasındaki oluşan yazısız sözleşme, sosyal mübadele zemininde ilerler. Çalışanlar karşılığında almayı umdukları birtakım getiriler sonucunda ilişkideki maliyete katlanmaktadır. Bu maliyetin karşılığı çalışanın elde edeceği ödül, terfi, saygınlık gibi birtakım pozitif faydalardır. Dolayısıyla içsel pazarlama uygulamaları çalışanlara yönelik ödüllendirme, pozitif getiri

anlamında bir aracı rolü üstleneceği için etkisi yüksektir. Bu noktada sosyal mübadelenin içsel pazarlamaya dair bir aracı rol üstleneceği düşünülmektedir (Yıldız, 2016).

2.1.1.2. İç Müşteri Kavramı

İç müşteri kavramı geniş anlamdaki tanımıyla bakıldığında, iç tedarikçi kavramını da içine alarak üretimsel süreçle ele alınabilir. Bu anlamda, bir işletmenin üretim sürecinde asıl tedarikçiden başlayarak birbirlerine hizmet ve ürün pazarlayanlar iç tedarikçi, bu ürün ve hizmeti alanlar ve dış müşteri dediğimiz ürünü satın alan kişilere ulaştıranlar ise iç müşteri olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2018). Günümüzde çağdaş yönetim uygulamalarıyla beraber, işletmeler çalışanlarını iç müşterisi olarak görmekte olup, karlılığın temelinde çalışan memnuniyetinin öncelikli olduğunu öngörmektedirler. Nihayetinde iç müşteriler (çalışanlar), üretilen hizmeti tüketiciye ulaştıran nihai aracı rolünde oldukları için, işletmelerin çalışan memnuniyetini ön planda tutmaları kar maksimizasyonu hedefi temelinde zaruri olmaktadır. Bu anlamda, işletmeler için çalışan memnuniyetinin sağlanması hususunda iç pazarlama uygulamalarının rolü ön plana çıkmaktadır.

İşletmenin iç müşterilerinin tüketicilere sunduğu hizmet kavramının soyutluğu ve hizmet kalitesinin ölçülmesinin zor olması sebebiyle, rekabet halindeki işletmelerin ön plana çıkmasında iç müşterilerin oynadığı rol kritik bir öneme sahiptir. Bunun önem arz etmesinde bir başka nokta ise çalışanların mutluluğunun örgüt verimine pozitif yönde bir etki sağlayacak olmasıdır (Sümer, 2023). Özellikle hizmet işletmelerinde, ürünlerin sunumu iç müşteriler tarafından sağlandığı için, hizmet işletmelerinin çalışan memnuniyetini sağlama noktasından atacağı adımlar önemli olmaktadır.

2.1.1.3. Örgütün Sahip Olduğu Kültür

Örgüt kültürünün birçok tanıma haiz olduğu bilinmesiyle beraber genel tanımı şöyledir: Örgüt kültürü, kurumun zamanla yerleşen ve kanıksanan, bireylerin nasıl davranacağına rehberlik eden değerler bütünüdür. İşletmelerin belki benzer teknoloji ve çalışmalar sonucunda elde ettiği çıktılarda ve verimlilikte farklı sonuçlar elde etmeleri, örgüt kültürlerindeki farklılıklarla açıklanabilir. Sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip kurumlar, çalışanlarının motivasyonunu arttırarak verimlilik sağlamak ve bu da finansal başarıyı beraberinde getirmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011). Örgüt kültürü, çalışanlar için bir rehber

niteliğindedir. Örgütün sahip olduğu normlar, değerler çalışanların iş birliği ve uyum içerisinde çalışmaya yönlendirerek koordinasyonu ve iş düzenini sağlar. Örgüt kültürü sayesinde iç müşteriler (çalışanlar) kurumdaki işleyişin nasıl olduğunu anlarlar (Sümer, 2023).

Örgüt kültürünü belirleyen özelliklerden bazıları şunlardır (Özkalp ve Kirel, 2011):

- **Bireysel İnisiyatif:** Çalışanların kurum içinde vereceği kararlarda inisiyatif kullanarak sorumluluk alması
- **Risk alma derecesi:** İşe dair çalışanın aldığı risk
- **Amaç ve hedefler:** Kurumun belirlediği amaçlara ulaşma noktasındaki beklentisi
- **Bütünleşme:** Birimlerin uyumlu ve koordineli çalışması için üst yönetimin sağladığı destek
- **Yönetim desteği:** Ast ve üst ilişkisinin uyumu ve verilen destek
- **Denetim:** Yapılan işlerin denetlenmesi konusundaki düzen
- **Kimlik oluşumu:** Çalışanların kendini kurumla özdeşleştirme derecesi
- **Ödül sistemi:** Ücret, terfi gibi kavramların liyakate dayanması.
- **Örgüt içi çatışma toleransı:** Çalışanların örgütü eleştirebilme düzeyi
- **İletişim kanallarının yapısı:** Kurum içindeki iletişimin boyutları ve açıklığı
- **Örgüt belleği:** Örgütün geçmiş dönem kararlarına, olaylara dair bilgilerin bir sonraki dönem çalışanlarına aktarılıyor olması.

2.1.1.4. Örgüt İçerisindeki İletişim

Örgütün içerisindeki iletişim, örgütün amaçlarını çalışanlarına aktarmasında, işleyişin doğru ilerlemesinde, birimler arası etkileşimde ve kaynakların doğru kullanılmasında çok önemli bir unsurdur (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016). Örgütsel iletişimin geri bildirim mahiyeti de bulunmaktadır. Öyle ki, görev dağılımı, gelişmelerden çalışanların haberdar edilmesi, politika ve kararların çalışanlara duyurulması örgütsel iletişimin kanallarıyla olmaktadır. (Sümer, 2023). Yani örgütsel iletişim aslında temelde kişi ve grupları baz almaz, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ve işleyişiyle ilgilidir (Aziz ve Dicle, 2015).

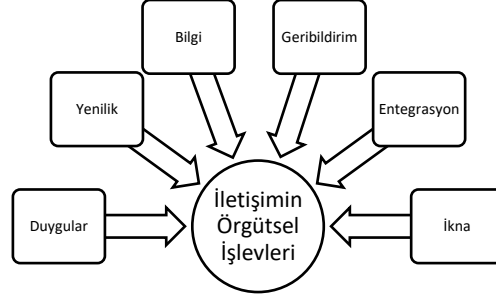
Günümüzde toplumsal gelişmeler aynı zamanda örgütleri de etkileyerek örgüt yapısında değişimlere yol açmıştır. Teknolojik gelişmeler, örgüt içindeki iletişim ağının yapısını değiştirerek, örgüt içindeki bilgi akışında ön plana çıkmıştır. Hatta birçok şirketin örgütsel iletişim ağındaki değişime bakıldığında, yüz yüze iletişimden çok zaman tasarrufunu da sağlaması açısından çevrimiçi olarak yapılan görüşmeler ön plana çıkmıştır. Zoom üzerinden yapılan toplantılar örnek verilebilir. Kısaca, değişen teknoloji ve çağın koşulları örgüt içi iletişimde ciddi değişimlere yol açarak, örgüt içi iletişime önem veren ve bilgi aktarımında örgüt içi iletişim kanallarının açık olmasını önemseyen şirketleri verimlilik anlamında da ön plana çıkartmaktadır. Nitekim değerleri arasında iyi bir örgütsel iletişimi koyan şirketler verimliliklerinin de daha yüksek olduğu aşikârdır.

Örgütsel iletişim temelde 5 ögeden oluşur (Aziz ve Dicle, 2015):

- **Kaynak (verici/gönderen):** İletişimi başlatan yönetici ve çalışanları kapsar. Genellikle bir sorun ortaya çıkması, bir konu üzerine karar alınmasını gerektiren durumlarda gönderici taraf iletişimi başlatmaktadır.
- **Alıcı (hedef):** Mesajı alması beklenen kişi ya da gruplardır.
- **İletişim kanalları/araçları:** Mesajı karşı tarafa iletmek için kullandığımız araçlardır. Bunlar:
 - Yazılı kanallar ve araçlar
 - Sözlü kanallar ve araçlar
 - Bilgisayar teknolojisi
 - Kitlesele kanallar ve araçlar
- **Geribildirim:** Anlık sonuçlar vermemekle beraber daha sonraki süreçte alınan dönütler önem arz etmektedir.

Örgütsel iletişim şirketler açısından büyük bir öneme sahiptir. Örgüt içinde bilginin aktarılması önemli olduğu gibi çalışanların olumlu tutum geliştirmesinde de etkili bir faktördür. Örgüt içi iletişimin iyi olması isteklendirme, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi unsurları da olumlu etkileyici bir rolü olmaktadır (Kıraç, 2012). Örgütsel iletişim, örgütün canlı bir yapı kazanmasına yardımcı olur. Birimler ve departmanlar arasındaki ilişkiyi aktif

ve canlı tutan, aynı zamanda bağlayıcı etkisi bulunan alt etmenlerden biridir. İletişim kavramı kişisel arasında dinamik bir iletişim ağı kurarak örgütün doğal olarak oluşum sebebini de oluşturur (Aziz ve Dicle, 2015).



Şekil 2.1: Örgütsel iletişimin işlevleri (Chapeaux, 1996)

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi, örgütsel iletişim bu işlevlerine ulaştığında, örgüt içinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı daha yüksek çalışanlar yer alarak örgütün amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunacaktır.

2.2. İçsel Pazarlamamın Tarihsel Gelişimi

Pazarlama kavramına genel çerçevede bakıldığında, 1950’lerin ortasına kadar daha çok dağıtım, satış konuları ön planda olup 1960’larla beraber modern disiplinlerle de etkileşimde bir pazarlama anlayışı ön plana çıkmaktadır. (Ertemiz, 2023). Pazarlama anlayışının tarihsel olarak geçirdiği evrelere baktığımızda değişim şu şekildedir (Altunışık vd., 2017):

Üretime yönelik pazarlama anlayışı: 1880’lerden 1930’lara kadar örgütler daha çok düşük maliyetli ürün satışına yönelmiş olup, müşteri ihtiyaç ve istekleri konulara fazla eğilmemişlerdir (Ertemiz, 2023). Daha çok müşteriye ulaşma hedefiyle, uygun fiyatları ürünler üretmek asıl hedef olmuştur (Yükselen, 2013).

Ürüne yönelik pazarlama anlayışı: 1930’lardan 1950’lere kadar olan süreçte daha mühendislik isteyen kaliteli ve yüksek performans içeren ürünlere yönelmiş olup, bu bir satış stratejisi olarak benimsenmiştir (Ertemiz, 2023). Bu sayede satışları maksimize etmek için tüketiciye cazip gelen bu ürünlerin üretilmesi yeterli görülmüştür fakat sonradan beklentiyi karşılamadığı anlaşılmıştır (Erdoğan, 2016).

Satışa yönelik pazarlama anlayışı: 1950'lerle 1970'ler arasında artan pazar rekabetiyle beraber işletmeler birtakım reklam vb. araçlar kullanarak daha satış hedefine ulaşma amacı gütmüşlerdir. Çok satış anlayışıyla yine müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yönelik bir anlayış göz ardı edilmiştir (Erdoğan, 2016).

Pazara yönelik pazarlama anlayışı; Daha çok pazardaki tüketicinin ihtiyaç analizini yaparak, ana hedefin çok ürün satmak değil uzun vadede ihtiyaca yönelik ürünlerin tasarlanması olduğu yönetim anlayışıdır (Altunışık vd., 2017).

Bütünsel (holistik) pazarlama anlayışı: pazarlama faaliyetlerine bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşarak, sadece ürüne odaklı bir anlayışın istenilen verimi getiremeyeceği fikrini benimsemektedir.

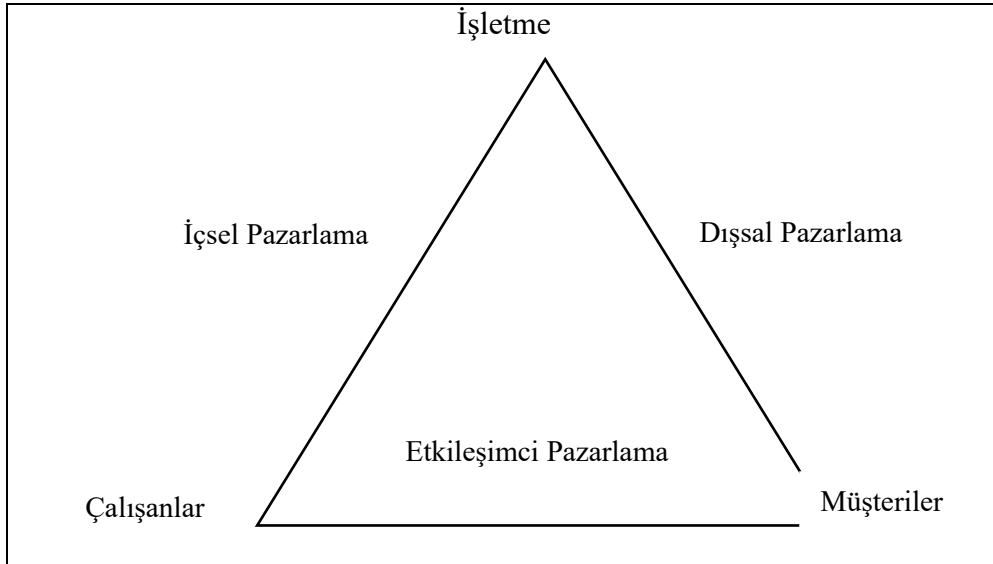
Pazarlama kavramının bir alt türevini oluşturan içsel pazarlamanın tarihsel gelişimini incelediğimizde ilk olarak 1981 yılında Berry tarafından kullanıldığı görülmektedir. Berry, bir bankada yaptığı araştırmada, çalışanları iç müşteriler olarak isimlendirmiş, dış müşterilerle olan etkileşimini ise içsel pazarlama olarak tanımlamıştır (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009). İP kavramı, ilk olarak pazarlama faaliyetlerinde iç müşteri olarak çalışanı da ele alan, kapsayıcı bir yaklaşımla araştıran Berry' nin modeli benimsenerek tanımlanmıştır. Bu nedenle, aslında başlangıçta çalışanların müşterilere olan davranış özellikleriyle ilgili bir anlayış ele alınmış olup, işletmelerin çalışanlarıyla da tıpkı müşterileri ile olan benzer etkileşime girmeleri öngörülmekteydi. Bu noktada çalışanların yönetime ne derecede katılacağı sorusu önem kazandı (Ay ve Kartal, 2003).

Sasser ve Arbeit (1976), bir işletmenin başarısının tatmin olmuş çalışanlar olduğunu öne sürerek, bir işletmenin en önemli müşterisinin de kendi çalışanları olduğunu iddia etmiştir. Rafiq ve Ahmed (1993)'e göre ise çalışanları müşteri olarak görmek onları ürünü beğenmeye ve istemediği halde seçmeye zorlayabilir ve ayrıca da pazarlama temel unsurlarından olan dış müşteri temelinde ele alınması gerekmektedir. Winter (1995)'in bakış açısına göre ise, çalışanlar içsel pazarlama temellerine uygun şekilde eğitilerek, kurumsal amaçlar doğrultusunda motive edilmelidir (Ay ve Kartal, 2003). Bu görüş, içsel pazarlama uygulamasının işletmelerde fonksiyonel olarak bir yönetim aracı olarak kullanılmasını ve gitgide her sektörde İP uygulamalarının yaygınlaşmasını sağlamıştır.

2.3. İçsel Pazarlamanın Önemi

Yapılan çalışmalar içsel pazarlamanın örgütler açısından önemini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar neticesinde çalışanlar ve dış müşterilerin arasında mutlak bir etkileşim ve ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyen etmenlerden biri de şüphesiz ki çalışan tutumudur. Örneğin tüketiciler bir mağazadan satın alma eğiliminde olduğunda personelin yaklaşımı, tutumu, dış görünümünden etkilenmekte ve karar verme sürecinde çok etkili olmaktadır (Beytulova, 2017). Tüketicinin her söylediğini dikkatle dinleyen, yardımcı olmaya çalışan, tüketiciye karşı kibar davranan ve saygı gösteren çalışana karşı tüketicinin tavrı da aynı doğrultuda olur (Soysal, 1999).

İçsel pazarlama uygulamalarının hizmet kalitesini artırarak örgütün kar maksimizasyonu ve finansal getirileri anlamında olumlu yönde etkisi olduğuna dair kanıtlayıcı çalışmalar mevcuttur (Ay ve Kartal, 2003). Phillips, Chang ve Buzzell (1983) artan hizmet kalitesiyle beraber işletmenin artan pazar payıyla piyasada öne geçtiğini göstermişlerdir. İçsel pazarlama, dış müşterilere olan hizmet kalitesinin artırılması ve en nihayetinde de işletme karlılığının artırılması hedefi esas alınarak, dış müşterilere uygulanan pazarlama iletişimine dair stratejilerin iç müşterilere de uygulanmasıdır (Sümer, 2023).



Şekil 2.2: Hizmet pazarlaması etkileşimi

Şekil 2.2’de gösterilen etkileşimci pazarlamada çalışanların müşteri memnuniyetini sağlamadaki etkin rolü sebebiyle sağlayacakları hizmetin kaliteli olması esastır. Bu açıdan

bakıldığında da çalışanların iş tatmini ve motivasyonu yüksek olması müşteriyle olan etkileşiminde ve dolayısıyla örgüt başarısında etkili bir unsur olacaktır. Çalışanların liyakatle seçilmesi, motivasyon, ödüllendirme, içsel pazarlama, örgütsel iletişimin iyi olmasının her biri İçsel pazarlama etkinliklerini kapsar (Korkmaz vd., 2009).

Yapılan çalışmalar içsel pazarlamanın çalışanın iş motivasyonuna ve dolayısıyla iş performansına olumlu katkıda bulunduğunu göstermiştir (Jalagat, 2016; Jayaweera, 2015). Bir örgüt içerisinde çalışanların yüksek motivasyona ve iş tatminine sahip olması, piyasanın değişen koşullarına daha esnek cevaplar verilmesini sağlar. İç yapıdaki bu pozitif yaklaşım, içsel pazarlama uygulamalarının olumlu etkisi olup, çalışanların müşteri odaklı yaklaşımlarının da önünü açmaktadır (Ertemiz, 2023).

İçsel pazarlama aynı zamanda örgütün imajı ve kurumsal kimliği açısından da önem arz etmektedir. Bir kurumun imajının oluşmasında örgüt çalışanlarının etkisi büyüktür. Mutlu ve motive çalışanların varlığı işletmenin kurumsal itibarını da olumlu etkilemektedir.

2.4. İçsel Pazarlamanın Boyutları

Özellikle hizmet işletmelerinde çalışan iç müşterilerin, dış müşterilerle olan etkileşimlerinin yoğunluğunu göz önünde bulundurarak içsel pazarlama faaliyetlerine önem veren şirketler verimlilik noktasında öne geçmektedirler. Money ve Freedmanın (1995) içsel pazarlama ölçeği kapsamında iç müşteri memnuniyetini arttıran içsel pazarlama faaliyetlerinin boyutları aşağıda sıralanmıştır (İşler ve Özdemir, 2010).

- Kurum içi İletişim ve İş birliği
- Kariyer Geliştirme
- Ödüllendirme
- Vizyon Geliştirme

2.4.1. Kurum İçi İletişim ve İş Birliği

Her kurumda kurum içi iletişim, işlerin işleyişi, birimler arası koordinasyon bakımında büyük bir öneme sahiptir. İçsel pazarlama çalışmalarına önem veren örgütler içsel pazarlamanın alt boyutlarından olan kurum içi iletişim kavramını ön planda tutmaktadır. Kurum içi, iletişim işletmenin yönetim ve üretim süreçleri devam ederken, birimler arası koordinenin sağlanması, bütünleşik bir yapıda hareket edilmesi, bilgi akışının hızlı olması, motive çalışanlar yaratılması için gereken süreci ifade eder. (Tabak, 2006). İçsel iletişim ve içsel karşılık verme olarak 2'ye ayrılır. İçsel iletişim, şirket içindeki iç müşteriler ve yöneticiler arasındaki ihtiyaçların belirlenmesi noktasında kurulan iletişimdir (Ertemiz, 2023). İçsel karşılık verme ise, ihtiyaç analizi yapılan çalışanlar için yapılacak işler, maaş ve prim ödemelerini kapsar (Yılmaz, 2020).

2.4.2. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme boyutu, çalışanlara geleceklerini şekillendirmeleri kapsamında bir kariyer planı çizmelerini öngörür. Şirket içinde çalışanların farklı kariyer basamaklarını elde etme amaçlarını destekleyerek, onların kendilerini güdülemelerini sağlar. Bir şirkette kariyer olanaklarının varlığı, çalışanı motive eden unsurlardandır. Çalışanın emekleri sonucunun karşılığını liyakat usulleri çerçevesinde alacağını bilmesi işe daha çok bağlılık göstermesini ve verimli bir çalışma sergilemesini sağlar.

2.4.3. Ödüllendirme

Ödüllendirme, bir işletmede çalışanın motive olması ve işe bağlılığı en önemli güdüleyici faktördür. Çalışanların işgücü sonucunda işletmeye kattığı katma değer karşılığında ne ile ödüllendirileceği işe devamlılıkları ve bağlılıkları açısından önemli bir unsurdur. Ödüllendirmeyle beraber çalışan yaptığı işi ve işletme faaliyetlerini daha anlamlı bulacak ve işletme amaçlarına uyumlu bir çalışma sergileyecektir (İşler ve Özdemir, 2010).

2.4.4. Vizyon Geliştirme

Vizyon kavramı, ortak bir gayeyi temsil ettiği için örgütlerde çalışanlar arasındaki birlik ve bağlılık açısından en önemli kavramlardan biridir. Somut bir hedef etrafında çalışanları

toplamak çalışanların ortak bir duyguyla hareket etmesini ve koordine çalışmasını sağlar (Ülgen ve Mirze, 2010). Vizyon, çalışanları ortak bir geleceğe odaklanmaya ve bu amaçla verimli çalışmalarında destekleyici bir role sahiptir.

2.5. İçsel Pazarlamanın Modelleri

İçsel pazarlama modelleri şu alt başlıklar altında toplanabilir:

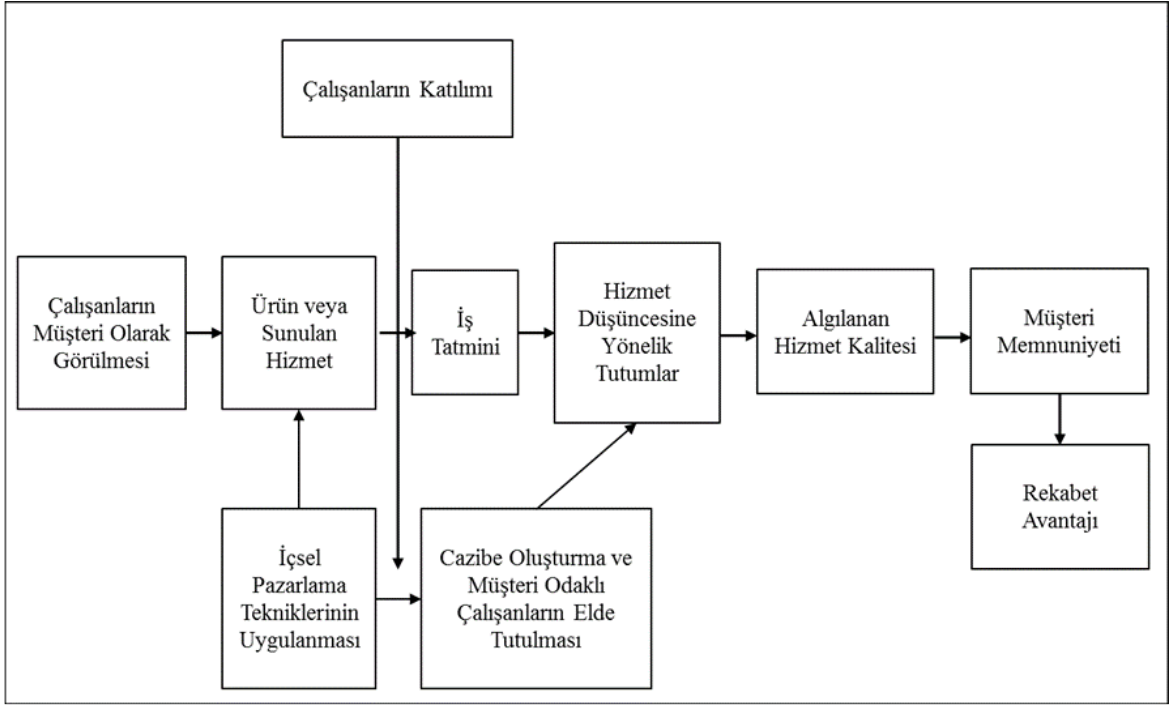
- Berry' nin İçsel Pazarlama Modeli
- Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli
- Lings'in İçsel Pazarlama Modeli
- Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama modeli
- Meta Analizi

2.5.1. Berry' nin İçsel Pazarlama Modeli

Berry'nin içsel pazarlama anlayışına göre çalışanlara, tıpkı dış müşteriler gibi görülerek, onlara dış müşteriler gibi yaklaşılması gerektiğini ve böylece işletmenin pozitif anlamda etkileneceğini savunulur (Telli vd., 2022). Bu yaklaşımda çalışanlara yönelik müşteri odaklı bir yaklaşımın dış piyasada rekabet üstünlüğü sağlayacağı varsayılmıştır. (Berry ve Parasuraman, 1992; Ahmed ve Rafiq, 2002). Berry' nin modelinde müşteri odaklı bir yaklaşımın ancak çalışan memnuniyetinin sağlanarak ve memnun çalışanın da şirket amaç ve hedeflerine uygun olarak müşteri odaklı bir yaklaşımla hareket edeceği belirtilmektedir. Ahmed ve Rafiq, (2002)., Berry' nin içsel pazarlama modelini incelediğinde, şu özelliklerin bulunduğu dikkat çekmektedir (Babacan ve Akbıyık, 2011):

- Çalışanlara müşteri gibi davranılması onların tutum değişikliğini sağlayacaktır. Bu tutum değişikliği ise bir örgütün dış piyasada devamlılığını sağlaması için gerekli olan rekabet gücü artırıcı müşteri odaklı yaklaşımdır.
- Çalışanlara müşteri gibi davranılması örgütün aynı ürettiği ürün gibi görmesini ve müşteri olarak gördüğü çalışanların istek ve beklentilerini öncelikli tutmasını gerektirir.

- İnsan kaynakları departmanının öneminin artması ve bu yeni anlayışa yönelik stratejiler geliştirmesini gerekli kılmaktadır.



Şekil 2.3: Berry' nin içsel pazarlama modeli (Rafiq ve Ahmed, 2002)

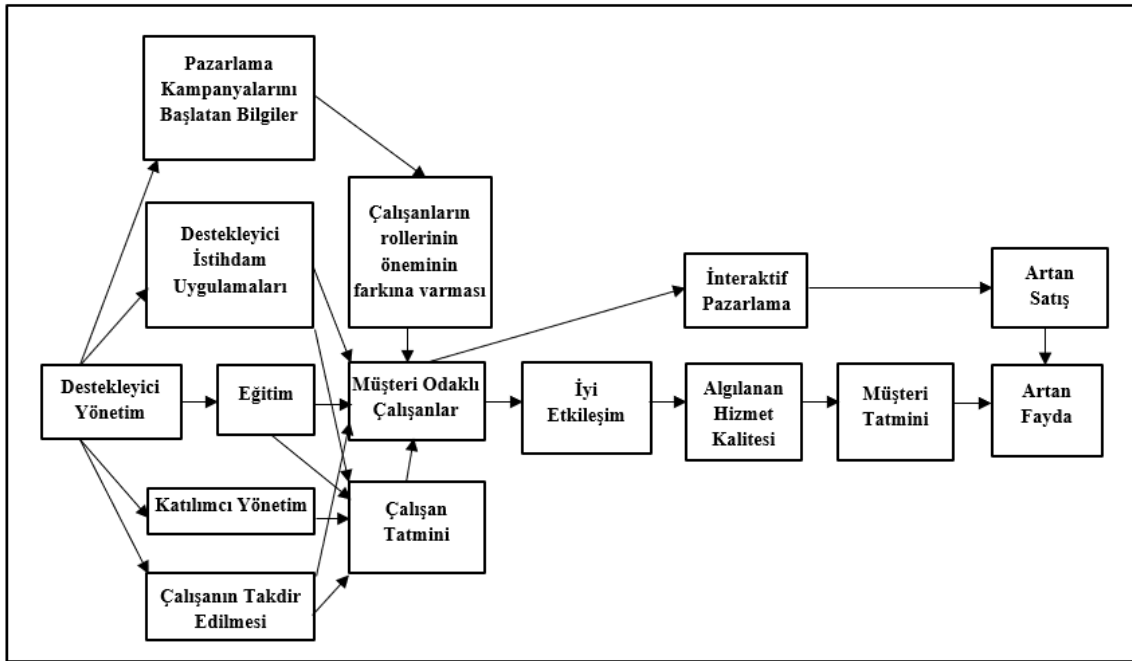
Şekil 2.3'e göre, içsel pazarlama odaklı bir yaklaşımda iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların da yönetsel kararlara katılarak söz hakkı elde etmesi ve bu sayede motive çalışanların şirket içindeki varlığı söz konusudur. İş tatmini ve motivasyonu yüksek bir çalışanın tutumunun hizmete yönelik olması hizmet kalitesinin artmasını sağlayarak dış müşteri memnuniyetinin önünü açmaktadır. Günümüzde giderek zorlaşan piyasa koşullarında da artan rekabet gücü şirketin ayakta kalmasının temeli olarak görülmektedir. Özetlersek, işletmenin başarısı öncelikle çalışan tatminine odaklanmasına bağlıdır (Telli, Işıkkay ve Demir, 2022).

2.5.2. Grönroos' Un İçsel Pazarlama Modeli

Grönroos' un modelinde, çalışanların satış odaklı eğitilmesi ve bu sayede yüksek karlılığın sağlanması öngörülmektedir. Modelde (Babacan ve Akbıyık, 2011);

- Müşteri odaklı bir çalışan yaratmanın temelinde çalışanın da yönetimde takdir yetkisinin olduğu, interaktif katılımın yüksek olduğu, çalışanın eğitim faaliyetleriyle desteklendiği bir yönetim anlayışı yatar. Bu sayede çalışanların da takdir yetkisini kullanması ve inisiyatif kullanmaları kontrol duygularının artmasını ve kendilerini önemli bir noktada hissetmelerini sağlayacaktır. Motive çalışanlar yaratmanın temeli budur.
- Çalışanların eğitilmesi sürecinin içinde onların dış piyasadaki gelişmelerden de haberdar edilmesi ve önceden bilgilendirilmesi de vardır.
- Destekleyici bir üst yönetim anlayışının varlığı gereklidir.

Grönross (1983), içsel pazarlamanın en önemli işlevinin müşteri memnuniyetini önceliklendiren, satış odaklı çalışanlar yaratmak olduğunu belirtmiştir (Gounaris 2006. Akt: İşler ve Özdemir, 2010). Grönroos'un modeli Berry'nin modeliyle bu anlamda benzerlik gösterir fakat Grönroos'un ayrılan yönü, müşteri odaklılığın nasıl sağlanacağı konusunu temel alan önerilerde bulunmasıdır.



Şekil 2.4: Grönross'un içsel pazarlama modeli (Rafiq ve Ahmed, 2002)

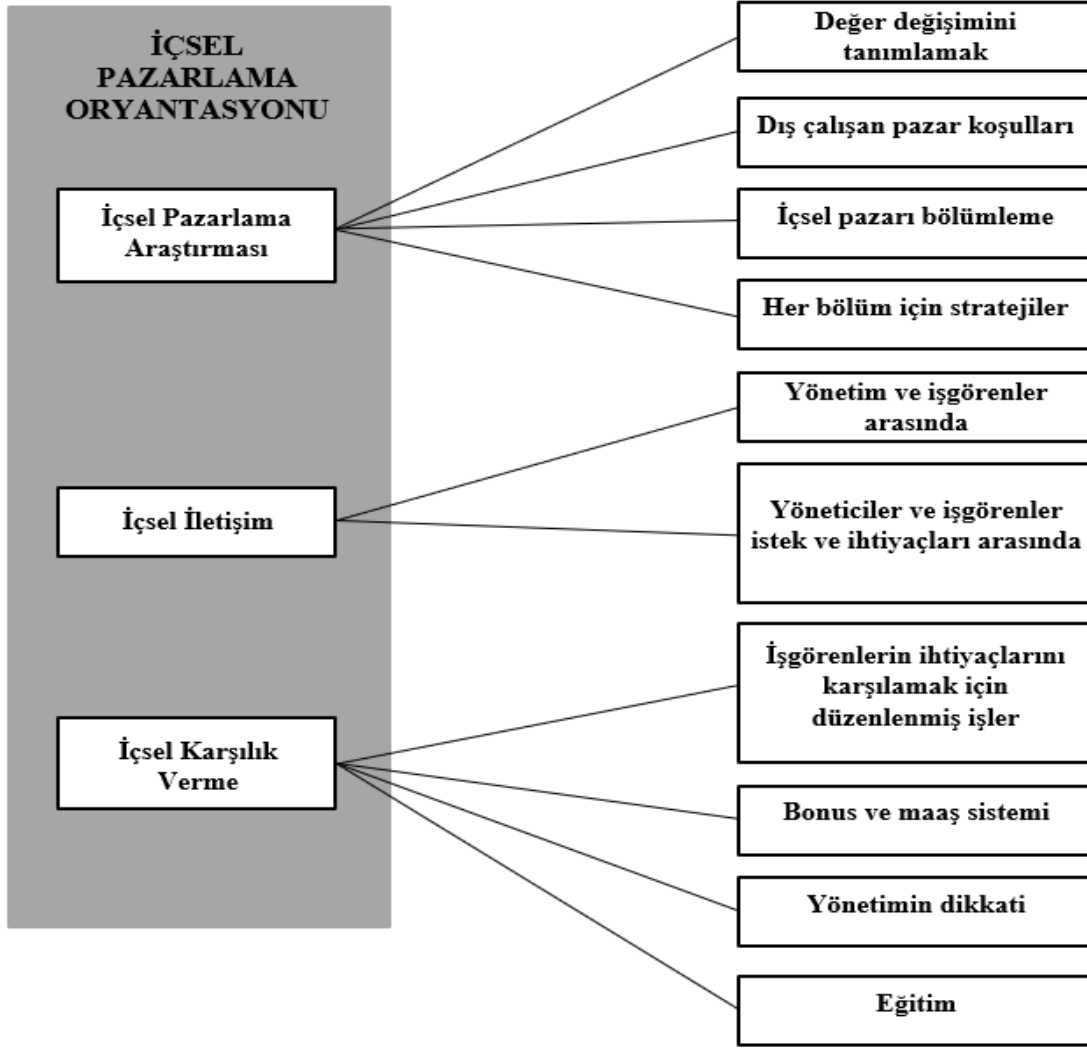
Şekil 2.4'teki modele göre, içsel pazarlama anlayışının temelinde çalışanın sürekli desteklenmesi yatar. (Telli vd., 2022). Örgüt içinde çalışanların rollerine uygulanan bir eğitim anlayışı, takdir eden yaklaşım ve katılımcı yönetim anlayışı müşteri farkındalığı olan

bir çalışanın yaratılmasının temelini oluşturur. Műřteri odaklı bir çalışanın işletme açısından önemini fark etmesi dış műřterilere yaklaşımını olumlu anlamda çok etkileyecektir (Sűmer ,2023). İ műřterilerin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiklerinde takdir edilmeleri onları iře özendirerek gelişmelerini sağlar (Grönross, 1990). Babacan ve Akbıyık (2011) modelin ayrılan özelliklerini şöyle açıklamıştır:

űst yönetim rgűt kűltűrűnű oluřtururken műřteri odaklı bir yaklařım benimsemelidir. Çalıřanların iře alınmasından, yetiřtirilmesine kadar çalıřanın műřteriyi temel alan bir anlayıřta yetiřtirilmesi önem arz etmektedir. Bunun temelinde, i műřteri ve dıř műřteri arasındaki etkileřimin en űst dűzeyde olmasını saęlamaktır. Çalıřanların, iřletmenin pazarlama stratejileri ve yönetim politikalarından haberdar olması, satıřın ve daęıtımın her noktasında görevlendirilmeleri, řirket içinde yer aldıkları rollerden haberdar olmalarını ve rgűtsel baęlılıęı yűksek çalıřanlar olmalarını saęlamaktadır.

2.5.3. Lings' in İçsel Pazarlama Modeli

Araştırma modeli 3 aşamalı olarak ele alınmıştır. İlk aşama kurum içi pazar araştırmasıdır. Bu aşamada çalışanların motivasyonunu etkileyen etmenler, iř tatminini etkileyen iç ve dış unsurlar, içsel pazarlamaya yönelik veriler ele alınmaktadır. İkinci aşama, içsel iletişim aşamasıdır. Bu aşamada rgűtsel iletişim pazarlama anlamında temellendirilerek, rgűt içi yazışmalar, iletişim araçları, raporlar, toplantılar gibi yazılı ve yazısız iletişim araçları ele alınır. űncű boyut olan içsel karşılık vermede ise içsel pazara yönelik alınan çıktılara karşılık yapılan dűzenlemelerdir. Bunlar, alışanı motive edici maddi manevi dűller, destekleyici unsurlar, eğitim, iř gűvenlięi gibi unsurlar olmaktadır (Lings, 2004).

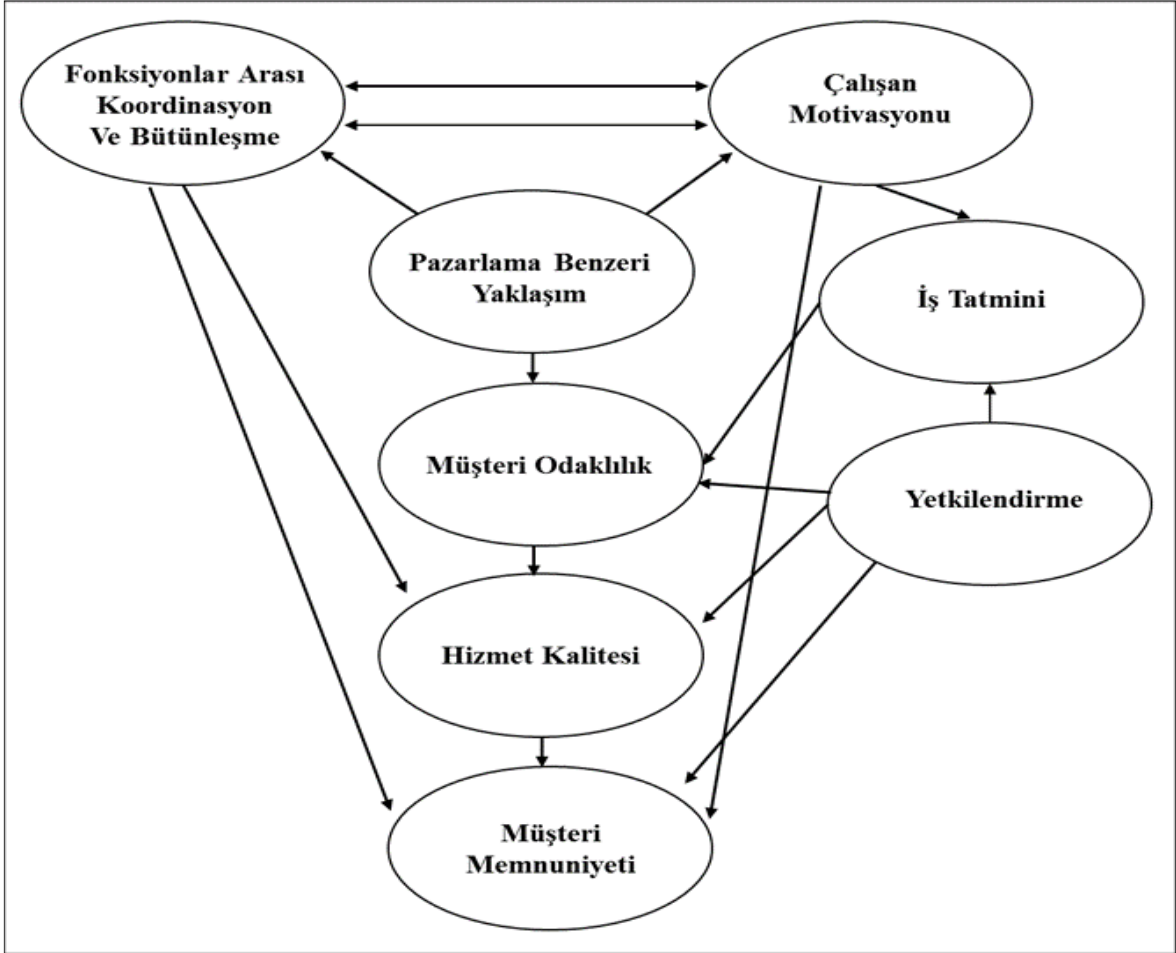


Şekil 2.5: Lings' in içsel pazarlama modeli

Şekil 2.5' teki Lings modeline göre, içsel pazarlama araştırması her bölüm için ayrı stratejiler yapmayı gerektirmesi ve değer değişimlerine, pazar koşullarına uygun olarak içsel pazarlamayı etkileyici unsurların belirlenmesi süreçlerini kapsar. İçsel iletişimde yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim ağı söz konusudur. Modelin içsel karşılık verme aşamasında ise, çalışanın motivasyonunu artırıcı ödüllendirme faaliyetleri ele alınmıştır. Lings, (1999) çalışmasında, içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş ortamlarında yaptıkları işten tatmin olmaları noktasında önemli bir etken olduğunu ortaya koymuştur (İşler ve Özdemir, 2010).

2.5.4. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

Literatürde yaygın olarak görülen bu anlayışa göre, içsel pazarlamayla çalışan motivasyonunun sağlanması, müşteri yönlü yaklaşım, fonksiyonlar arasındaki koordine çalışma içsel pazarlama kavramının temelini oluşturmaktadır (Arık, 2021).



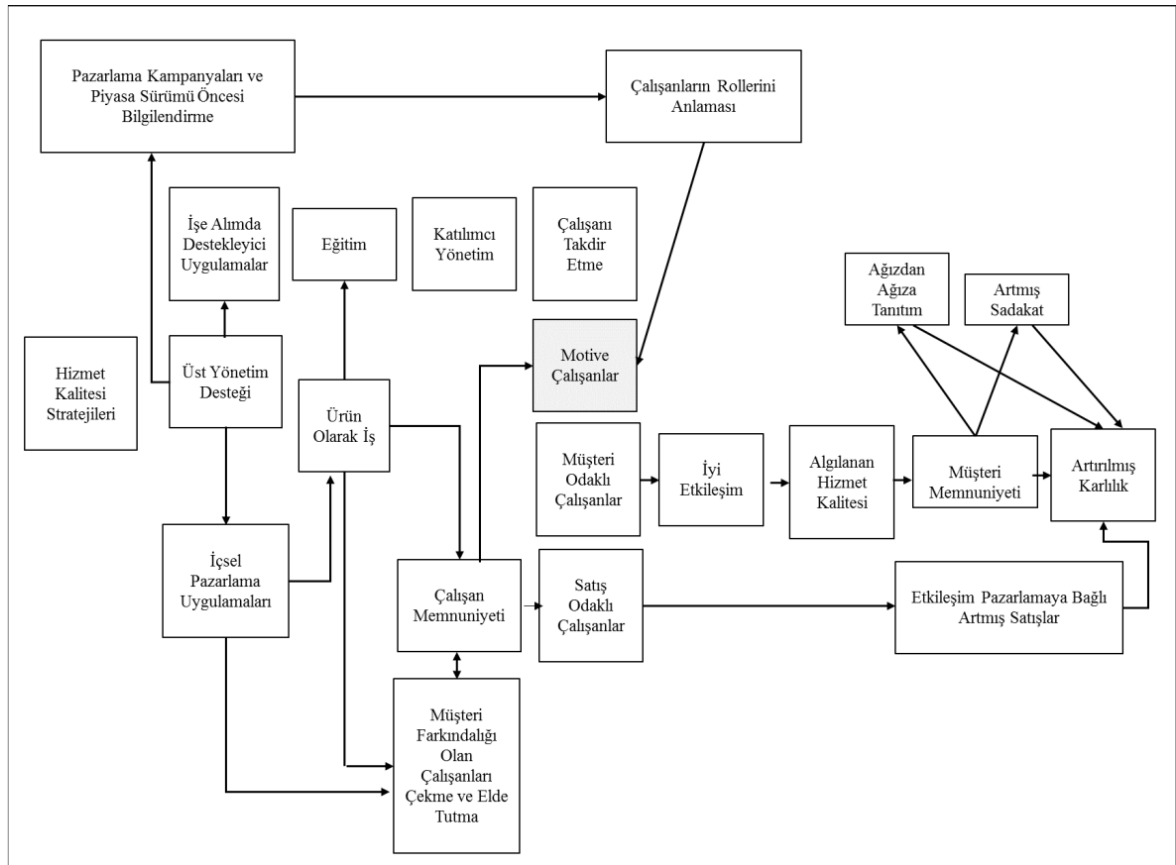
Şekil 2.6: Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama modeli (Rafiq ve Ahmed, 2000)

Şekil 2.6'ya göre içsel pazarlamanın temelinde müşteri odaklılık yatmaktadır. Modelin temelinde çalışanları motive eden aynı zamanda fonksiyonlar arası bütünleşme ve koordinasyonu sağlamış, müşteri memnuniyeti odaklı bir yaklaşım temel alınmaktadır. Fakat yaklaşıma göre motivasyon yalnızca iş tatmini ile değil aynı zamanda çalışanlara şirket içindeki rollerine inisiyatif verilmesiyle mümkündür. Bu sayede çalışan şirkete daha çok bağlılık gösterecektir. Sistemde fonksiyonlar arası koordinasyon çalışan motivasyonunu, çalışan motivasyonu müşteri odaklılığı ve müşteri odaklı olunması da müşteri tatmini

etkilemekte aynı zamanda yetkilendirme interaktif ilişkilerin başarısının temelini oluşturmaktadır. (Babacan ve Akbıyık, 2011).

2.5.5. İçsel Pazarlama Meta Analiz Modeli

Meta analiz modeli aslında Berry ve Grönross'un modellerinin birleşimi olarak ve onların eksikliklerini tamamlayıcı olarak görülen birden çok boyutlu bir modeldir. Modele müşteri tatmini, müşteri sadakati, karlılık gibi faktörlerde dahil edilerek eksik yönler giderilmeye çalışılmıştır.



Şekil 2.7: İçsel pazarlama meta analiz modeli (Rafiq ve Ahmed, 2002)

Şekil 2.7'ye göre, bir şirkette üst yönetimin desteği ile geliştirilen içsel pazarlama uygulamalarıyla çalışan motivasyonu sağlanmakta, motive çalışanların sergilediği tutum da iç müşteri ve dış müşteri arasındaki etkileşimi olumlu etkilemektedir (Sümer, 2023). Oluşan bu etkileşim müşteri sadakatini arttırarak aynı zamanda şirket karlılığını da arttırmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2002; Yoldemir, 2018).

2.6. İçsel Pazarlama Uygulamalarını Etkileyen Unsurlar

Yapılan çalışmalar ve literatür incelendiğinde içsel pazarlama çalışmalarını etkileyen belli unsurlar şu alt başlıklar altında toplanmıştır:

2.6.1. Örgüt Kültürü

Kültür kavramına genel çerçeveden bakıldığında, en dar tanımıyla insanları ve toplumları bir arada tutan ortak değerlere verilen ad denilebilir. Kültür, toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de önemli bir yere sahiptir. Çünkü kültür, örgüt çalışanlarını aynı amaç doğrultusunda yönlendirir ve bir araya getirir. Dolayısıyla örgütün amaç, strateji ve kararlarının oluşmasında kültürün şekillendirici rolü çok fazladır (Köse vd., 2001).

Örgüt kültürünün çalışanlar açısından en önemli özelliğine bakıldığında, çalışanların kurum içi işleyiş konusunda net bilgilere sahip olmasıdır (Sümer, 2023). Netlik kavramı aynı zamanda sınırlılıkları da açıkça belirttiğinden sınırları belli bir örgüt çalışan açısından güvenli bir alanı da temsil eder. Örgüt kültürü çalışanların tutum ve davranışlarını belirleyerek, gösterecekleri emek ve çabanın sınırlarını da öngörmesine yardımcı olmaktadır (Eren, 2017).

Örgütler açısından bakıldığında, çalışanların örgüt kültürünü anlamaları ve destekleyici tutumları çok önemlidir. Çalışanların içinde bulunduğu kültür tanımı şirket kültürüyle ne kadar benzer o kadar uyumlu bir çalışma ortamı söz konusu olacaktır. Örgütün kültürünü belirleyen unsurlara içinde yer aldığı ve faaliyet gösterdiği toplumun kültürü, teknolojik gelişmeleri, bilgi düzeyi de muhakkak ki etki edecektir (Köse vd., 2001). Örgüt kültürü kavramının, içsel pazarlama uygulamalarında önemli bir yeri olduğunu bilen şirketler, çalışanlara olan bakış açılarında bu doğrultuda hareket etmektedir. Müşteri odaklı bir amaç güden işletmeler, çalışan tutumunun müşteri odaklılık etkileşimini öngördükleri için örgüt kültürünü oluştururken çalışanı işte tutma ve örgüt içi bağlılığını artırma yönünde hareket eder.

2.6.2. Örgütsel İletişim

İletişim kavramı geniş anlamda, doğadaki tüm canlıların sözlü ya da sözsüz olarak duygu ve düşüncelerini birbirlerine aktarmasıdır. İletişimin öneminin olmadığı bir alan olmadığı gibi özellikle örgütlerin temel yapı taşlarından birini sağlıklı iletişim oluşturmaktadır. Örgüt içinde iletişimin açık ve iki yönlü olması çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı beklentilerin net ifade edilmesi anlamına gelir. Belirli bir örgüt içi iletişim şablonu olması çalışanlara, kurumun kendilerinden ne istediğini açıkça anlamalarının yanı sıra, kendi beklentilerini de net aktarma olanağı sağlar. Kurum içi iletişimin varlığı kurum ve çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamının inşası için gereklidir (Demir, Usta ve Okan, 2008). Örgütsel iletişim genel anlamda, bilgi akışının sağlanması, gelişme ve faaliyetlerden çalışanların haberdar edilmesi, görev dağılımlarının gerçekleştirilmesi, yapılan çalışmaların ardından geribildirim istenmesidir.

Örgütsel iletişim araçları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016):

- Sözlü Araçlar: Yüz yüze ya da teknolojinin imkânlarıyla iletişim kurulması. Örneğin; Zoom toplantıları, telefon görüşmesi, konferanslar ve seminerler.
- Yazılı Araçlar: Her türlü yazılı bülten, rapor, sunum, el kitapçığı, e maili kapsar.
- Görsel ve İşitsel Araçlar: Hem görüntü hem de sesin kullanıldığı, belli gruplara mesaj iletmek üzere kullanılan araçlardır. Fotoğraf, basın bülteni, kitapçık, dergi gibi.

Örgütün iletişim yapısına bakıldığında biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde ayrım yapılabilir. Biçimsel yapının içerisine yatay iletişim girerken, aynı zamanda kurumlar için önemli bir iletişim yapısıdır. Günümüzde çoğu kurum yatay iletişimi kullanmakta ve birimler arası eşzamanlı iş birliğini sağlar (Babacan ve Akbıyık, 2011). Örgütsel iletişimde iç iletişim kavramı, iç pazarlama bakımından da önemini Ahmed ve Rafiq (2003) çalışmalarında şu şekilde açıklamaktadır:

“İçsel pazarlama, ihtiyaçların, isteklerin ve her birinin maliyetlerinin sistematik değerlendirmesi ile örgütteki tüm insanlara, fonksiyonlara ve departmanlara rehberlik etmek amacıyla. Bu amaç, üst yönetimden orta düzey yöneticilere ve satış elemanlarına kadar her çalışan tarafından örgütsel etkileşim içinde tekrarlanan içsel müşteri-tedarik zincirini

destekler. Örgütsel olarak, bu hiyerarşi, birbirini etkileyen olayların çeşitliliğinin bir sonucu olarak gelişen farklı iş birlikleri içindeki ilişki ağı ile sonuçlanır. Bu ilişkilerin ve etkileşimlerin her biri, içsel pazarlama stratejisi ve planı ile yönetilebilir (Ahmed ve Rafiq, 2003; Babacan ve Akbıyık, 2011).

2.6.3. Yetkilendirme

İçsel pazarlamanın unsurlarından olan yetkilendirme önemlidir. Çalışanların örgüt içerisinde aldıkları inisiyatif ve karar verme durumunu içeren yetkilendirme, çalışanın örgüte bağlılığı ve yüksek motivasyonlu çalışması bakımından olumlu etkiye sahiptir. Yöneticiler tarafından astlara belirli işler devredilebilir (Kan Sönmez, 2017).

Yapılan çalışmalarda iş tatmini ve yetkilendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanın kendini alan kararlarda önemli hissetmesi örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Rafiq ve Ahmed, (2000) bu ilişkinin olumlu olmakla beraber dengeleri bozmaması için uygun değer düzeyinde tutulması gerektiğinin altını çizmiştir (Kan Sönmez, 2017). Yetkilendirme kavramı içerisinde uyum ve bütünleşmeyi de barındırır. Öyle ki, yetkilendirme kavramı işlerin hızlı ve esnek bir şekilde yürütmesi açısından önem arz etmektedir. Özellikle müşteriyle birebir iletişimin yoğun olduğu sektörlerde, çalışanların müşteriye olan davranışları, problemlere yaklaşım şekli gibi unsurlar yetkilendirmeyi gerektirir. Bu anlamda kendisine yetki verilen çalışan da daha uyumlu ve daha çözüm odaklı olup, iş tatmini yüksek bir çalışan olacaktır. Yetkilendirme kavramı aynı zamanda iyi bir kurum içi iletişimi ve sorumluluk almayı da gerektirir (Sümer, 2023).

2.6.4. Sosyalleşme

İnsanlar, yaşadığı toplumla ve kültürle bütünleşmiş bir şekilde yaşayabilmek için, o topluma ait ve o toplumun bir parçası olarak hissetmeye ihtiyaç duyar. Tıpkı toplumlar gibi örgütlerde de çalışanın örgütü benimsemesi önemli bir unsurdur. Günümüz artan rekabet koşullarında ayakta kalmak isteyen örgütler çalışanlarına öncelik vererek aslında işçi devir hızını azaltmaya çalışmaktadırlar. Bir örgütte çalışanların çok sık işten ayrılması, çalışan sirkülasyonunun fazlalığı verimlilik açısından olumlu değildir. Çalışanın bünyesinde uzun

vadede tutmak isteyen şirketler içsel pazarlama uygulamalarında sosyalleşme unsurunu ön planda tutmak zorundadırlar.

Örgütsel sosyalleşme kavramı, bireyin örgüt içindeki kendiliğini keşfedebilmesi, tutum ve davranış olarak örgüt kimliğini içselleştirebilmesi için gerekli olan süreci ifade eder. Sosyalleşme sürecini belirleyen bazı faktörler vardır. Örneğin, işe başlayan çalışanın işyerine uyumu için gerekli olan uyum eğitimi bunlardan birisidir. İşin yapılışı, sorumlulukların sınırının çizilmesi çalışanın işe uyumunun hızlanması açısından önemlidir. İş arkadaşlarıyla olan uyum ve koordine çalışmak için gerekli olan iletişimin ahenkli olması da sosyalleşme açısından önemli bir konudur. Çalışanın işyerinden beklentileri gelecekle alakalı planlarında işyerinin sunduğu olanaklar, ödül sistemleri de yine örgütsel sosyalleşmenin hızlı olmasını sağlar.

2.6.5. Teknoloji

İçsel pazarlama uygulamalarında örgütlerin teknolojiyi kullanmaları hem esneklik hem de kolaylık sağlamaktadır. Teknolojiyle beraber artan hız da bu kolaylıklar arasındadır. Özellikle örgütlerin yönetim sistemleri müşteri bilgilerini kaydetme, sınıflandırma anlamında çok fonksiyonel bir işlev görmektedir. Bu anlamda kurumlar müşteri portföyüne daha kolaylıkla ulaşmakta ve ulaştıkları müşteri sayısının artmasını sağlamaktadır. İletişim kavramı özellikle hizmet sektöründe önem taşımaktadır. Hizmet sektöründe teknolojinin kullanımı örgütsel iletişimi arttırırken bunun olumlu yansımaları müşteri memnuniyetinde de görülmektedir (Sümer, 2023). Teknolojinin bir diğer getirisi de hem kurum için de iç müşterilerin hem de kurum dışında dış müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olmasıdır (Kaçaroğlu, 2015).

2.7. İçsel Pazarlama Stratejileri

Günümüzde tüm değişen koşullara, pazarlama stratejilerinin gelişmesi ve yenilenmesinin artan hızına rağmen değişmeye tek şey vardır o da işletmelerinin kar hedeflerinin “müşteriler” olmasıdır. Müşterilere doğru şekilde ulaşmanın yolunun çalışanlardan geçtiğini fark eden işletmeler, çalışanlarını da müşteri olarak görerek buna yönelik içsel pazarlama stratejileri geliştirmişlerdir. Bu nedenle de müşterilerini iç müşteri ve dış müşteri olarak 2’ye ayırmışlardır.

İçsel pazarlama kavramının içine örgütlerin içinde yer alan ve çalışanlardan oluşan pazar girmektedir. İşletmeler bu pazar içerisinde doğru ve verimli bir ilerleyiş sağlamak için bu pazarın içerisinde çokça bilgi toplanması gerekmektedir. Bu bilgilerin içerisine işin niteliği, çalışan tatmini, çalışılan ortamın koşulları ve dış piyasadaki rakiplerin bulunduğu koşullar da girmektedir (Lings, 2004). Tüm bunlardan elde edilen bilgiler ışığında pazarlama bölümlendirilmekte ve pazarlama karması elde edilmektedir (Çoban, 2004).

2.7.1. İçsel Pazarın Bölümlendirilmesi

İçsel pazarlama uygulamalarını aktif bir şekilde yönetim planına dâhil eden şirketler, iç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetiyle bağlantılı olduğunu bilerek hareket ederler. Bu sebeple, işletmeler için ürün ve hizmetlerinin dış müşterilere doğru yansıtılmak için aracı konumunda olan çalışanlarının memnuniyeti önem arz etmektedir. Örgütler kurum bünyesinde çalışan tüm personelini birer iç tedarikçi olarak görerek, onun iş tatminini sağlamak üzere çalışmalar yapar. Bunlardan bir tanesi ise çalışanların işletme içerisindeki rollerinin doğru tespitinin yapılarak içsel pazarın bölümlendirilmesidir. Örneğin (Frost ve Kumar, 2000) iç müşterileri ön hat ve destek kadro şeklinde 2'ye ayırmıştır (Çoban, 2004). Ön hat personeli daha çok ilk müşteriyle birebir iletişimde olan personel olurken, destek kadro ise örgüt içinde kalan diğer çalışanları kapsar. Bir diğer ayırım ise çalışanın müşteri ile olan bağlantısını göz önüne alarak 4'e ayırmıştır (Sümer, 2013):

- Bağlantı Kuranlar: Dış müşterilerle ilk bağlantıyı kuran ve yüz yüze iletişimde olan çalışanlar,
- Modifiye Ediciler: Genellikle müşteriyle daha az iletişime geçen, iletişimde daha geri planda kalan çalışanlar
- Etkileyiciler: Müşteriyle birebir etkileşimde olmayan fakat müşteri ilişkilerini düzenleyici rolde ve etkide olan çalışanlar
- Soyutlananlar: Müşteriyle herhangi bir iletişim içerisinde olmayan çalışanlardır.

İçsel pazarlamanın bölümlendirilmesi konusunda bir başka ayırım da Grönroos'un yaptığı ayırımdır. Grönroos içsel pazarlamayı "stratejik seviye ve taktik seviye" olarak bölümlendirmiştir. Stratejik seviye işe alma, kariyer planı, müşteri davranışına yönelik

eğitimler olup taktik seviye ise çalışana kurum için de verilen bilgilerini arttırıcı eğitimlerdir (Urk, 2015; Telli vd., 2022).

2.7.2. İçsel Pazarlama Karmasının Geliştirilmesi

Pazarlama karması bir model olarak E.J. Mccarty tarafından İngilizce baş harflerine ithafen 4P adıyla anılarak geliştirilmiştir. Pazarlama karması denilen modelin içinde;

- Ürün,
- Fiyat,
- Tutundurma
- Dağıtım

olmak üzere 4 ana etmen bulunmaktadır. Ürün, müşterilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlere verilen genel addır. Fiyat unsuru, üretilen ürünlerin değerinin piyasa koşulları ve rekabet şartlarına göre belirlenmesidir. Tutundurma ise, işletmelerin ürünlerini müşteriye ulaştırmada kullandıkları her türlü yöntem ve uygulamaya verilen isimdir. Bu anlamda şirketlerin reklam gibi kullandıkları çeşitli pazarlama araçları sayılabilir. Yani tutundurma kavramının içine şirketlerin satışlarını arttırmaya yönelik tüm stratejileri girebilir (Mucuk, 2004). Dağıtım ise, ürünlerin müşteriye ulaştırılmasında ve üretimle tüketim arasındaki en kısa süreyi amaçlayan faaliyettir.

Tüm bunlar geleneksel anlamda pazarlama karmasını içermekte olup günümüz değişen piyasa koşulları ve ihtiyaçlar pazarlama karmasına yeni bir bakış açısının getirilmesini zorunlu kılmıştır. Şirketlerin bir ürünü planlama, üretim, müşteriye ulaştırma gibi birçok aşamasında gerekli olan insan emeğinin yerini yavaş yavaş yaratıcı düşünce, planlama gücü, organizasyonel zekâ almakla beraber, artık dış müşteriler kadar çalışanların da iş tatmini önem kazanmaktadır. Çünkü, pazarlama sürecinde çalışan memnuniyetinin ve iş tatmininin varlığının, şirket kar maksimizasyonu sağlanmasında olumlu anlamda etkili olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle günümüzde artan rekabet koşullarında ayakta kalmak isteyen şirketler geleneksel bakış açısı yerine modern anlamda pazarlama karmasının içine çalışanın iş tatminini de dahil etmenin önemini anlamışlardır. Bu değişime bakıldığında aslında var olan kavramların da içeriğinin daha zaten hale getirildiği görülmektedir. Ürün kavramı

satılan kavramın geniş anlamda satıştan alıcının elde ettiği tüm faydalar anlamına gelirken, fiyat ise satın alanın bu faydaları elde etmek için vazgeçtiği şeyler olarak ele alınmaktadır. Pazarlama karmasının tutundurma aşaması da alıcı ve satıcının tüm algılarını değiştiren etmenleri kapsarken, dağıtım aşaması ise ürünün tüketiciye ulaştırılması sürecini kapsayan bir değer ekleme çabası olarak ele alınmaktadır (İnal ve Toksarı, 2014). Yudelson (2002)'a göre kavramların isimlendirmeleri de değişerek; ürün kavramı yerine performans, fiyat kavramı yerine *külfet*, tutundurma kavramı yerine *algılama*, dağıtım yerine *süreç* kavramının geldiğini belirtmektedir.

Pazarlama elemanlarının müşteri açısından değerlendirildiği bir başka kavram da 1990 yılında Lauterborn tarafından ortaya atılan 4C kavramıdır (Telli vd., 2022). Bu kavramın içeriği de zamanla geliştirilerek 7C kavramına evrilmiştir (Rayport ve Jaworski, 2005). Buna göre, müşteri değeri (Customer Value), maliyet (Cost), kolaylık (Convenience), iletişim (Communication), önemseme (Consideration), koordinasyon (Coordination), onaylamadır. Özellikle günümüzde pazarlama karması içinde insan faktörünün önem kazanması çalışanların önemsenmesi, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, işe aktif katılımı fırsatların sunulması bakımından insan kaynakları departmanlarının daha sıklıkla ilgi alanına giren bir kavram haline gelmiştir. Özellikle hizmet sektörünün gelişmesiyle aslında iç müşteriye verilen önemin dış müşteriye olumlu yansımaları ve etkileri söz konusudur.

2.8. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Karşılaşılan Sorunlar

Günümüz çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmelerin çalışanlarını iç müşteri olarak görerek, yönetim anlayışında değişiklik ve gelişim prensibiyle hareket etmesi beklenmesi gereken bir durumdur. Nitekim, yenilikçi yönetim anlayışını benimseyen işletmeler piyasada rekabet etmenin ve tutunmanın yolunun kendi çalışanlarından geçtiğini öngörebilirler.

İşletmelerin içsel pazarlama uygulamalarını kendi yönetim anlayışlarına entegre etmeleri için öncelikle üst yönetimin bu anlayışı benimsemesi ve doğru iletişim kanallarıyla diğer departmanlarda da benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir. İçsel pazarlama uygulamalarının şirketin hangi departmanı tarafından öncülüğünün sağlanacağı fikri halen tartışma konusu olsa da insan kaynakları departmanının kurum içindeki pozisyonu gereği bu departman tarafından ele alınması ve birtakım uygulamalarla şirket vizyonu haline getirilmesinin uygun olduğu dikkati çekmektedir. Şirket vizyonu, şirket kültürü iç içe

kavramlar olup, şirket kültürü kavramını da örgüt içindeki iç müşteriler bir araya gelerek oluşturur. İçsel pazarlama uygulamalarının bir kültür oluşturup bir vizyon haline evrilmesi de örgüt içinde ne kadar benimsendiğiyle ilgilidir. Bu noktada içsel pazarlama uygulamalarının doğru uygulanmasında birtakım faktörlerin öneminden söz edilebilir. Bu faktörlerin önemsenmesi ve uygulamada doğru kullanılması kurum içinde içsel pazarlama anlayışının yerleşmesinde önem arz etmektedir. Bu faktörlerden biri; iletişimdir. İletişim kavramı, karar alma sürecinin doğru ilerlemesi ve amaç hedeflere ulaşmak için gerekli olan çalışanlar arasındaki motivasyon, bilgi paylaşımı gibi unsurların yönetimi olarak tanımlanabilir (Olcarcıyüz, 2018). İletişim kavramı işletme içindeki en önemli unsur olmakla beraber, yönetimin anlatmak istediklerini net ve anlaşılır şekilde çalışana aktarması açısından üzerinde önemle durulması gereken bir unsurdur. Üst yönetim ve departmanlar arasındaki iletişimin açık ve anlaşılır düzeyde olmadığı örgütlerde verilen mesaj ve iletilerin doğru aktarılmadığı ve yapılan içsel pazarlama faaliyetlerinin istenilen başarıya ulaşmadığı görülmektedir. Bu sebeple örgüt içi iletişimin açık ve anlaşılır olmasıyla beraber iç müşterilere doğru aktarılması içsel pazarlamanın başarılı olmasında en önemli unsurdur.

İçsel pazarlama faaliyetinin kurum kültürüyle de doğrudan ilişkisi bulunmakta olup kurum kültürünün doğru analizi önemlidir. Bir kurumdaki çalışanların oluşturduğu kurum kültürüne bütünleşmiş bir içsel pazarlama faaliyeti iç müşteride doğru etkiyi oluşturması ve uygulanabilirliğinin üst düzeyde olması açısından önemlidir. Örgütte ortak bir kurum kültürünün benimsenmesi içsel pazarlama uygulamalarını da aynı ortak yaklaşımda birleştirir ve olumlu yönde etkiler. Kurum kültüründeki olumsuz etkilerin varlığı yapılan içsel pazarlama faaliyetlerinin de iç müşteriler üzerinde beklenen olumlu etkiyi göstermemesine sebep olabilir.

Kurum içinde elde edilen başarıların kutlanması, bir araya gelinerek yapılan sosyal faaliyetler önemli bir içsel pazarlama aracıdır. Kurum içinde sosyalleşmenin varlığı görevi yeni başlayan çalışanların adaptasyonu açısından da önemli olmakla birlikte, kuruma aidiyetlerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu sebeple kurum içinde gerçekleştirilen ve sosyalleşmenin saplandığı ortamların oluşturulması önemlidir. Burada karşılaşılabilecek sorun mekânsal anlamda geniş bir çalışma alanına sahip şirketlerin çalışanlarını bir araya getirmede zorlanması ve içsel pazarlama faaliyetlerinin uygulanmasında sıkıntı yaşamalarıdır (Sönmez, 2017).

2.9. İş Tatmini

İş tatmini kavramı gerek etkileyen faktörlerin değişkenliği gerekse psikoloji, işletme gibi birçok sosyal bilimle bağlantısı gereği çok fazla tanımlamaya konu olmuştur. Uzun süredir çalışmalara konu olmakla beraber, hala üzerinde durulan ve önemi kaybetmeyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Arslanoğlu vd., 2020).

2.9.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini kavramını kısaca tanımlamak gerekirse iş tatmini, bir çalışanın işinden duyduğu memnuniyettir. İş tatmini kavramının daha geniş anlamda tanımı yapılmak istendiğinde değişkenlerin göz önünde bulundurulması, kişilerin bu değişkenler neticesinde işe olan memnuniyet ve bağlılıklarındaki değişiminde ele alınması gerekmektedir. İş tatmini, kişinin çalıştığı organizasyondan, çalışma arkadaşlarıyla uyumundan, işin kendisinden, yöneticilerinden elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı duygu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlığı iş tatmini olarak belirtilebilir (Akıncı, 2002).

İş tatmini kavramı birçok değişkenden etkilenen kişinin meslek tanımına, kişilik özelliklerine, beklentilerine, psikolojisine bağlı olarak değişen ve bu anlamda da ölçülmesi kolay olmayan bir durumdur. Çok çeşitli etmenlerden etkileniyor olması, ölçülmesinin zorluğunun yanı sıra örgütlerin iş tatmini kavramına yönetim anlayışında daha detaylı olarak yer vermesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü çağdaş yönetim anlayışı benimsenen kurumlarda, kurum çıkarlarının maksimizasyonunun temelinde iş doyumunu ve dolayısıyla iş motivasyonu yüksek çalışanların varlığı en gerekli şartlardan biridir. Bu sebeple örgüt, iç müşterilerinin iş tatmininin sağlanmasında önemli bir role sahiptir. İş gören örgüt içindeki beklentilerine karşılık bulamadığında tatminsizliğe girer. İş tatminsizliği, çalışanın işe bağlılığının ve iş veriminin azalmasına buna bağlı olarak, işten kopmasına ve işçi devir hızının yükselmesine sebep olur (Demir vd., 2008). İş doyumunun tanımlanması iki şekilde ele alınabilir. Bunlar içsel doyum ve dışsal doyumdur. İçsel Doyum: İçsel doyum, bireyin işini anlamlı bulmasıyla ve ortaya bir eser çıkardığını görerek haz almasıyla beraber ortaya çıkan doyumdur. İçsel doyum iç motivasyon sonucunda ortaya çıkarak, kişinin gözle görülmesi de davranışlarına yansımaktadır.

- Dışsal Doyum: Çalışanların, emekleri neticesinde çalışarak elde ettikleri sosyal ve yönetsel haklar, ücret, iş güvenliği gibi getirilerin beklentilerini karşılama düzeyidir. Dışsal doyumun oluşmasında yönetimin hali hazırda iç müşterilere yönelik politikaları önem kazanmaktadır.

İş doyumunu kavramı ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önem kazanması 30-40' yıllarda olmuştur. Kişinin iş hayatına gösterdiği reaksiyon olarak tanımlanabilecek iş tatmininin kişinin psikolojik ve fiziksel sağlığına doğrudan etki eden bir etmen olması onu önemle üzerinde durulması gereken bir konu haline getirmiştir (Arslan, 2011). Aslında hem örgüt hem bireysel çıkarlar açısından örgüt ve iş gören arasındaki iş doyumunu düzeyi birbiriyle sürekli etkileşim içindedir. İş tatmini yüksek bir çalışanın şirketin verimliliğine yapacağı katkı her zaman tatmin düzeyi düşük bir çalışana göre daha fazla olacaktır.

İş tatminini etkileyen faktörler çeşitlidir. Ayrıca farklı meslek grupları, çalışanların beklentileri gibi durumlar iş tatmini algısını ve eşliğini değiştirmektedir (Arslan, 2011). İş tatminini etkileyen faktörler belli başlıklar altında toplanabilmekle beraber birbirlerini etkilemektedir. Yani bir çalışanın iş doyumunun derecesi belirlenirken tek bir faktör ele alınamaz. Mutlaka diğer faktörlerle de iç içe bir nedensellik zeminine oturtulmalıdır. Akıncı (2002), iş görenin iş doyumunu belirleyen etmenleri 2' ye ayırmıştır. Bunlar bireysel ve örgütsel faktörlerdir.

- Bireysel Faktörler: İş görenin işe dair motivasyon ve tatmininin oluşmasında kişisel faktörler önemli bir etki barındırır. Kişinin sosyal çevresi, karakteri, kültürel birikimi, içinde bulunduğu örgütün sunduğu olanaklara olan beklenti düzeyini de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu anlamda bakıldığında aynı statüde aynı maaşı alan iki çalışanın iş tatmin düzeylerinin farklı olması olasıdır.
- Örgütsel Faktörler: Bir çalışanın iş tatmin düzeyi örgütün çalışana sunmuş olduğu olanaklardan birebir etkilenir. Bu etki her çalışanda eşit oranda olmamakla beraber aslında, şirketteki tek bir olgu değil birden fazla bileşenin ortak etkisi olarak iş doyumunun seviyesi belirlenir. Örgütlerin yönetsel anlamda yaptığı birçok faaliyet aslında çalışanın iş tatminine de etki etmektedir. Örneğin iş tanımlarının doğru yapılması, görev dağılımındaki adalet, çalışanın şirket içindeki konumunun netliği, yeri geldiğinde kararlara katılımı, fikrinin önemsenmesi gibi birçok etmen örgütsel anlamda iş tatminine etki etmektedir.

Genel kabul gören durum, yönetsel oluşumun şeffaflığı ve belirli bir standartta ilerlemesi iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

İş tatmini, literatürdeki diğer tanımlamalar ele alındığında; kişinin kişisel hedefleriyle şirket hedefleri arasındaki uyum, amaçlarının neticesindeki sonuç ile beklentilerinin arasındaki tutarlılık olarak belirtilebilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Birey iş tatmini sürecini kendi kişisel deneyimleri sonucunda ele alırken beklentileri ile sonuç arasındaki bağlantıyı kurar ve belli bir değerler süzgecinden geçirerek bir tepki oluşturur. Yani iş tatmini bir nevi kişinin çalışma ortamına karşı gösterdiği reaksiyondur (Aşan ve Erenler, 2008). Literatürdeki tanımlamalardan yola çıkarak ortak noktanın iş tatmini kavramının dinamikliği sonucuna varılabilir. Şirket yönetimi tarafından önem gösterilmesine ara verilmemesi gereken bir olgudur. Çünkü yönetim anlayışında iş tatminini sağlayıcı uygulamalar ön planda tutulmadığında çalışanların iş tatmini azalacak ve iş yavaşlatma, disiplinin zayıflaması gibi problemler baş gösterecektir (Akıncı, 2002). Bir örgütün sosyal görevlerinden biri de bir çalışanın iş tatmininin sağlanmasıdır. Sonuç olarak çağdaş yönetim anlayışının bir gerekliliği olarak insana ve beklentilerine önem verilmesi örgütsel başarının koşullarından biridir (Arslan, 2011).

2.9.2. İş Tatmininin Önemi

Günümüzde rekabet koşullarının artmasıyla beraber, bu rekabetle yarışabilme hedefi olan şirketler birçok yönden gelişimi zorunlu kılan uygulamaları hayat geçirmek durumundadır. Bu anlamda bakıldığında şirketin en önemli rekabet kaynaklarından olan insan kaynağı önemli bir unsurdur. İnsan kaynakları ve çağdaş yönetim anlayışının ortaya çıkmasıyla kısaca "insan kaynağının işten duyduğu memnuniyet" olarak tanımlanan iş tatmininin önemli olduğu görülmüştür. Örgütler ilerleme ve gelişimin temellerinden birinin memnuniyeti yüksek çalışanlar olduğunu anlamışlar ve iş tatminini artırıcı uygulamalara ağırlık vermişlerdir. Nitekim iş doyumu yüksek çalışanlar yüksek verimlilikle çalışarak şirket amaçlarına bağlı çalışma prensibiyle şirket çıkarlarına da uyumlu çalışma davranışı sergilerler.

İş tatmini düzeyi genel olarak çalışanın çıkarlarına, iş güvenliği ve yetenekleriyle iş arasındaki uyuma, işyerinde geliştirdiği olumlu insan ilişkilerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. İş tatmininin iş yeri açısından önemi ise verimlilik ile bağlantılı olmasından

ileri gelir (Kutaniş ve Bayraktaroğlu, 2002). Günümüzde hizmet sektörünün artan potansiyeli ve artan istihdam olanağı sebebiyle birçok kişinin çalıştığı bir sektör haline gelmiştir. Müşteriyle birebir iletişimin olduğu özellikle hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti şirketler için önemli bir husustur. Çünkü müşteriden olumlu veya olumsuz geri dönüş hızlı bir şekilde olmaktadır. Hem özel hem de kamu kuruluşları açısından bakıldığında bu kuruluşlar her sene birçok iş gören kaybetmektedirler. Bunun en olumsuz sonucu iş gören maliyetlerinin artmasına yol açmasıdır. İki önemli maliyet söz konusu olmaktadır. Birincisi işletmeler kaybettiği personelin yerine işe alacağı personeli eğitmek zorundadır ve bu işletme için ekstra bir gider oluşmasına sebebiyet verir. İkincisi ise kalan personeller arasında oluşacak olumsuz izlenim ve yeni gelen iş görenle yaşanacak adaptasyon sorunlarıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2004). İşe alışmış, eğitilmiş ve işi bilen bir çalışanın kaybedilmesi şirketler için istenen bir durum değildir.

Günümüz şartlarında örgütsel etkinliğin koşulu iş tatmini yüksek çalışanlar tarafından sağlanan müşteri memnuniyetidir. İş doyumunu yüksek çalışanların işletmede yaratacağı görevdeşlik, müşteri memnuniyetine de olumlu yönde sirayet eder (Naktiyok ve Küçük, 2010). Bir örgüt içerisinde iş tatmininin önemi şu maddelerle sıralanabilir (Sümer, 2023);

- İş tatmini yüksek olmayan çalışan, işten ayrılma imkânının da olmadığı durumlarda işe karşı isteksizlik, disiplinsizlik ve iş yavaşlatma gibi eylemlerle yaşadığı tatminsizliği yansıtabilir.
- İş doyumunu yüksek bireyler fiziksel ve psikolojik anlamda daha az hastalanmaktadır. Bu da işyeri sağlık maliyetlerinin çok olmamasında etkilidir.
- Örgütün amaçlarına ulaşmasında daha etkili ve kolay bir yol sağlar.

2.9.3. Motivasyon Kuramları

İş doyumunu açıklayan motivasyon kuramları kapsam ve süreç kuramları şeklinde iki başlık altında toplanmıştır.

2.9.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam teorileri, kişinin iş tatmini noktasında ‘neyin’ motive ettiğini belirlemeye çalışan ve bu soruyla ilgilenen teorilerdir. Kapsam teorileri, iş tatmini ve sonrasında gelen çabayı ele

almaktadırlar (Küçüközkan, 2015). Kapsam teorileri, bir çalışanı güdüleyici etmenin ne olduğu üzerinde durarak, aslında bu ihtiyacı yönelik gerçekleştirilecek yönetsel desteğin çalışanı motive edici ve iş tatminini arttırıcı etkiye sahip olduğu üzerinde durmaktadır.

Kapsam Teorilerinden ilki Abraham Maslow tarafından 1943 tarihinde yayınlanan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. Maslow, bu teoride insanın ihtiyaçlarına kategorize ederek aslında hiyerarşik bir sıralamayla ele almıştır.



Şekil 2.8: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

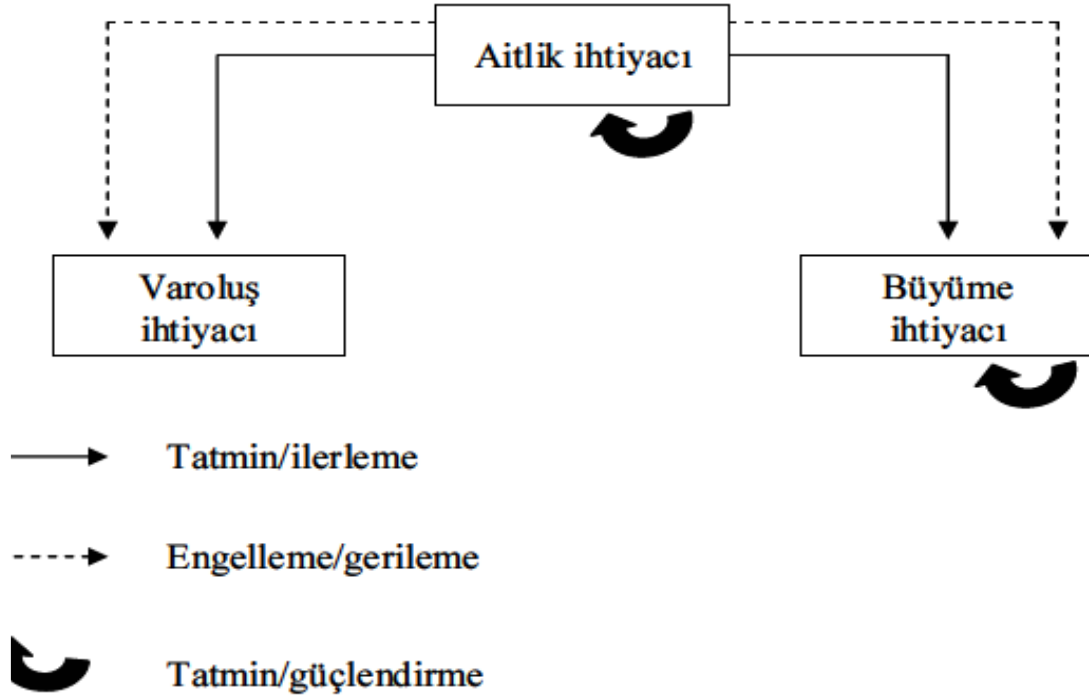
Şekil 2.8'de Maslow' a göre piramidin en altında yer alan ve fizyolojik ihtiyaçlar olarak tanımladığı ihtiyaçlar, kişinin yeme, içme, barınma gibi temel ihtiyaçlardır. Maslow' un bunları temel ihtiyaç olarak ele almasındaki sebep, karşılanması öncelikli ve temel nitelikte olmalarından kaynaklanır. Bir kişinin piramidin beş basamağına da ihtiyaç duysa ilk üç basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamak her zaman önceliği olacaktır. Temel fizyolojik ihtiyaçları karşılanmış bir iş gören piramidin bir sonraki basamağındaki ihtiyaç güdülerine yönelebilir. Bu anlamda bakıldığında Maslow'un ihtiyaçları bir hiyerarşik sırayla ele aldığı ve bir alt ihtiyaç karşılanmadan bir üsttekine geçilemeyeceği öngörülmektedir. Maslow aynı zamanda, piramidin her basamağındaki ihtiyaçlar karşılandıkça bir sonraki ihtiyacın

belirdiğini ve bu sürecin sürekliliğini ifade eder. İnsanlar sürekli olarak ihtiyaçlarını karşılamak üzere güdülenirler. Maslow' a göre ihtiyaçlar her basamakta karşılandıkça güdüleyici özelliklerini kaybederler (Oksay, 2005). Temel ihtiyaçların ikinci basamağında ise, güvenlik ihtiyaçları yer almaktadır. İnsanlar fiziksel ve psikolojik anlamda güven hissettiği ortamlarda yaşama ve çalışma ihtiyacı içindedirler. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı karşılanan birey, üçüncü basamakta yer alan sevilme ve ait olma ihtiyacının karşılanmasını beklemektedir. Örgüt içindeki iş görenin ait olma ihtiyacının karşılanmasıyla beraber iş tatmini anlamında güdüleyici bir durum ortaya çıkacaktır. Sevilme ve ait olma ihtiyacı ardından saygı görme ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Saygı ihtiyacının tatminiyle beraber kişinin çalıştığı yere ve majör anlamda yaşadığı topluma faydalı bir birey haline gelmesinin güdüleyici bir unsurudur. Piramidin en üst basamağında yer alan kendini gerçekleştirme ise, kişinin varoluşuna hizmet eden, olabilme kapasitesinin olduğuna inandığı her şeyi ifade eder. Genel çerçevede bakıldığında Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı insanı güdüleyen etmenlerin ücret dışında hiyerarşik bir sıralamada ve sürekli bir istek noktasında yer alabileceğini öne sürmesiyle diğer teorilerden ayrılmaktadır. (Küçüközkan, 2015).

Kapsam kuramlarından bir diğeri de Clayton Alderfer'in geliştirdiği ERG Teorisidir. Alderfer Maslow'dan farklı olarak, ihtiyaçları 3 ana başlık altında toplamış ve aynı anda birden fazla ihtiyacın ortaya çıkabileceği konusunda farklı bir görüş sunmuştur. Alderfer'in teorisinde ihtiyaçlar 3 ana başlık altında toplanmaktadır (Eren, 2004).

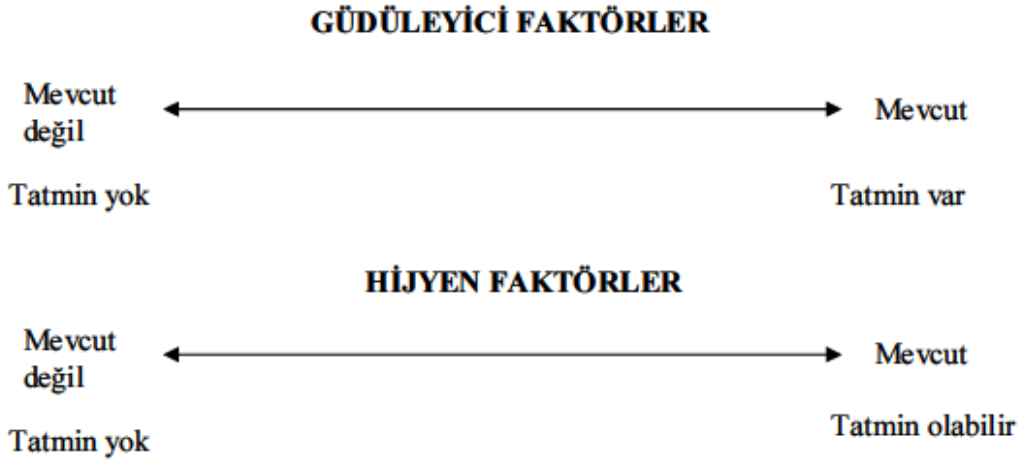
- Var olma ihtiyaçları: Kişinin amaçlarına ulaşabilmesi adına güvenilir bir şekilde hayat kalabilmesi ihtiyacıdır.
- İlişkisel ihtiyaçlar: Kişinin yaşadığı çevrede ve iş ortamında yakın ve iyi ilişkiler kurması ihtiyacıdır.
- Gelişme ve büyüme ihtiyaçları: Kişinin potansiyeline ulaşabilmesi adına gerekli desteğe sahip olmasını içerir.

Alderfer'in teorisindeki bir başka şey de geri çekilme ve hayal kırıklığı ilkelerinin varlığıdır. ERG Teorisine göre ihtiyaç kademeleri arasında geçişkenlik bulunur ve birbirini etkiler. Alt kademedeki ihtiyacı tatminsizliği var olan ve karşılanmış olan üst kademedeki ihtiyacın tatminsizliğine sebep olabilmektedir.



Şekil 2.9: Alderfen'in ERG teorisi (Oksay, 2005)

Herzberg tarafından 1959 yılında ileri sürülen Çift Faktör Kuramı ise özellikle örgütlerin iş tatmini ölçümlenmelerinde temel kabul edilen bir kuramdır. Çift Faktör Kuramı, çalışanı işyerinde tutan tatmin edici etmenlerin ne olduğu bundan ne derece etkilendiği, tatminsizlik yaratan faktörlerin varlığının iş doyumunu üzerindeki etkilerini incelemektedir. Herzberg doyum ve doyumsuzluğun birbirini besleyen olgular olduğunu öne sürerek, çalışanın işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumsuz olmadan da çalışabileceğini öne sürmüştür (Kaya, vd., 2004). Herzberg faktörleri, içsel ve dışsal (hijyen) faktörleri olarak ikiye ayırmıştır. Buna göre dışsal faktörler, varlığında iş doyumunun illaki artmadığı sadece yokluğunun olumsuz sonuçlara yol açabileceği, maaş, güvenlik, statü, çalışma şartları gibi etmenlerdir. İçsel faktörler ise kişinin iş tatminine doğrudan etki eden ve çalışanın doyuma ulaşmasında esas olan faktörlerdir. Bunlar yükselme, sorumluluk alma, aidiyet hissi, kararlarda söz hakkının olması olarak sayılabilir. Hijyen faktörleri tek başına iş tatmini için yeterli değildir. Hijyen faktörleri yalnızca iş tatminsizliğini giderirler fakat motivasyon sağlamazlar (Arslan, 2011).



Şekil 2.10: Herzberg'in çift faktör teorisi (Oksay, 2005)

Kapsam teorilerinden McClenland'ın geliştirdiği Başarı İhtiyacı Teorisinde ise 3 önemli ihtiyaç olduğundan bahsedilir. Bunlar; başarıma, güç ve ilişki kurma ihtiyacıdır. Başarı, kişinin koyduğu hedeflere bağlılıkla ilerlemesi ve bu hedeflere ulaştıktan sonra duyduğu tatmindir. Güç, kişinin liderlik özellikleriyle bağlantılıdır. Güç odaklı kişiler daha çok yöneticilik alanlarında ön plana çıkabilir. İlişki kurma ihtiyacı ise, kişinin sosyal ilişkilerinde başarılı olma isteğinden ileri gelir. Bu tarz kişiler grup çalışmalarına ve iş yerindeki sosyal aktivitelere katılım gösterir. Ortak yapılan etkinlikler onları güdüleyici ve motive edici bir ortam hazırlayabilirler. Başarı İhtiyacı Teorisi bunların kişide doğuştan değil daha sonradan öğrenilebilir olduğunu belirtmesiyle diğer teorilerden farklılaşır (Ulukuş, 2016). McClenland kişide bu ihtiyaçlardan hangisi yüksek ise o yönde güdüleneceğini belirtmektedir (Arslan, 2011). Bu sebeple, personeller seçilirken ihtiyaçlarına uygun işlere yerleştirilirse, kişinin motivasyonu ihtiyacı olduğu yönde güdüleneceği için bu çalışma verimliliğine de yansır (Küçüközkan, 2015).

2.9.3.2. İçerik Kuramları

İçerik kuramlarımdan ilki 1964 yılında Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisidir. Beklenti teorisine göre çalışanın performansı, çalışması ile karşılığında alacağı ödül arasındaki korelasyona dayanır. Ödülün çalışanın beklentisine ne derece karşılık bulduğuna göre de değişen performans düzeyi ile beklenti arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İçerik kuramlar çalışanın davranışlarını ele alırken farklılıkları da göz önünde bulundurur. Yani bir örgütte her iş görenin farklı beklentileri ve farklı kişilik yapıları

vardır. Buna göre yüksek iş tatminiyle beraber yüksek performans beklentisinde olunan çalışandan öncelikle onun için neyin değerli olduğunun açıklanması beklenmektedir. Birey farklılıkları gözlemlenerek, motivasyon ve iş doyumuna dair değişken süreçler gözlemlenir (Sümer, 2023). Vroom'un teorisi 3 farklı kavram üzerinde şekil alır: Bunlar; değerlilik, yararlılık ve beklentidir. Değerlilik kavramı, yaptığı davranışın sonucu için değer mi değmez mi sorusunu yönelttiği aşamadır. Yararlılık, çalışanın şirketin beklentilerinin yararlılığını ölçmesidir. Yani kişi örgüt beklentilerinin kendisini kendi bireysel amaçlarına ne derece götüreceğini sorgular. Beklenti ise, kişinin sarf edeceği çaba neticesinde örgüt hedeflerine ulaşmış olmayacağı noktasındaki inancıdır. Yani kişi, çabasının onu hedefe götüreceğine inanıyor ve aynı zamanda da bunu yararlı buluyorsa iş performansı yüksek olacaktır (Küçüközkan, 2015). Vroom'un teorisi şu şekilde formüle edilebilir:

- Valens + bekleyiş = Davranış + hedefe ulaşma + tatmin

Valens, kişinin arzulanma derecesini ifade eder yani olası sonuçlardan birini seçerek davranışını ona göre yönlendirmesidir (Ulukuş, 2016). Valens kişinin davranışı neticesinde elde edeceği çıktıyı ifade eder. Bu çıktı eğer kişi tarafından olumlu algılanıyorsa pozitif, olumsuz algılanıyorsa da negatif valens söz konusu olacaktır (Tağ ve Çetinkaya, 2019).

Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı ise temelde Vroom'un kuramını esas almaktadır. Yani kişi değer verdiği unsurlar neticesinde sergilediği davranışlar sonucu elde edeceği çıktılar beklentisiyle uyumlu ise yüksek performans sergiler. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı bu görüşlere katılmakla beraber yeterli olmadığını başka etmenlerin bulunduğunu öne sürer. Yani diğer ara değişkenlik yetenek, karakter ve rol algısıdır. Kişi çok yüksek gayret göstermesine rağmen yeteneği ve rol algısı işe uygun değilse yüksek performans elde edemeyecektir (Küçüközkan, 2015).

Geliştirilmiş Beklenti Kuramında kişinin gayreti sonucu elde edeceği ödül dışsal ve içsel olarak ikiye ayrılmıştır (Arslan, 2011):

- Dışsal Ödüller: Çalışana sağlanan ücret, iş güvenliği, terfi vb. unsurlar bu kapsama girer. Hijyen faktörleri çalışanın iş tatminini arttırıcı değil, iş tatminsizliğini engelleyici faktörlerdir. Yani, bu unsurların varlığında iş gören işinde performans arttırıcı bir eylemle güdülenmez.

- İçsel dller: Bu dller ise iş görenin varoluŐsal tatminine hizmet eden, çalışması karşılığında yarattığı farkı görerek motivasyonuna ivme kazandıran unsurlardır.

İçerik kuramlarından Adams'ın EŞitlik Teorisi ise, iş tatmini ölçümlerinde sıklıkla kullanılan teorilerdendir. EŞitlik Kuramına göre, birey iş için yaptığı fedakrlıkları girdi, sonucunda elde ettiklerini de çıktı olarak görerek bu girdi ve çıktıların hesabını yapmaktadır (Kılıç, 2016). İŞ görenin işe dair girdi yani yatırımları Şu Şekilde sıralanabilir (Seker, 2014):

- Vakit
- Esneklik
- İŞ yerine uyumlu olma
- Sözünde durma
- İŞe karşı sadakat
- İŞ arkadaşlarıyla uyum
- Yöneticilerine güven

Bunun karşılığında iş görenin elde edeceği çıktılar ise:

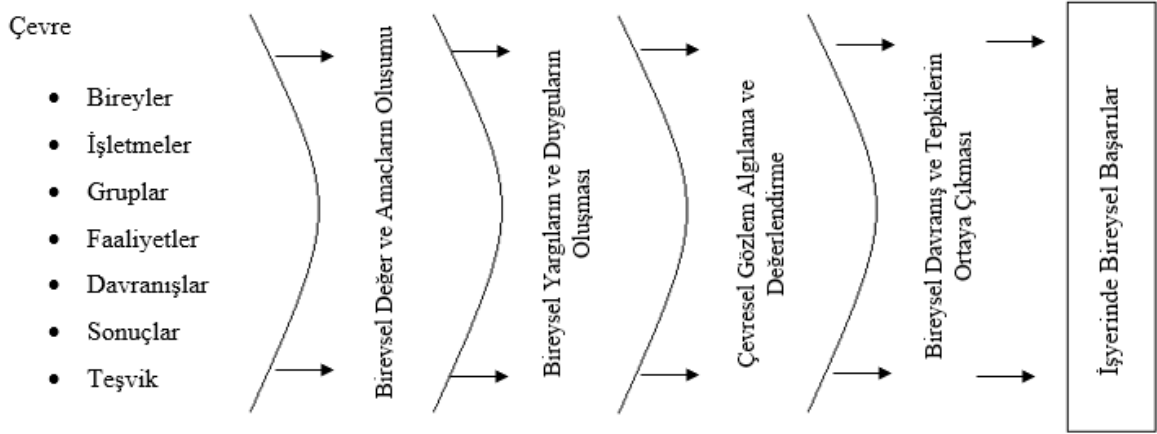
- İŞ güvenliği
- Maaş
- Başarı duygusu
- İtibar
- Terfi
- Teşekkür
- Övgü

Tabii tüm bu girdi ve çıktılar çalışanlar arasında farklılık gösterebilmektedir. Örneğin itibara daha çok değer veren bir birey maaŐının artıŐından yüksek derecede memnun olmayacaktır. EŞitlik teorisinde, iş gören aynı işi yaptığı diğer iş arkadaŐıyla elde ettikleri ıktıları karŐılaŐtırmaktadır. EĞer daha az Şey elde ettiyse iş tatmin düzeyine yönelik davranış Şekilleri de farklılık gösterebilir. Örneğin işi yavaŐlatabilir, uyumsuzluk çıkarabilir ya da tam tersi iş düzeyini arttırarak oluşan açığı kapatmak için çaba gösterme yoluna gidebilir.

İşyerinde çalışanın hissettiği eşitlik adaleti önemlidir. Çünkü çalışan yatırımlarıyla (emek, bilgi düzeyi, eğitim) elde ettiği sonuçları mukayese ederek, aynı işi yapan diğer grup arkadaşlarıyla da benzer sonuçları almadığını hissederse hakkaniyetsizlik doğabilmektedir (Küçüközkan, 2015). Adams'ın Eşitlik Teorisinde Girdiye G, çıktıya ise Ç olarak simgesel ifadeler verildiğinde, çalışanın iş tatminini belirleyen şey G/Ç oranıdır. Bu oran 1 ise kişi yaptığı işte aldığı karşılığı dengededir ve iş tatmini mevcuttur. Eğer bu oran 1'den fazla ise $G > Ç$ dir. Yani kişi emeğinin karşılığını alamıyordur. Bu durumda, iş değiştirme ya da işe dair gösterdiği emeği azaltma gibi birtakım yollara giderek Ç'nin oranını artırır. Eğer oran 1'den az ise kişi emeğinin karşılığında fazlasını alıyordur şeklinde yorum yapılabilir (Kılıç, 2016).

Edwin Lock tarafından 1968'de geliştirilen Amaç Teorisinde ise, bir çalışanın iş tatminini belirleyen şeyin amaçladığı hedefleri olduğunu belirtmektedir. Bu teoriye göre çalışanın iş tatmini kişisel ve örgütsel amaçlarıyla doğru orantılıdır. Amaç belirlemenin 3 önemli unsuru vardır. Bunlar belirginlik, güçlük ve yoğunluktur (Yargül vd, 2021). Belirginlik, amaçların açık ve gözlemlenebilir olmasıdır (Arslan, 2011). Güçlük, amaçların zorluk derecesidir. Teoriye göre zorluk derecesi yüksek ve ulaşılması güç olan amaçlar kişiye daha yüksek düzeyde motive etmektedir. Yoğunluk ise, kişinin hedeflediği amaca ulaşması noktasında belirlediği yol haritasıdır.

Amaç teorisine göre, amaçların taşınması gereken özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin varlığı kişiyi amacına daha çok yaklaştırarak, iş tatmini ve motivasyonunu arttırıcı bir etki yaratır. Buna göre, iş yerinde amaçlar belirlenirken yönetim tarafından destekleyici bir tavırdan sonra asıl çalışan tarafından belirlenmelidir. Amaçlarını başarıyla gerçekleştiren çalışana yöneticilerinin geribildirimini yine önemli bir noktadır.



Şekil 2.11: Edwin Locke'un amaç teorisi (Uzun, 2019)

Skinner'in Pekiştirme Teorisi de süreç teorilerinden bir tanesidir. Skinner, teorisini klasik koşullanma çalışmalarıyla bilinen Pavlovdan esinlenerek oluşturmuştur. Pekiştirme teorisine göre, bir örgütte iş görenin davranışsal edimine karşılık olarak ödül ve cezalandırma mekanizması söz konusudur. Pozitif pekiştirme yöntemi olarak kullanılan ödülle kişinin olumlu davranışlara eğilimi artırılırken, negatif pekiştirme yöntemi olan cezalandırmayla olumsuz davranışlara eğilim azaltılır. Örneğin bir satış danışmanı aylık satış hedefine ulaştığında prim hakkı kazanması olumlu pekiştirme mekanizmasına örnektir.

Pavlov ve Skinner hayvanlar üzerinde yaptıkları deneylerin sonucunda aslında insanların da tıpkı hayvanlar gibi kaçınma ve bulunma davranışı içinde olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Bireyler karşılığında elde ettikleri ödül ya da ceza çıktısına göre davranışlarını yönlendirmektedirler. Kurama motivasyon kavramı açısından bakıldığında, kişiler sonucunda mutluluk ve haz veren davranışları sergilerken, ceza ve acı verecek eylemleri tekrarlamamaları söz konusudur (Uzun, 2019). Skinner'in teorisine göre pekiştirenler 4' ayrılır (Arslan, 2011):

- **Olumlu Pekiştirme:** Bir davranış istenen şekilde yapıldığında, karşılığında olumlu bir getiri sunulmasıdır. Örnek olarak iş yerinde fazladan mesaiye ek ücret verilmesi gösterilebilir.
- **Olumsuz Pekiştirme:** İstenmeyen bir davranışın sonucunda o davranışın tekrar edilmesini engellemek için yapılan bir nevi geri bildirimdir. İşyerine geç gelen bir çalışanın yöneticisi tarafından uyarılması örnek gösterilebilir.

- **Ortadan Kaldırma:** Bir davranışın hiçbir anlamlı sonucunun olmaması halidir. Davranışların pekiştirilebilmesi için öğrenilebilir net sonuçları olmalı ve bunun neticesinde tekrarlanır bir sonuçla karşılaşılmalıdır.
- **Cezalandırma:** Sıklıkla kullanılması sakıncalı bulunan ve kişiye işe yabancılaştırıcı bir olumsuz yanının var olduğu unsurdur. Olağanüstü istenmeyen durumlarda davranışın tekrarlanmaması için kullanılan bir pekiştirme yöntemidir. Örneğin; emir ve görevleri kasıtlı olarak zamanında yerine getirmeyen memura aylıktan kesme cezası verilmesi gibi.

2.10. İş Tatminini Etkileyen Bireysel ve Kurumsal Faktörler

İş tatmini düzeyini etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Bir örgütün, çalışanlarının ihtiyaçlarına yaklaşımı o işyerindeki iş gören memnuniyetini belirleyen bir husustur. Tabii sadece örgütsel değil kişisel faktörler de iş tatmini noktasında önemli bir etmendir. İş doyumu kısaca kişisel ve örgütsel faktörlerin kişilerin beklenti ve çıkarlarıyla uyumunda oluşur. Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri bireysel ve kurumsal olarak sınıflandırmak mümkündür.

2.10.1. Bireysel Faktörler

Kişiler, doğumla ve daha sonradan edindikleri tecrübelerle hayata farklı bakış açılarıyla yaklaşır. Örgütlerde iş gören yelpazesine bakıldığında birçok yönden farklılıkları ve beklentileri olan, yetiştiği ortamdan eğitim düzeyine kadar farklı niteliklere sahip birçok çalışan görmek mümkündür. Tabii bu farklılıkların neticesinde çalışanların bir işyerinde sahip olduğu iş tatmin düzeyleri de farklı olacaktır.

İş tatmin düzeylerini etkileyen farklı farklı bireysel faktörler bulunmaktadır. Bunlar yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, statü, hizmet süresi, çevre, kişilik yapısı olarak sıralanabilir (Tunacan ve Çetin, 2009). Yaş faktörü, kişilerin iş tatmin düzeyinde önemli bir etkidir. Kişilerin yaşla beraber elde ettikleri tecrübelerle beraber bakış açıları ve beklentilerinde de farklılıklar oluşmaktadır. Yapılan araştırmalarda yaş ve iş tatmin düzeyi arasında U şeklinde bir oran olduğu belirlenmiştir (Eğinli, 2009). Dağdeviren ve ark.'nın (2011) yaptığı araştırmada, iş doyumunu etkileyen en önemli bağımsız değişkenin yaş olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalarda, yaşı büyük olan çalışanların yaşça daha genç çalışanlara

nazaran iş tatminlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Genç çalışanlar dinamik yapısı ve çalıştıkları işe sebat etme eğiliminin düşük olmasından dolayı iş doyumunu yükseltmek adına iş değiştirmeye daha eğilimli olmaktadırlar. Yaşı daha oldun çalışanlar iş tecrübeleri ve işe dair amaçlarına erişmiş olmanın verdiği olumlu etki ile daha yüksek iş doyumuna sahiptirler.

İş tatmin düzeyini belirleyen bir diğer faktör de cinsiyettir. Ülkemizde cinsiyet faktörü ile yapılan iş arasında da bir değişkenlik söz konusu olup bu da aynı şekilde iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Özellikle kadınlar istihdam edilmesi ve kariyerinde ilerlemesi noktasında cam tavan sendromuyla karşılaşması motivasyon eksikliklerine neden olmaktadır. Yine anne olan kadın çalışanların iş hayatı ve çocuğu arasında seçim yapmaya zorlanması da iş tatminini düşürücü etmenlerdendir. Örgütlerin kadın çalışanlarına yönelik pozitif ayrımcılık noktasındaki adımları bu noktada önem kazanmaktadır. Kadın ve erkek açısından yaklaşıldığında kadınların sabırlı yapısı sebebiyle erkeklere oran da iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu da araştırmalarda ön plana çıkmaktadır.

Bireysel faktörlerden kişilik yapısı da çalışanın iş tatmin düzeyini belirler. Her insan bireysel olarak doğuştan gelen ve sonradan öğrenilen birtakım özelliklere sahiptir. Kişinin özellikleriyle uyumlu işlerde çalışması motivasyonunun ve iş tatmin düzeyinin yüksek olmasını sağlar. Aynı koşullar altında çalışan farklı mizaçlara sahip kişilerde farklı iş tatmin düzeyleri olabilmektedir. Bu noktada örgütlerin dikkat etmesi gereken doğru işe doğru kişinin alınmasıdır. Çünkü uzun vadede işe doğru çalışanın temini işçi devir hızını da düşürerek, kalıcı ve uzun süreli çalışanların varlığını sağlar.

Bir başka faktör eğitim düzeyiyle ilgili yapılan bazı araştırmalar iş tatmini ve eğitim düzeyi arasında olumsuz bir ilişkinin varlığını gösterirken bazı araştırmalar da bir ilişkinin var olmadığını belirtmektedir (Tunacan ve Çetin, 2009). Nedeni, eğitim seviyesi de yaşa, mezun olma durumuna bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Yeni mezun genç bireyler, işe dair daha hevesli olabilir ve iş tatmin düzeyleri yüksek olabilir. Tabii bazı çalışmalarda eğitim düzeyi artışının iş tatmini oranını da arttırdığına dair sonuçlar mevcuttur (Arslan, 2011). Eğitim seviyesi yüksek bireylerin verdikleri emek karşılığının beklentilerine uyumu bu noktada önemlidir. Örneğin, bir çalışan kendi eğitim seviyesinin altında bir işte istihdam ediliyorsa, beklediğini bulamayacak ve hayal kırıklığı yaşayacaktır.

Bireyler nasıl bir aile içerisinde büyüdükleri de aynı şekilde iş tatmin düzeyini belirlemektedir. Aile temel anlamda özsaygı, manevi değerler, davranış ilkeleri, toplumsal kurallar gibi olguları ilk önce öğreten bir kurumdur. Ailenin karşılaması gereken temel gereksinimler; değerli olma duygusu, sorumluluk duygusu, mücadele gücü, güven ortamı, dayanışmadır (Cüceloğlu, 2000). Bu değerleri karşılanmış bireyler toplumda sağlıklı bireyler olarak görülmekle beraber, kurum içinde de bu değerleri yansıtan çalışanlar olarak görülmektedirler.

Bunun yanı sıra medeni durum da iş tatmin düzeyini etkileyen bir unsurdur. Araştırmalara göre evli kişiler bekâr olanlara göre daha yüksek bir iş tatmin düzeyine sahiptirler. Bunun nedeni olarak yakın aile ilişkilerinin varlığı görülmektedir. Ayrıca evli bireylerin ailedeki çocuk, eş gibi diğer bireylerin geçinme sorumluluğunu alması yine mecburi olarak o iş yerinde kalmaya devam etmesine neden olabilir. Bu anlamda iş tatmin düzeyi düşük olsa bile işte kalmaya devam etme eğilimi gösterebilirler.

2.10.2. Kurumsal Faktörler

Çalışanların iş tatmin düzeylerini örgütün yaklaşımları da belirlemektedir. Örgütsel faktörleri; ücret, ödüllendirme, iş yerinin fiziki koşulları, ast-üst arasındaki iletişim gibi unsurlarla sıralamak mümkündür. Ücret, söz konusu faktörlerin içinde şüphesiz ki en önemli unsurlardan biridir. Kişi belirli bir emek karşılığında yaşamını fiziksel, sosyal vb. koşullarda sürdürebilmesi için maddi bir karşılık talep eder. Her çalışanın emeği karşılığında alacağı ücret oranı eğitim, deneyim, statü gibi unsurlara bağlı olarak değişeceği gibi, adaletli bir ücret dağıtımı çalışanın örgüte olan bağlılığı, güveni ve dolayısıyla iş tatmini açısından çok önemli bir unsurdur. Tabii çalışanın aldığı ücretin beklentisiyle orantısının uyumluluğu da iş tatminini etkileyen bir bileşendir (Eğimli, 2009).

Bir örgütte, çalışanların ödüllendirilmesi, çalışana isteklendirme açısından çok önemlidir. İş görenin yaptığı işin karşılığında bir anlam yaratması ve bu anlamın kurum yönetimince görülerek takdir, kıdem, terfi gibi yöntemlerle ödüllendirilmesi iş tatmini açısından çok önemlidir. Yaptığı işin karşılığında değer yaratmadığını düşünen bir çalışan aynı performansla çalışmaya devam etmeyecektir. Yine şirket içi kararlarda çalışanların da fikirlerinin alınması değerlilik ve bağlılık hissini arttıran unsurlardır. Vroom'un Beklenti

Teorisinde de belirttiği gibi iş tatmini, kişinin performansı karşısında elde edeceği ödül arasındaki korelasyona bağlıdır.

İş yerinin fiziki koşulları (sıcaklık, güvenlik, gürültü) iş tatminini belirleyen unsurlardandır. Özellikle tüm gününü ofiste geçiren çalışanlar için çalışma şartlarının yeterli düzeyde olması önemlidir. Yapılan çalışmalarda iş yerinde olumsuz şartların ve tehlikenin olmadığı yerleri tercih ettikleri görülmüştür (Tunacan ve Çetin, 2009). Kişiler bedensel olarak baskı hissetmedikleri yerlerde daha verimli çalışırlar. Kanan ve arkadaşlarının (1993)' te yaptığı çalışmada ameliyathane hemşirelerinin ameliyathanede çalışmanın getirdiği izole ve stresli ortam %60'lık oranla iş tatminini etkileyen faktörler arasında birinci sırada yer almıştır.

Yine işyerindeki yöneticilerin destekleyici tutumu ve yönlendirmesi iş tatmini üzerinde etkili bir unsurdur. İş gören tarafından belirtilen problemlere çözümleyici yaklaşımlar, destekleyici öneriler sunulması işten soğumaların da önüne geçmektedir. Destek gördüğünü ve yöneticisiyle iyi iletişim kurduğunu düşünen bir iş gören çalışmaya ve motivasyona daha açık olacaktır. İletişim, örgüt içinde hem dikey hem yatay olacak şekilde hem ast-üst hem de iş arkadaşları arasındaki doğru aktarım anlamında önemli bir noktadır. Çalışanın iş arkadaşlarıyla da açık ve anlaşılır iletişimi, hoşgörü ortamında çalışması iş tatminini arttıran etmenlerdendir. Özellikle takım çalışmasına önem verilen şirketlerde çalışanlar arasındaki karşılıklı yardımlaşmanın varlığı aidiyet hissi açısından önemlidir.

Bir örgütün büyüklüğü, küçüklüğü ve örgütteki çalışan sayısı da belirleyici unsurlardandır. Yapılan araştırmalar, görece küçük ve az sayıda personele sahip örgütlerde çalışanların iş doyumunun daha yüksek olduğu, büyük ve kalabalık örgütlerde çalışanların istekleri görülemediği için iş doyum oranının düştüğünü ortaya koymaktadır (Eğinli, 2009). Ayrıca iş yerindeki görevde yükselme ve terfi sürecinin liyakatli ve adaletli bir şekilde işlediği çalışan tarafından anlaşıldığında iş tatmin düzeyi artmaktadır. Çünkü çalışana çalışmasının karşılığında kariyer ve yükselme olanaklarının sağlanması onu daha motive çalışmaya ve işe bağlılığını arttırmaya yarayacaktır.

İşin niteliği de iş doyumunu üzerinde önemli bir faktördür. Daha çok zihinsel nitelikte olan işlerde takdir edilmesi gibi unsurlar iş doyumunu arttırıcı nitelikteyken fiziksel koşulların ağır olduğu ve bedensel işlerde doyum düzeyi düşüktür. Günümüzde hizmet sektörünün iş piyasasındaki artan ağırlığı sebebiyle birçok insan hizmet sektöründe istihdam edilmektedir.

İnsan ilişkilerinin daha iç içe ve girift olduğu hizmet sektöründe çalışanlar iş ve sosyal yaşam dengesini kurmada güçlük yaşayabilmektedir. Bu noktada da burn out (tükenmişlik) sendromu yaşamaları olası hale gelmektedir.

Örgütün çalışanına sunduğu iş dışındaki sosyal olanaklar, faaliyet ve etkinlikler de kişilerin işe dair tatmin düzeylerinde önemli bir etkidir. Çalışanların sosyalleşeceği ve stres atabileceği ve ayrıca kurumsal kültürü de geliştiren bu tip etkinlikler işe bağlılığı artırır. Örgütlerin çalışan doyumunu arttırmaları uzun vadede işçi devir oranlarını azaltacak, maliyetleri düşürecektir. Zaten hâlihazırda işe alışmış ve eğitilmiş bir çalışan her zaman örgüt çıkarları açısından önceliklidir.

Kurumların doğru işe doğru personelleri yerleştirmeleri de iş doyumunu etkileyen bir faktördür. Bu noktada insan kaynakları departmanının doğru planlaması ve işe alacağı personelin eğitim, kişisel özellik, nitelik bakımından işe uygunluğu önemlidir. Örneğin, insan ilişkileri kuvvetli, hareketli bir çalışanı dış ilişkiler ya da sosyal ve kültürel faaliyetlerin yapıldığı departmanlarda istihdam etmek, çalışanın iş tatmin düzeyinin yükselmesine ve uzun vadeli bir çalışan haline gelmesine zemin hazırlayacaktır.

Tüm bu kurumsal faktörlerin varlığı iş doyumuna etki etmekle beraber, eksik ya da olmama durumu iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Bu da şirketlerin geleceği açısından istenen bir durum değildir. Günümüz çalışan profiline de biraz bakarsak özellikle Z kuşağının dinamik yapısı ve farkındalık düzeyinin yüksek oluşu sebebiyle beklentilerinin karşılandığı yerlere daha çok gideceği ve iş değiştirme konusunda daha esnek olacağı aşikârdır. Yetenekli ve eğitilmiş bireyleri şirket bünyesinde tutmak, şirket çıkarlarının maksimize edilmesi açısından önemlidir.

2.11. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunu dediğimizde sadece çalışanın örgüt içindeki performansı ya da işten tatmin düzeyinden bahsetmeyiz. İş doyumunu kavramı aynı zamanda kişinin yaşama dair mutluluğunu da kapsamaktadır. Her çalışanın iş dışında bir aile ve özel yaşantısı bulunmaktadır. Günümüz iş dünyasında her çalışan günde en az 8 saatini iş yerinde geçirmekte ve bu sebeple iş yerinde stres faktörlerine ne derece maruz kaldığı önemlidir. Çünkü kişinin iş yaşamındaki sorunlar aynı anda özel hayatına yansımakta ve birden fazla

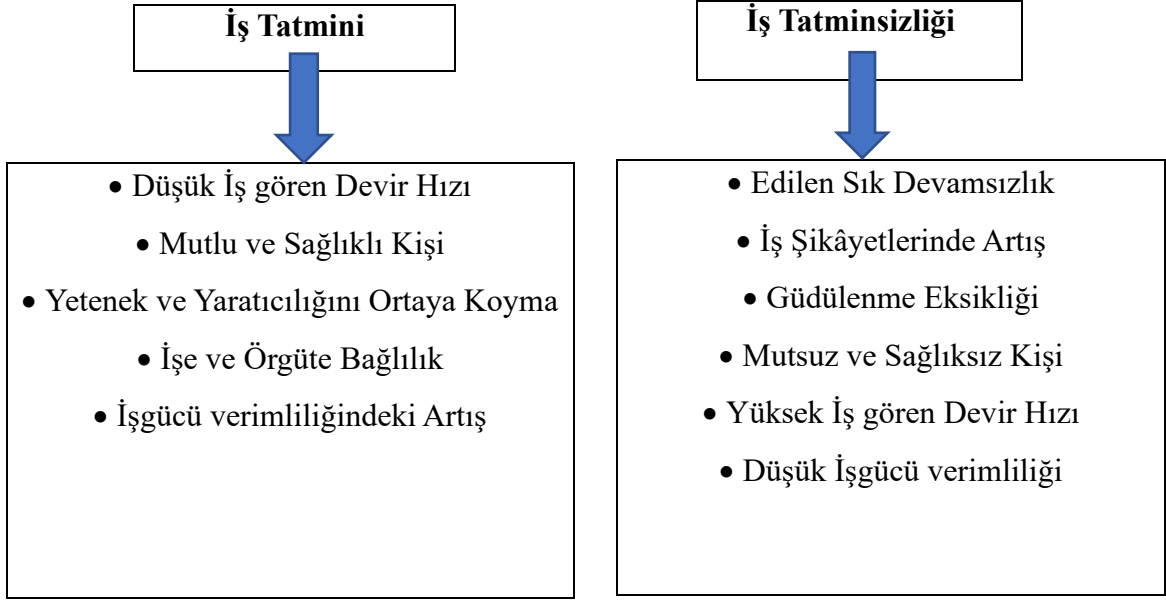
bireyin yansması da topluma olmaktadır. Yani bu noktada iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişki yadsınamaz. Ayrıca bireyin çalışma hayatında elde ettiği beceriler, geliştirdiği ilişkiler anlamlı ve değerli bir yaşamı olduğunu düşünmesinde büyük bir etkendir (Keser, 2005).

Tabii iş ve özel yaşantı arasındaki dengeli ilişkinin varlığı çalışanların iş performansına da yansımaktadır. Bir örgütten, verdiği emek karşılığında elde ettikleri beklentisini karşılayan bir çalışan iş tatmin düzeyi yüksek bir çalışan olacaktır. Yüksek performans ve işe bağlılıkla devam eden bir çalışan tüm örgütler için olmazsa olmazdır. Bireysel anlamdaki etkinin aynı zaman da işletmelere de yansması yüksek ihtimaldir. Çünkü bir işletmenin verimliliği bireylerin toplam verimliliğiyle eşdeğerdir. Bir işletmede iş tatmini düşük çalışanlar sık sık işten ayrılarak işçi devir hızını yükseltirler (Sümer, 2023). Bu da işletmeler için yüksek maliyetler demektir. Çünkü yeni alınan her çalışan için eğitim, uyum, işe alıştırma süreçleri söz konusu olacaktır.

Özellikle günümüzde hizmet sektörünün ön plana çıkması ve müşterilerle çalışanların sık sık yüz yüze gelmeleri güler yüzlü ve mutlu çalışanlara olan ihtiyacı arttırmaktadır. Bu sebeple özellikle kaliteye önem veren şirketler karlılık maksimizasyonu hedeflerinde öncelikle çalışanlarına içsel pazarlama uygulamaları kapsamında yatırım yapmalıdır. Uzun vadede karlılık ve verimlilikte artış görülmesi muhtemeldir. Çünkü iş yerinde beklentileri karşılanmayan bireyler iş doyumсуuzluğu yaşayarak bunu işlerine yansıtacaklardır.

İş doyumunun sonuçlarından bir tanesi de iş yerinde bütünleşmeyi sağlamasıdır. İşe bağlı bir çalışan iş yerinin amaç ve hedeflerine bağlı olacak ve aynı zamanda kendi hedefleriyle uyumlu bir noktada daha gayretli bir şekilde çalışacaktır. Amaçların ortaklığı özellikle çalışan ve yönetici arasındaki iletişim ve ilişkinin de olumlu gitmesini sağlayacak ve şirket içinde huzurlu bir çalışma ortamı yaratılacaktır (Sevimli ve İşcan, 2004).

İş doyumunun olmadığı noktalar da iş tatminsizliği vardır. İş tatminsizliği kişide işe yabancılaşmayla kendini gösterir. Çalışanların kendini işyerlerinde değersiz hissetmeleri, kararlara katılmamaları ve fikirlerinin sorulmaması gibi sebeplerle işe yabancılaşabilir ve iş tatmin düzeyleri düşebilir. İş doyumunu ve doyumсуuzluğunun sonuçları aşağıdaki tabloda net bir şekilde açıklanmıştır (Akıncı, 2002).



Şekil 2.12: İş doyumunun sonuçları (Akıncı, 2020).

Şekilde iş tatminsizliği sonucunda iş görenlerin işe devamlılıklarını azaltma, işe geç kalma gibi tepkisel davranışlarla iş tatminsizliğini belli ettiği görülmektedir. Ayrıca bir işyerinde memnuniyetsiz bireylerin varlığı aslında bir sarmal şeklinde diğer çalışanları da olumsuz yönde etkilemektedir. Yani bireysel olarak oluşan memnuniyetsizlik totalde toplam işgücü verimsizliğine yansır.

İş tatmini sonuçlarından biri de kişide başarı hissini oluşturarak, onu daha çok çalışmaya ve gayret etmeye teşvik etmesidir. Emeklerinin karşılığında bir değer yarattığını gören bireyler işe daha çok bağlanır ve bunun sonucunda da daha fazlasını elde etme hissiyle daha çok çalışmaktadırlar. Tabii her çalışanın bireysel olarak iş tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır. Burada kişinin beklentileri, eğitim düzeyi, kişisel özellikleri gibi bireysel faktörlerin etkisi yüksektir.

İş tatmininin sağlanmasına dair yönetimsel bazı stratejiler oluşturulurken bazı sonuçlar elde edilmektedir. Bunlar şu şekildedir (Akıncı, 2020):

Eğer iş tatmini, başarı oranından yüksek ise o işletmede başarısızlık söz konusudur. Çünkü çalışanlar çalışmak istememekte ve düşük üretime yüksek ücretlendirme söz konusu olabilir.

İş tatmini iş başarısından düşük ise örgüt başarılı fakat huzursuzluk söz konusudur. Bu noktada çalışanlara ödüllendirme vb. yollarla beklentilerini karşılayacak araçlar kullanılmamaktadır.

İş tatmini ve iş başarısının eşit olduğu noktada ise hem başarı hem memnuniyet yüksektir. Yani şirket çıkarları ve iş gören çıkarları ortak hareket etmekte ayrıca çalışan emeğinin karşılığını aldığını hissetmektedir.

Kişilerin iş tatmin düzeyleri sürekli olarak değişkenlik gösterebilir (Sümer, 2023). Bunda işletmelerin uygulayacağı çalışanı işe bağlayıcı ve iş tatmin düzeyini yükseltici faaliyetler ve uygulamalar önem kazanmaktadır. Günümüz dünyasının değişen hızına ayak uydurmak her birey gibi şirketler için de zor olmaktadır. Örgütler kalıcı, işine bağlı ve özverili çalışanları bulmakta güçlük çekmekle beraber iş değiştirme hızının yüksekliğini göz önünde bulundurmalıdır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Meyer ve Allen'in (1993)'in yaptıkları çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılığı şu şekilde tanımlamışlardır: Örgütsel bağlılık kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olup kişinin kurduğu bu bağ neticesinde işe devam etme veya etmeme kararı vermesidir. Tabii daha sonraki birçok araştırmada bu psikolojik bağ dışında başka faktörler de örgütsel bağlılık kavramının içine dahil edilmiştir. Örgütsel bağlılığın zaman içinde birçok bilimle bağlantısının kurulması onun tanımının tam olarak yapılamamasına neden olmuş olabilir. Bunun sebebi; örgütsel bağlılık kavramını, örgütsel davranış, sosyal psikoloji, sosyoloji gibi birçok alanla ilişkili olmasından ileri gelir (Taşkın ve Dilek, 2010).

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılığa dair yapılan çalışmalar sonucunda ifade edilen tanımlamalara bakıldığında ilk olarak 1960' da Becker'in yaptığı tanımlamaya göre; örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı süre boyunca emek, çaba karşılığı sonucu elde ettiği para, statü gibi kavramları kaybedeceği endişeyle duyduğu bağlılıktır. Yani kişi, işine psikolojik bir bağlılık hissetmez (Gül, 2002). Aslında kişi çalıştığı örgüte olan bağlılığını çıkar ilişkisine ve kaybetme korkusuna dayandırır. Kanter ise örgütsel bağlılığı, kişinin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için sarf ettiği emeğe dair süreç olarak tanımlar. Örgütsel bağlılık, devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflanır (Koç, 2009). Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel bağlılık, kişinin örgüt amaçlarını kişisel amaçlarından üstün tutarak örgüt hedefleri için çaba ve emek harcaması bunun karşılığında da işiyle arasında oluşan psikolojik sözleşme olarak tanımlanabilir. Günümüz modern yönetimleri çalışanların örgütsel bağlılığın yüksek olmasına ve şirket hedefleriyle uyumlu bireyler olmalarına önem vermektedir.

Örgütsel bağlılık, psikolojik temelli olmasına karşılık, örgütsel bağlılığın oluşmasında bilişsel faktörler ve çalışma neticesinde elde edilen ödüller de etkilidir. Bunun yanı sıra diğer iş imkânları da örgütsel bağlılığı belirler (Sümer,2023). Whyte (1956) çalışmasında örgüt insanı kavramından bahsetmiştir. Ona göre örgüt insanı kendisini örgüte ait hissederek, örgütü onun gereksinimlerini karşılayacak en nihai yer olarak görür. Yine Kidron da örgütsel bağlılığı, kişinin karşısına daha çekici alternatifler çıktığındaki davranışı olarak tanımlar

(Mercan, 2006). Aslında Kidron örgütsel bağlılıkla güçlü bir kişisel ahlakın ilişkisinden bahsetmiştir (Esmer ve Yüksel, 2017).

Örgütsel bağlılığı kişinin çalıştığı yere olan sadakati ve psikolojik yakınlığı olarak tanımlayabiliriz. Bu anlamda bakıldığında örgütsel bağlılığın varlığına dair unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Gül, 2002):

- İş görenin, örgütün amaç, hedef ve vizyonuna güçlü bir inancı ve gösterdiği çaba
- İş görenin, örgütün beklediğinden daha yüksek bir performansla çalışması
- Örgüt üyeliği için güçlü bir istek duyması

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın 3 boyutundan bahsetmektedir (Atlay vd., 2016):

- Duygusal Bağlılık: Bireylerin çalıştığı kurumlara kendi istekleriyle devam etmeleri, bu noktada bir gönüllük göstermeleri anlamına gelir
- Devamlılık Bağlılığı: Bireyin işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetin farkında olması ve bu maliyete katlanmamak için işe devam etmesidir.
- Normatif Bağlılık: Kişinin örgütte çalışmayı bir yükümlülük ve bir görev bilinciyle görmesi ve devam etmesidir.

Örgütsel bağlılığın bu şekilde sınıflandırılması bağlılığın nedenselliğinden ileri gelmektedir. Çalışanlar işe devamlılığa, işletmeye karşı duygusal bir yakınlık kurarak, mevcut koşulları ve maliyetleri değerlendirerek ya da etik anlayışla karar vermektedirler. Öznel bir değerlendirme yapıldığında, şirketlerin çalışanlarını duygusal bağlılıkla çalışmaya teşvik etmeleri önemlidir. Çünkü duygusal bağlılık temelli işe devam eden bir çalışan şirket amaç ve hedeflerini benimseyerek, daha çok emek ve çaba sarf etmeye eğilimlidir. Güçlü bir duygusal bağlılığının olması çalışanın örgüte karşı olumlu duygular hissetmesine ve örgüte bağlılığına yol açar (Akar, 2004).

Örgütsel bağlılığın içeriği ve tanımının oluşmasında bağlantılı olduğu kavramlara da dikkat çekmek gerekirse öncelikle, mesleki bağlılık kavramıyla ilişkisinden bahsetmek gerekir. Mesleki bağlılık kişinin elde ettiği eğitim, başarı ve tecrübe sonucunda mesleğini yaşamının bir parçası olarak görmesini ifade eder. Mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın bir arada

olması şirketler için önemli bir durumdur. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler kendi amaçlarıyla şirket amaçlarını ortak zemine taşıyacakları bir ortam yaratmaya çalışırlar (Mercan, 2006). Bir diğer kavram örgütsel sadakat olup örgütsel bağlılıkla farklı kavramlar olmakla beraber birbirini besleyen noktaları vardır. Örgütsel sadakat, örgütün bir üyesi olmaktan duyulan memnuniyeti ve gururu ifade eder (Balay, 2000). Kişi bu nedenle çalıştığı örgüte yüksek bir bağlılık hissetmektedir. Örgütsel bağlılık kavramının itaatle de ilgisi bulunmakla beraber, itaat tek taraflı bir emre dayanır. Fakat örgütsel bağlılık dışsal değil, içsel bir eylemdir. İtaat, bağlılığı teşvik etmesi anlamında iyidir fakat tek başına itaatin varlığında anarşi ortaya çıkmaktadır (Mercan, 2006). Hem itaatin hem de örgütsel bağlılığın bulunduğu noktada verimli bir çalışmadan bahsedilebilir.

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüz modern dünyasında işletmeler rekabet edebilmek için örgütsel bağlılığı yüksek, verimli çalışma becerisi olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Örgütler, standardın dışında da çalışabilecek bilgi ve beceriye sahip çalışanlara ihtiyaç duymakla beraber, onların girişim ve yaratıcılığı sonucunda sunacak oldukları çıktılara daha çok ihtiyaç duymaktadır (Bolat ve Bolat,2008). Örgütsel bağlılığın şirketler açısından bir diğer önemi de iş performansını artırıcı bir unsur olmasıdır. Bu çerçevede örgütsel bağlılık duygusu işe devamsızlık, geç gelme verimsizlik gibi olumsuz durumların önüne geçerek üretim ve ürün performansına olumlu katkı yapmaktadır (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılık örgütlerin varlıklarını korumaları için gerekli ve nihai oluşumlardan biridir (Aksoy ve Yılmaz, 2016). Günümüzde bilgi toplumu anlayışının önem kazanması, örgütlerin küreselleşme, teknolojik gelişmeler, çalışan-müşteri ilişkisi, çalışan memnuniyeti gibi unsurların önemini anlamalarına ve yeni çalışan profiline, yeni iş ilişkilerine ihtiyaç duymalarına yol açmıştır (Esmer ve Yüksel, 2017). Günümüzde insan faktörünün önemini anlayan şirketler, çalışana yatırımlarını artırma yoluna gitmektedir. Çünkü modern dünyada şirketlerde çalışanlarından beklentilerini arttırmaktadır. Bir şirketin başarısını belirleyen etmenlerden biri de çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasıdır. Özellikle teknolojik gelişmeler ve inovasyonun artmasıyla da şirketler artık çalışanlarından farklı beceri ve yetenekler geliştirmelerini beklemektedir (Gül, 2002).

Örgütsel bağlılık hemen her iş alanına sahip olan kurumda önemli olmakla beraber bu tezin de çalışma alanı olan eğitim kurumlarında da büyük bir öneme sahiptir. Eğitim kurumları, özellikle yetiştirdiği insan kaynağı bakımından belli değerlere ve bakış açılarına sahip olması gereken kurumlardandır. Bununla birlikte örgüte ve etik değerlere bağlı çalışanların yer alması gerekli olan kurumlardır. Özellikle yöneticilerin kaynakları doğru yerlere kullanan ve örgütsel bağlılığı yüksek kişilerden oluşması önem arz etmektedir (Akar, 2014). Yöneticinin bu olumlu yansıması personele de olacaktır.

Örgütsel bağlılığın işletmeler için önemi şu maddelerle sıralanabilir:

- Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, işletme hedef ve amaçlarıyla bütünleşmiş bir şekilde hareket ederler.
- Örgütsel bağlılık çalışanların işletmeye bağlanmasına ve daha azimle çalışmalarında güdüleyici bir etki yaratır.
- Örgütsel bağlılık, yetenekli ve becerisi yüksek çalışanların işletmeye çekilmesinin yoluna açar.
- Örgütsel bağlılık sahibi çalışanlar aynı zamanda özveri, örgütsel vatandaşlık gibi olumlu tutumları da sergilerler (Sümer, 2023).

Bir işletmenin başarılı olmasının koşullarından biri de insan kaynağının verimlilik düzeyidir. Şirketlerin özellikle insan kaynakları departmanlarının, çalışanlarının beceri ve yeteneklerini geliştirici uygulamaları hayata geçirmesi önemlidir. Bu hem örgüt çalışanlarının bağlılıklarını arttırıcı bir etken hem de örgüt başarısının elde edilmesi konusunda temel bir faaliyettir. Günümüz çalışma şartlarında yapılacak iyileştirmeler, ek hizmetler, çalışanlara sağlanan sosyal imkânlar örgütsel bağlılığı arttırmada aracı uygulamalar olarak görülebilir. Örgütlerin hem maliyet hem de uzun vadede amaçlarını gerçekleştirebilmesi adına uzun süreli, bağlılıkla ve sebat ederek çalışma azmi gösteren çalışanlara ihtiyaç vardır. Aksi durumda işçi devir hızının yükselmesi iktisadi anlamda da maliyet artışını beraberinde getirir. Bu, şirketler için olumlu bir durum değildir.

Örgütsel bağlılığın süreklilik göstermesi sonucunda çalışanlarda 4 önemli davranışsal çıktı görülmektedir (Bayram, 2005):

- Çalıştığı örgütün amaç ve değerlerine bağlı çalışanlar örgüt etkinliklerine daha fazla katılım sağlar.
- Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütün amaçları için çalışmaya ve örgütte kalmaya daha çok istek duyar.
- İşten doyum, başlarda bireyin işten ayrılmasını engellemede çok önemli bir faktörken, bağlılık uzun vadede daha düşük bir işçi devir hızını sağlar.
- Örgüte bağlılık ve işten ayrılma arasında ters bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılık, çalışanla örgüt arasında oluşan psikolojik sözleşmeyle başlar. İş öğrenmesiyle, vizyon ve değerlere uyum sağlamasıyla da gelişir. Bu anlamda çalışanın örgütüyle beraber oluşturduğu güç birliğine örgütsel bağlılık adı verilir (Yıldırım, 2020). Çalışan ve örgütün bir arada hareket etmesi yani aslında aralarındaki sözlü sözleşme, karşılıklı olarak birbirlerini besleyici bir durumdur. Çalışma hayatını anlamlı bulan bir çalışan, kişisel hayatında da mutlu bir birey haline gelerek işindeki pozitif etkiyi yansıtmaktadır. Aynı şekilde örgüte bağlı, verimli bir çalışan da şirketler için olmazsa olmazdır.

Örgütsel bağlılığın bir diğer önemi de örgütün kalite ve vizyon anlayışını daha da ileriye götürerek piyasada yer edinmiş bir kurum haline gelmesini böylelikle de beceri ve yetenek sahibi bireyleri çekmesini sağlamasıdır. Yüksek eğitim görmüş, bilgi ve yeteneklerini kullanmayı bilen çalışanlar yine aynı şekilde güçlü vizyon ve misyona sahip kurumlarda istihdam edilmek isterler. Bu anlamda da kurulacak güçlü iş birliği önemlidir.

3.3. Örgütsel Bağlılık Kuramları

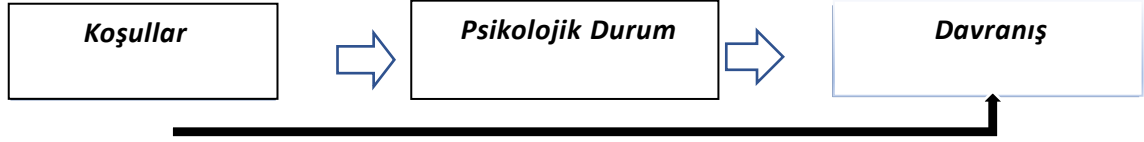
Örgütsel bağlılık kuramları tutumsal bağlılık kuramları ve davranışsal bağlılık kuramları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu şekilde iki ayrım olması her sosyal bilim dalının konuya farklı bakış açısıyla yaklaşımlarından ileri gelmektedir.

3.3.1. Tutumsal Kuramlar

Tutumsal bağlılık, daha çok örgütsel davranışın alanına giren bireylerin işyerleriyle ilgili değerlendirmeleri ve bunun sonucunda hissettiği duygu durumu olarak ifade edilir (Bayram,2005). Buchanan'a göre tutumsal bağlılık 3 bileşenlidir. Bunlar (Çöl, 2004):

- Örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşme
- Yüksek katılım
- Sadakatle bağlılıktır.

Örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşme ve bu yönde hareket etme kuruma bağlılıkla çalışmayı gerektirir. Kuruma bağlılık, kişinin çalıştığı kurumda görevlerinin yerine getirirken aynı zamanda kurum içindeki sosyal dengeyi de bozmadan, huzurlu çalışma ortamını yaratmaya çalıştığı prososyal davranış modelidir (Özsoy vd., 2001). Tutumsal bağlılığı yüksek bireyler özveri ve gönüllülük esasıyla bu yönde bir tavır içerisinde çalışmaya devam edeceklerdir.



Şekil 3.1: Pazarlama yönetiminde insan faktörü (Meyer ve Allen, 1991).

Tutumsal bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışma 1961' de Etzioni'nin sınıflandırmasıdır. Bu noktada örgütsel bağlılık 3 şekilde değerlendirilir. Bunlar, yabancılaştırıcı bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve ahlaki bağlılıktır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta, olumluluk söz konusu değildir. Yani, bu bağlılıkta çalışanların örgütlere istemese de çalışmak zorunda kaldığı bir yere olarak baktığı, olumsuz hissiyatlarının çoğunlukta olduğu bir yer olarak bakmaları anlamına gelir. Yani bir nevi örgüte karşı bir bağlılık hissi duymazlar. Çıkara dayalı bağlılık ise çalışanların elde ettiği çıktılara (ücret, mevki) göre bağlılıklarını belirlemeleridir. Örgüt ve çalışan arasında bir nevi alışveriş söz konusudur. Yani çalışan aldığı ücrete karşılık olarak bir günde çıkarması gereken bir normuna bağlı kalır (Gül, 2002). Ahlaki bağlılıkta ise olumlu ve yapıcı bir ilişki söz konusudur (Olçay vd., 2023). Yani çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirerek, kendilerini değerli görmekte ve örgütte kalmaya eğilimli olmaktadır. Örgüte karşı pozitif ve yoğun bir yönelim söz konusudur (Bayram, 2005).

Bir diğerk tutumsal bağıllık sınıflandırması Kanter'in yaklaşımıdır. Kanter'a göre her örgütün çalışanlarından belli istek ve beklentileri vardır. Çalışanlar bu istek ve beklentileri kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebilirler. Bağıllık iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir (Gül, 2002). Örgütlerin çalışana karşı tutumları farklı davranışsal bağıllıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağıllık, kenetlenme bağıllığı ve kontrol bağıllığı olarak kategorize edilir. Devama yönelik bağıllık, bireyin örgütün amaçları doğrultusunda kendini adayarak, gönüllü ve olumlu bir tutum içinde örgütte kalmayı sürdürmesidir. Kenetlenme bağıllığı, önceki sosyal ilişkilerden vazgeçerek grup içindeki dayanışmayı artırıcı ve olumsuz duyguları (kıskançlık, hırs) önleyici tutumlar içinde olunması halidir (Olçay vd., 2023). Kontrol bağıllığı ise, çalışanın çalıştığı kurumun amaç ve değerlerinin rehber niteliğinde yol gösterici olduğuna inanmasıdır (Gül, 2002). Bireyler bağıllıklarını sosyal ortamlarına iletmeye ve sosyal ilişkileriyle aidiyet ve bağıllık hissetmeye heveslidir (Arslan ve Demirci, 2015).

O'Reilly ve Chatman ise bağıllığı bireyin örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayıp 3'e ayırmaktadır (Bayram, 2005):

- Uyum Bağıllığı: Çalışanların ödül beklentisiyle kuruma bağıllığıdır. Yani burada çalışmasının karşılığında elde edeceği ödül beklentisi ve negatif etki olarak da cezalandırmadan kaçınma söz konusudur.
- Özdeşleşme Bağıllığı: Kişinin bağıllığı diğerleriyle ilişki kurma temellidir. Yani sosyal olarak grupla kurduğu etkileşim ve grubun üyesi olmaktan duyduğu gurur etkili olmaktadır.
- İçselleştirme Bağıllığı: Bireysel ve örgütsel değerlerin ortak olduğu, kişinin iç dünyasını örgütün değerler sistemiyle uyumlu kıldığı noktada oluşur.

Bu noktada, bireylerin işletmeye ne derecede bağlanacağı ve bu bağıllığın hangi düzeyde olacağı açıklanmıştır (Sümer, 2023). Uyum bağıllığında örgüt çıkarları ve çalışan çıkarlarının uyumlandırılması söz konusu olmakla beraber aslında hassas ve değişken bir bağıllık söz konusudur. Aslında bu bağıllık türünde çalışanın ödül beklentisi karşılanmadığında daha cazip seçenekle iş değiştirme davranışına girebilir. Özdeşleşme ise, diğer grup üyelerinin varlığıyla aidiyet duygusu yaşama halidir. Örgütün bir parçası olmaktan gurur duymaktadır.

Allen ve Meyer' in modeli literatürde en çok kabul gören modellerden biridir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın 3 tip bileşenden oluştuğunu ileri sürmüştür:

Duygusal Bağlılık: Bu bağlamda çalışanın örgütle arasında duygusal bir yakınlık kurarak kendini örgüte ait hissetmesi söz konusudur (Tetik, 2012). Örgüt hedefleriyle kendi anlamları arasında bir ortaklık yakalayan çalışanlar örgütle olan bağını da güçlendireceklerdir. Bu ortaklık çalışanı güdüleyici olup çalışmaya daha hevesli ve verimli devam edecektir. Duygusal bağlılık aynı zamanda çalışanın işletmeye adanmasını ve iş sürekli kalmasını da sağlar. Bireylerin gönüllülük esasına dayandığı için temelinde arzu ve istek bulunmaktadır. Yani kişi çalışmayı bir mecburiyet olarak değil istediği için gerçekleştirir (Taşkın ve Dilek, 2010).

Duygusal bağlılık kişiyi o işletmeye bağlayan etmenlerle beraber oluşur. Kişinin hayata bakışı, işte yarattığı ve bulduğu anlam, iş yerindeki sosyal ilişkilerinin olumlu yönde olması, yöneticileriyle olan açık iletişim tarzı duygusal olarak bağlanmayı arttırıcı etkenlerdir. Bu etkenlerle duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Allen ve Mayer çalışanların duygusal bağlılıklarının oluşmasında etkili olan faktörleri ileri sürmüştür. Bunlardan bazıları şunlardır (Olçay vd., 2023).

- İşin cazibesi
- Amaç açıklığı
- Rol açıklığı
- Eşitlik
- Geri besleme
- Katılım

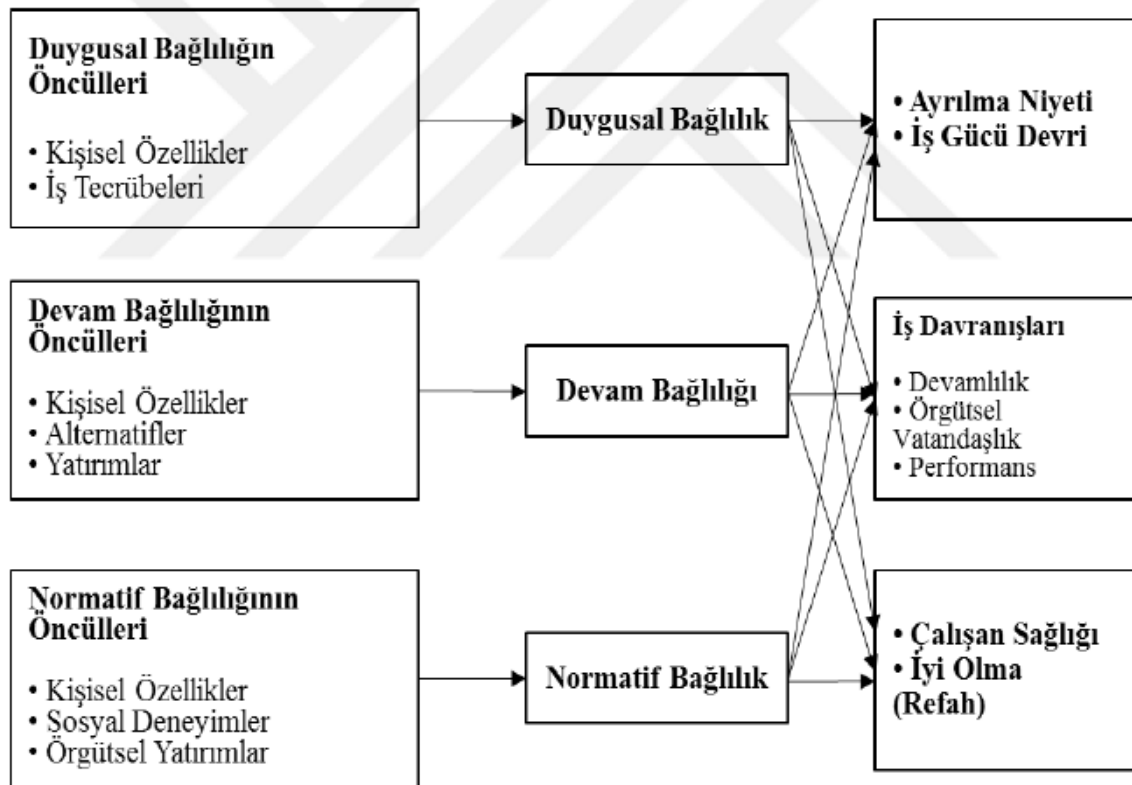
Duygusal bağlılık, adanmışlığı ve iş sadakatini beraberinde getirir. Rekabetin arttığı ve günümüz iş dünyasında yer almanın zorlaştığı bu dönemde başarılı çalışanları bünyesinde tutmayı başaran örgütler öne çıkmaktadır.

Devam Bağlılığı: Bu bağlılık türünde çalışanın örgütten ayrılması belirli bir maliyet doğuracağı için bu maliyete katlanmak istemeyen çalışanların örgütte kalmaya devam etmesi söz konusudur. Özellikle çalıştıkları örgüte emek, zaman, eğitim, para gibi harcamalar yapan

çalışanlar katlandıkları maliyetlerden dolayı örgütte kalmayı sürdürürler. Aslında burada gönüllülük değil zorunlu bir çalışma hali söz konusudur (Tetik, 2012).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılığı sahip bir çalışanda örgütte zorunluluktan kalmaya devam eder. Fakat bunu sebebi, çalışanın örgütün kendisine ihtiyaç duyduğunu hissetmesinden ileri gelir. Normatif bağlılık denilince aslında çalışanların ahlaki bir yükümlülüğü olduklarını hissetmeleri söz konusudur. Kişi örgütte kalmayı bir sorumluluk ve görev olarak görerek çalışmaya devam etmektedir (Gül, 2002).

Normatif bağlılığın devam bağlılığından ayrılan yönü, katlanılacak maliyetlerin önemsiz olmasıdır (Arslan ve Demirci, 2015). Yani kişi kendinde sahip olduğu kazanımları şirket açısından bir ödül olarak görür. Bu noktada ödüllendirme faktörü normatif bağlılığa sahip çalışan için güdüleyici değildir. Bu çalışanlar etik yükümlülüklerin dolayı örgütte kalmayı sürdürürler



Şekil 3.2: Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli (Meyer vd., 2002).

Penley ve Gould'un sınıflandırmasında ise aslında Etzioni'nin kuramını temel alarak ilerlemişlerdir fakat bazı yönlerden kuramın eksikliklerini tespit etmişlerdir. Örneğin

bağlılık bileşenlerini ayrı ayrı olarak ele alarak karmaşıklığın giderilmesi yönünde çalışma yapmışlardır. Penley ve Gould, Etzioni'nin kuramını temel alarak 3 tane bağlılıktan türünden söz eder (Gül, 2002):

Ahlaki Bağlılık: Bu bağlılık türünden çalışan örgütün amaç ve hedefleriyle özdeşleşmekte ve örgütün başarısından kendisini sorumlu tutmaktadır (Gül, 2002). Kişi, çalıştığı örgüte kendini adama eğilimi göstererek, örgütle ortak hedefler içinde ilerler. Bunu yaparken etik davranış gereği örgütte kalmayı sürdürür.

Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanın verdiği emek karşılığında elde etmek istediği çıktıya dayanmaktadır. Beklentisi, çalışmasının karşılığında alacağı ödüle dayanmaktadır. Örgütü aracı olarak kullanma durumu söz konusudur.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin aslında örgütte çalışmasının bir anlam ifade ettiğini hissetmediği durumlarda, yabancılaşma hissinin hâkim olduğu fakat çalışmanın zorunluluk olarak görüldüğü noktada ortaya çıkan bağlılık türüdür.

3.3.2. Davranışsal Kuramlar

Davranışsal bağlılık kuramları daha çok sosyo-psikolojik temelli sebeplere dayanmaktadır. Bu noktada bağlanma yalnızca işletmenin koşullarına değil kişinin daha önce elde ettiği bilgi ve birikimlerinde sonucunda şekillenir (Sümer, 2023). Davranışsal bağlılık kuramları, bireylerin bir örgütte çalıştığı süre boyunca karşılaştığı problemlerin üstesinden ne şekilde davranarak geldiğinin araştırmasını yapar (Arslan ve Demirci, 2015). Kişinin sorunlarla baş etme yöntemleri ve hangi davranış kalıplarıyla sorunlara cevap verdiğini bulmaya çalışır.

Davranışsal bağlılık kuramlarından ilki Becker'in Yan Bahisler Kuramıdır. Bu kuramda çalışanın örgütle bağ kurması, çalışması neticesinde elde ettiği faydalar, ayrıldığındaki maliyetten fazla olduğu için söz konusudur. Bunlar emeklilik, ücret, kıdem, arkadaşlık ilişkileri, statü gibi faydalardır. Kişi bu faydaları göz önünde bulundurarak örgütte kalma davranışı sergiler (Olçay vd., 2023). Her çalışan karşılığında elde etmek isteyeceği bir ürün sonucunda iş hayatında emek ve çaba sarf eder. Çalışanlar iş değiştirme yönelimlerini bu muhasebe çerçevesinde yapmaktadır. Bir işyerinden sağladığı faydalar ayrılmasıyla oluşan maliyetin üstün deyse kaybedeceklerini göze almak istemez. Çalıştığı süre boyunca bir

deneyim elde ettiğine inanan çalışan bu deneyimin sonucunda ödül beklentisine girer. Her çalışan bu ödül algısını kendi bireysel bakış açısına göre değerlendirir ve ona göre davranır (Sümer, 2023). Becker' a göre kişi çalıştığı iş yerine emek ve çabası sonucu bir yatırım yapmaktadır. Örgütten ayrılma noktasında bu emek ve yatırımın boşa gideceği inancıyla beraber bunu davranışlarına yansıtarak davranışlarının işte kalma yönünde olmasını sağlar (Aslan, 2008).

Her birey yaşamı boyunca yaptığı birtakım temel seçimlerin alt ve yan sonuçlarına dair de seçim yapmış olur. Bu noktada çalışanlar örgütte kalma kararlarını direkt seçimini yapmadıkları yan bahisler yoluyla sağlar. Yani aslında örgüte bağlılıklarını yaptıkları bu seçimler sonucunda devam ettirirler. Becker'ın kuramında bu yan bahisleri oluşturan çeşitli sebepler vardır. Bunlar (Aksoy ve Yılmaz, 2016):

- Genel kültürel beklentiler
- Genel ifade sorunu
- Sosyal pozisyona uyum
- Kişisel ifade sorunu
- İş dışı endişeler

Becker'ın çalışan bağlılığına neden olan etmenlerinin bir diğer kategorize edilmiş şekli de şunlardır (Gül, 2002):

- Toplumsal beklentiler: Kişilerin yaşadığı çevre ve bulunduğu koşulların işe bağlılık düzeyini etkilediği durumdur. Günümüz iş piyasasında sık iş değiştiren bireyler istikrarsız bir görüntü sergilemekte ve çoğu işletme tarafından tercih edilmemektedir. Kişi bu anlamda üzerinde hissettiği baskı sebebiyle örgütte kalma eğilimi gösterebilir. Nitekim işten ayrıldığında karşılaşıacağı durum onun için bir maliyet oluşturur.
- Bürokratik düzenlemeler: Birtakım yasal düzenlemeler ve bürokratik işleyişte kişinin örgüte bağlılık düzeyini etkiler. Örneğin örgütte kaldığı sürece her ay maaşından kesilen ve emekliliğinde hal kazanacağı emekli aylığından feragat etmiş olacaktır

- Sosyal etkileşimler: Kişinin iş çevresinde ve örgüt içerisinde kurmuş olduğu izlenimin farklı yönde olacağı kaygısıyla davranışlarını ona göre düzenlemesidir. Aslında kişinin yansıttığı izlenim onu o davranışı sergilemeye bağlı kılar.
- Sosyal roller: Kişi, iş yaşamında uzun süre var olduğunda birtakım sosyal roller de kazanır. Hayat içerisinde de bu sosyal rollerin etkisi görülmektedir. Bu sosyal rollerin aracı etkisini kaybetme riskini göze almak istemeyen çalışan örgüte bağlılığını sürdürme yönünde davranış sergiler.

Bir diğer kuram Salancik'in yaklaşımına göre tutumlar ve davranışlar arasındaki uyum bağlılığı belirler. Davranışlar da bağlılığı oluşturmaktadır (Gül, 2002). Salancik'in kuramında kişi davranışlarını sınırlandırır ve bu sınırlanan davranışlar aracılığıyla da örgüte bağlanmaktadır (Arslan ve Demirci, 2015). Salancik'e göre iş göreni örgüte bağlayan şey davranışlarıdır. Davranışları aracılığıyla örgüte bağlanmak üzere bazı eğilimler geliştirir. Bu davranışların bağlılığa etki etmesinde ise 3 etmen söz konusudur (Güçlü, 2006): Davranışın görünürlük özelliği, değişmezlik özelliği ve isteğe bağlı oluş özelliğidir. Davranışın görünürlük özelliği, etkisinin kişiler ve eylemler üzerinde fark edilir olmasıdır. Bu görünürlük sebebiyle çalışan eylemlerine bunu göz önüne bulundurarak yön verecek ve bu da bağlılık düzeyine etki edecektir. Değişmezlik özelliği, çalışanın bir örgütte göstermiş olduğu belirli davranış kalıbından vazgeçmeyeceğini ifade eder. Örneğin, işyerinde güvenilir sıfatıyla çalışan ve çevresinden bu yönde geri bildirim alan bir çalışan aksi yönde davranmasının kendisine oluşturacağı maliyetten uzak kalmak adına davranışını değiştirmeyecek ve bu da örgüte bağlılık anlamında sürdürücü bir tutum yaratacaktır. İsteğe bağlı oluş ise kişinin bu eylemleri kendi isteğiyle yapıp, eylemlerini kendi isteği doğrultusunda yönlendireceğini ön görür. Kişinin örgüte bağlılığı, dışsal nedenlerle değil içsel nedenlerle söz konusu olacaktır.

Salancik'e (1977) göre, iş gören üyesi olduğu örgüte değil davranışlarına bağlı olduğunu ileri sürer (Sürücü ve Maslakçı, 2018). Yani kişi aslında belirli davranış kalıplarından vazgeçmekte, yukarıda saydığımız etkenlerinde etkisiyle zorlanacağı için örgüte olan bağlılığını sürdürür. Ayrıca bu bağlılığı da bu davranış özellikleriyle sürekli beslemektedir. Özellikle uzun yıllar aynı yerde çalışan kişilerde kalıplaşmış davranışlar belki de araştırmalarda o kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koyacaktır. Nitekim bir örgütte daha deneyimli ve yaşça büyük çalışanların daha yüksek bir bağlılık

düzeyine sahip olduğu çalışmalarda görülmektedir. Salancik, tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumun zamanla bağlılığı oluşturduğuna işaret etmektedir. Kişi davranışlarına ve bunların kendinde uyandırdığı anlamlara göre bağlılık düzeyi değişecektir. Bunlar o davranışın görünürlüğü, diğer kişilere karşı olan tutum ve geri alınması zor durumlara göre değişecektir (Çetinel, 2008).

3.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığın boyutları Allen ve Meyer' in çalışmaları neticesinde ortaya attıkları 3 bağlılık boyutuyla özdeşleştirilir.

Duygusal bağlılık boyutu, çalışanın kendi değerleri ve şirket değerlerinin uyum göstermesi durumunda çalışanın bağlılığı içselleştirerek örgütte kalmayı devam ettirmesidir. Duygusal bağlılık gönüllük esastır. Çalışan maliyet analizi yaparak değil örgütle arasındaki ortaklıkları esas alarak bağlanır. Duygusal bağlılık, diğer bağlılık türlerinden daha çok üzerinde durulması gereken bir bağlılık türüdür. Çünkü duygusal bağlılık, tatmin, örgütsel adalet ve sadakat kavramlarıyla da birebir ilişkilidir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014).

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu oluşturan şey, kişinin kendi isteğiyle işyerine karşı oluşturduğu bağlıdır. Kişinin hissettiği bu bağlılığı diğerlerinin görebileceği açık ve vazgeçilmesi zor şekilde sergiliyorsa bu davranışa dönüşecektir. Kişinin duygusal bağlılığını etkileyecek faktörler, kişilik özellikleri, daha önce edinilen deneyimler olabilir. Kişinin iş deneyimleri onun yeterlilik hissetmesinde psikolojik bir köprü görevi görür (Akbaş, 2010). Çalışanların iş yerlerine sevgi, sadakat gibi unsurlarla bağlılıkları onların şirket değerlerini içselleştirmelerine ve benimsemelerine yol açar. Bu da duygusal bağlılığın yüksek olması anlamına gelir (Sümer, 2023).

Devam bağlılığı boyutu ise, duygusal bağlılıktan farklıdır. Her çalışan belirli bir bilgi birikimi ve tecrübeyle başladığı iş hayatına bu birikime sunduğu katkılarla devam eder. Şirketlerin çalışanlarına sunduğu eğitim, kariyer olanakları, ücretlendirme, kıdem gibi birçok olumlu etmen çalışanın devam bağlılığının yükselmesine hizmet eder. Devam bağlılığı, ödül mekanizmasına bağlıdır. Çalışan verdiği emek ve çaba karşılığında ödül beklentisinde olmakla beraber bu ödülü aldığını hissettiği noktada bundan vazgeçemez. Yani şirkete bağlılığını sürdürür. Bu gönüllü bir bağlılık olmaktan ziyade verdiği emeğin boşa

gitmesini engellemek adına yönelttiği davranış biçimidir. Bir noktada kişinin, şirkete yapmış olduğu kişisel yatırımları sebebiyle organizasyonda kalmaya devam etme isteğinde olduğu söylenebilir (Taşkın ve Dilek, 2010).

Çalışan işinde edindiği tecrübe ve bilgiyi kullanabileceği bir işi bulamama düşüncesiyle de aynı şekilde devam bağlılığı gösterebilir. Her iş kolunun farklı bilgi ve birikim gerektirmesi ve her seferinde yeni bir öğrenme sürecinden geçmek konfor alanında çıkmak anlamına gelen çalışan, bu yolu tercih etmeyecektir. Tabii iş piyasasının sunduğu şartlar ve aradığını bulamayacağı umutsuzluğuna kapılan bir çalışanda devam bağlılığı sergileyecektir (Akbaş, 2010).

Normatif bağlılık boyutu ise, çalışanın sahip olduğu etik ve ahlaki değerlerin o işyerinde kalmaya mecbur bırakmasıdır. Bu noktada çalışan o iş yerinde kalmasının bir değer yarattığını ve sorumluluk olduğunu düşünerek orada kalmayı sürdürür. Kişinin şirkette varlığını sürdürmesini bir zorunluluk ve ahlaki bir görev olarak görme durumu söz konusudur. Bu noktada devam bağlılığı boyutundaki gibi çıkara dayalı bir ilişki söz konusu olmamakla beraber sorumluluk bilinciyle hareket eder (Gül, 2002).

Normatif bağlılıkta kişinin hedefleri ile örgüt hedeflerinin uyumu, kişiye yapılan eğitimsel yatırımlar, çalışma ahlakı, geldiği toplumun değerleri onun işte kalmayı zorunluluk olarak görmesine neden olur. Yani bu noktada normatif bağlılığı yüksek bir kişi o örgütte çalışmaya devam etmeyi bir yükümlülük olarak görmektedir.

Sonuç olarak her üç bağlılık boyutunda da çalışanlar, örgütte kalmayı sürdürürler ama kalma davranışını oluşturan etmenler birbirinden farklılaşmaktadır.

3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel ve kurumsal olarak 2'ye ayrılmaktadır.

3.5.1. Bireysel Faktörler

Her birey dünyaya farklı toplum yapılarında ve farklı aile ortamlarında gelmektedir. Bu farklılıklarla beraber daha sonradan kültür, eğitim, tecrübe yoluyla da öğrenilenler

birleştğinde kişilik ve karakter özellikleri ortaya çıkar. Her bireyin farklı kişilik yapısında ve psikolojide olması onun iş yaşantısı alacağı kararları, tutum ve tercihlerini de aynı noktada etkiler.

Her birey kişisel yaşamında kişiliği çerçevesinde önem verdiği konuları iş yaşamında da bulmak ister. İşte bu noktada kişinin, çalıştığı örgüt ile arasında çıkar uyumunun varlığını araması kaçınılmazdır. Nitekim bu uyumun varlığını gören çalışan kendi çıkarlarından ziyade çalıştığı örgütün çıkarlarını birinci plana alarak bağlılık düzeyini belirleyecektir. Örgütsel bağlılığın her çalışan açısından farklı olması bundan kaynaklanır. Kişinin inandığı değerlerle ve karakteriyle uyumu olduğu bir işyeri onun çalışma sürekliliğinde olmasını da sağlar.

Bir diğer bireysel faktör olan cinsiyet kavramına gelecek olursak, çoğu çalışma çeşitli sebeplerle kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun sebeplerinden biri olarak kadınların iş piyasasında sahip olduğu dezavantajlı konum gösterilebilir. Şöyle ki hem özel hem de kamu sektöründe iş olanağı bulmak isteyen kadınlar annelik sebebiyle uzun süreli ücretsiz izne ayrılacağı gibi gerekçelerle aslında erkek çalışanlara oranla daha az tercih edilmektedir. Kadınların almış oldukları eğitim neticesinde istihdam edilmesi noktasında engellerle karşılaşmaları aslında iş değiştirme eğilimlerini etkileyerek, buldukları işyerinde kalma davranışlarını arttırabilir. Bu noktada devam bağlılığının yüksekliği söz konusudur. Kadınlar ayrıca kişilik yapısı gereği erkeklere oranla daha sabırlı ve sağduyulu bir yapı özelliği gösterdiklerinden olumsuzluklar karşısında daha yapıcı davranabilirler.

Bir diğer unsur olan yaş ise örgütsel bağlılığı etkileyici bir unsur olarak görülür. Daha genç ve dinamik çalışanların iş yerinden beklentilerinin yüksekliğinin yanı sıra şirkette daha az çalışmaları nedeniyle elde ettikleri maddi ve manevi konum onları işten ayrılma maliyetini göze almaya cesaretlendirebilir. Yaşça daha büyük olan ve şirkette uzun yıllardır çalışan personelin daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip olduğu yapılan çalışmalarla gösterilmiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka faktör de kişilerin evlilik statüsüdür. Evli bireylerin bekâr bireylere göre daha yüksek oranda örgütsel bağlılığa sahip olduğu görülmüş olup bunun sebebi bireyin kendi dışında başka bireylerin de sorumluluğunu alması görülebilir.

Bekâr bireyler iş değiştirme ve işe bağlılık noktasında daha esnektirler. Bunun sebebi bekar çalışanların sorumluluk taşıyacakları başka bireylerin olmamasıdır. Bu sebeple rahat hareket ederler. Özellikle evli olan kadın ve erkek bireylerde ise örgütsel bağlılıkta farklılıklar bulunmaktadır. Bunu sebebi evlilik kurumu kadınların yk ve sorumluluklarını arttırdığından evlendikten sonra kadınların örgütsel bağlılık düzeyi düşmektedir (şimşek, 2013). Ayrıca kadının ocuk sahibi olması durumunda örgütte kalma noktasında zorlandığı ve tereddüt yaşadığı, bu sebeple işte ayrılma yoluna gittiği görülmektedir.

Örgütsel bağlılık kişilerin iş beklentilerine de bağlı olarak değişir. Bireyler belirli bir eğitim seviyesinde, beceri ve yetenekte istihdam edildikleri kurumdan o lde de karşılık beklerler. Kişinin aldığı eğitim ve yetenekleri noktasında beklentileri değişkenlik gösterir. Tabii ki bu sebeptir ki örgütsel bağlılık düzeyleri de farklıdır. alışmalar iyi bir eğitim almış çalışanın mesleki birikiminin de etkisiyle daha iyi işler bulma umudunun yüksek olması ve iş yerinden yüksek beklentiye sahip olması örgütsel bağlılığının daha düşük olacağını ortaya koymaktadır (Sümer, 2023). Bir işyerinde emeğinin karşılığını aldığını düşünen çalışan o örgütte çalışmaya devam edecektir. Kişiler, hayat boyu ve iş yaşamında edindiği tecrübeleri yansıtırlar. Üniversiteden yeni mezun bir kişinin çalıştığı ilk iş yerindeki örgütsel bağlılığı ile iş piyasasında ve o iş yerinde uzun yıllardır çalışan tecrübeli bir personelin örgütsel bağlılığı aynı olmayacaktır. İş dünyasına yeni girmiş tecrübesiz çalışanlar daha sabırsız olacak ve iş değiştirme noktasında daha geçirgen davranacaktır. Bu sebeple de örgütsel bağlılığı düşük olacaktır. Kıdemli alışanlar hem uzun srenin sonundaki tecrübesi ve emeğinin boşa gitmemesini dşndğinden bağlılıkları yüksektir.

Literatüre baktığımızda örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler 2 'ye ayrılmıştır (şencan ve ark., 2013). Bunların ilki psikolojik sözleşme başlığı altındadır. Kişi işe başladığında görev tanım ve koşulların belirlendiği yazılı bir iş sözleşmesi ve örgütle arasında oluşan görünmez bir psikolojik sözleşme oluşur. Psikolojik sözleşme karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerin tutulması adına aslında görünmez bir ereve çizer. Bir diğeri ise iş beklentileridir. İyi tanımlanmış ve net çerçevelerle izilmış bir örgütsel beklentilerle kişisel beklentiler uyumlu olduğu takdirde örgütsel bağlılık düzeyi de yüksek olacaktır.

3.5.2. Kurumsal Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir başka faktörde her işletmenin kendine ait kurumsal özellikleridir. İşletme kültürü, yönetim yapısı, ödüllendirme, iş yapış şekilleri gibi faktörler her kurumda değişkenlik gösterir (Sümer, 2023).

Bir kurumun işletme kültürü o kurumdaki yönetsel ilişkileri de belirleyen başlıca etmendir. Yönetici ve çalışan arasında dikey yönde esnek bir iletişim tarzının varlığı olumludur. Günümüz geleneksel yönetim tarzını belirlemeyen işletmeler kurum içi iletişim kavramına daha çok önem vermektedir. Örgüt içindeki iletişimin açık ve net oluşu yöneticilerle çalışanlar arasında sağlıklı bir ilişki kurulmasını sağlar. Çalışanın kendini net ifade ettiği ve anlaşıldığı kurumda örgütsel bağlılığı da yüksek olacaktır. Ayrıca departmanlar arası iletişim de iş süreçlerinin daha verimli ilerlemesini sağlayacaktır.

İş tanım ve görevlendirme süreçlerinin net oluşu da aynı şekilde örgütsel bağlılığı arttırıcı bir etmendir. Çalışan iş tanımına dair doğru kanallardan bilgi edindiğinde fazla iş yüküyle karşılaşmayacak ve sadece sorumlu işle görevlendirilecektir. Bu sebeple de tükenmişlik sendromu yaşamasının önüne geçilmiş olacaktır. Günümüzde iş tanımları net olmayan işletmelerde yoğun iş yükü altında olan çalışanların örgütsel bağlılıkları düşüktür. İş arama ve iş değişikliğine dair davranış şekilleri geliştirebilmektedir.

Örgüt içindeki sosyalleşme ve sosyal ilişkilerin varlığı da çalışanı örgüte bağlayan bir unsurdur. Çalışanların iş arkadaşlarıyla kurdukları bağ ve güçlü iletişimin varlığı onları örgütte kalmak için güdüleyici bir etmendir. Ayrıca iş yerinde oluşturulan sosyal ortam da çalışanı motive edici bir kriterdir. İş dışındaki çeşitli etkinlikler, planlamalar, çalışanların doğum günlerinin hatırlanması, özel günlerin kutlanması gibi etkinlikler örgütsel bağlılığın artmasını sağlar.

Şirketlerin çalışanlarına dair ödüllendirme sistemleri çalışan beklentilerini karşılayan biçimde uyumluysa çalışan örgütte kalmayı daha çok isteyecektir. Ödüllendirme sistemi bazen teşvik edici şekilde ücretlendirme, ikramiye, kıdem, sosyal olanaklar şeklinde düzenlenebilir. Yaptığı işin karşılığı olduğunu gören bir çalışan, işletme amaç ve hedefleriyle daha entegre olarak çalışacak ve örgüte bağlılığını daha çok arttıracaktır. Ödüllendirme

mekanizması içeriğinde sağladığı yan haklarla oluşturulur. Kişi, çalışma hayatında gösterdiği başarıların bilinmesi ve tanınması sonucunda örgüte olan bağlılığını arttıracaktır.

İşletme içinde alınan kararlarda söz hakkı verilmesi, iş görenlerin fikirlerine gösterilen ilgi örgütsel bağlılığı olumlu anlamda etkiler. Fikirlerinin önemsendiğini gören çalışanlar, etki mekanizmalarının arttığını hissederek örgütsel bağlılıklarını daha çok arttıracaklardır. Bir işletmede üretimden pazarlama sürecine kadar tüm kademelerde emek veren iş görenlerin şirket kararlarına katılımı ve temsili modern yönetim anlayışına sahip işletmelerde önemsenmektedir. Bunu önemseyen işletmeler doğru çalışanları kaybetmez ve yüksek bağlılıkta çalışanlarla varlıklarını sürdürürler.

Örgütsel bağlılık düzeyinde etkili olan bir başka kavram da yabancılaşma kavramıdır. Adam Smith (1997)'nin Ulusların Zenginliği çalışmasında yabancılaşma kavramı ile belirtmiş olduğu şu paragraf ön plana çıkmaktadır:

“İş bölümü sürecinde toplumun ve işgücünün büyük bir kesimini oluşturan işçiler, birkaç basit işlemlerle, genel olarak bir veya iki işlemlerle sınırlandırılmaktadır. Toplumun çoğunluğunu oluşturan bu kesimin fikir ve düşünceleri de çalışma yaşamı içinde gerçekleştirdikleri bu basit işlemler sonucunda oluşmaktadır.” İş bölümünün yoğun olduğu günümüz çalışma koşullarında özellikle mavi yakalı çalışanlarda görülen yabancılaşma örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilir. İş bölümüyle belli bir işte uzmanlaşan çalışan, fikirlerini ve yeteneklerini göstermek için başka hiçbir fırsat bulamayıp aslında körelecektir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008). Bu da kişisel yaşamına ve iş yaşamına yansarak çalışma isteğinde azalma söz konusu olacaktır.

İşletmelerin çalışanlarına yönelik uzun vadeli kariyer planlarının net ve kariyer imkânlarının adil olması çalışanların işletmeye olan bağlılıklarında önemli bir etkidir. Aldığı eğitim ve tecrübe neticesinde uzmanlaşan personel, kariyerinde ilerleme imkânlarını görmek isteyecektir. Kariyer imkânlarının kısıtlı olduğunu gören personel başka iş arama eğilimine girebilir.

3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Birçok etmene bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık düzeyi, çalışanlar ve işletmeler için sürekliliğin sağlanmasında çok önemli bir unsurdur. Bu anlamda örgütsel bağlılığın hem birey açısından hem de kurumsal anlamda sonuçları vardır. İşletmesine olan bağlılığı yüksek olan çalışan işletme amaç ve hedeflerine bağlı olarak ve kendisini ait hissederek özveriyle çalışacaktır (Sümer, 2023).

Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın özellikle davranışlar sonuçlarının olduğu ortaya konulmuştur. Özellikle iş devam eğilimi, iş doyumu, güdülenme gibi kavramlar örgütsel bağlılıkla pozitif yönde bir ilişkideyken, iş değiştirme ve devamsızlık negatif yönde bir ilişki içerisindedir (Bayram,2005). Allen ve Meyer yapmış oldukları çalışmada duygusal, devam ve normatif bağlılıktan bahsetmişti. Örgütsel bağlılığın sonuçlarını bu üç boyutla ele aldığımızda şirketler için en iyi durumun duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar olduğu görülebilir. Duygusal bağlılık, çalışanın gönüllü olarak şirketinde kendisini ailenin bir parçası olarak gördüğü, özveriyle ve bağlılıkla çalıştığı öngörülür. Bu sebeple, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların işyerindeki verimliliği arttırdığı görülmüştür. Devam bağlılığı ise örgütsel bağlılığı pozitif etkiler fakat alternatif iş azlığı vb. sebeplerle o iş yerinde çalışmayı sürdüren iş görenlerin mevcut iş verimliliğine herhangi bir katkısı gözlemlenmemiştir (Gürkan, 2006).

Örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Tabii bu sonuçlar örgütsel bağlılığın derecesine bağlı olarak da değişmektedir. Düşük örgütsel bağlılık düzeyi, çalışanın kendini kuruma ve iş ortamına çok ait hissetmediği noktada ortaya çıkar. Merton (1938) çalışmasında, Çatışma ve uyumsuzluğun varlığının yaratıcılığı ve yeni fikirleri doğuracağını belirten optimist bir pencere sunmuştur. Aynı zamanda uyumsuzluk, insan kaynakları departmanının aktif ve yeni alternatif yönetim anlayışıyla hareket etmesini ve bu anlamda çalışmalarına ivme kazandırmasını sağlar (Kılıç, 2010). Tabii örgüt açısından bağlılığın olumlu sonuçlarına bakıldığında ise, örgütsel bağlılığı yüksek bir personelin işi sürdürme eğilimi yüksek olacağı ve işten ayrılma durumu söz konusu olmayacağı için şirket açısından maliyetlerin azalması anlamına gelir. İşçi devir hızının düşük olması işletmeler açısından olumlu bir durumdur. Öyle ki işletme, işten çıkan personel yerine alınacak personellerin işe alışma, eğitim, oryantasyon gibi süreçlerinin getireceği maliyetlere katlanmayacaktır.

Bağlılık düzeyinin düşük olmasının getireceği olumsuz sonuçlar da söz konusudur. Örgüt içerisinde olumsuz davranışlar ve uyumsuzluk sergileyen bir personel bunu diğer çalışan arkadaşlarına da yansıtarak çalışma ortamındaki huzursuzluğa yol açabilir. Örgütsel bağlılığı düşük olan personelin işe karşı istekliliği ve işe devamlılığı daha düşük olacaktır. Yapılan çalışmalar örgütsel bağlılıkla işe devam, işe geç kalma, yüksek iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur (Gürkan, 2006).

Örgütsel bağlılığın yüksek oranda varlığı aynı zamanda iş tatminini de beraberinde getirir. İş tatmini, genel anlamda çalışanların işyeri koşulları ve iş süreçlerinden memnuniyetini ifade eder. İş tatmininin varlığı örgütsel bağlılık oranını da pozitif anlamda tetikleyici bir unsurdur. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları arttıkça güvenli hissetme ve sorumluluk bilinci de artış gösterir. Kişilerin çalıştıkları yere sadakat anlayışları da aynı oranda gelişir. Fakat derecelendirme noktasında orta düzeyde bir bağlılığa bakılacak olursa, bu sınırsız bir sadakat anlamına gelmez. Yani çalışan öncelikle kendi alanı ve kimlikleri için mücadeleye girişebilir, ayrıca şirket değerlerinden yalnızca uygun gördüklerini benimseme yoluna gidebilir (Kılıç, 2010). Tabi her koşulda orta düzeyde örgütsel bağlılık uzun süreli çalışmayı getireceği için şirketler için de olumlu bir durumdur.

Örgütsel bağlılığı stres faktörüyle ele aldığımızda ise farklı sonuçlar çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların stres düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, bu çalışanların şirket içindeki problemler ve değişikliklerden daha hassas şekilde etkilenmesi görülebilir (Gürkan, 2006). Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından sonuçları şu şekilde özetlenebilir (Sümer, 2023):

- İş yerinde huzur, güven ve aidiyet hisleri hâkim olur
- İşe geç gelme, devamsızlık, rapor vs. gibi durumların azalmasını sağlar
- Çalışanların işletme amaçlarıyla entegre olarak hareket etmelerini ve sorumluluk alarak daha fazla katkı sağlarlar.
- Çalışanların stres düzeyi azalarak, iş tatmin düzeyleri artar.
- İşletme içinde açık ve etkin iletişimle huzurlu bir çalışma ortamı sağlanır.

3.7. İlgili Çalışmalar

Literatüre bakıldığında içsel pazarlama ile iş doyumu, motivasyonu, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok sayıda çalışma mevcuttur.

3.7.1. İçsel Pazarlama ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Araştırmalar

Tiftik (2021), yaptığı çalışmada içsel pazarlama uygulamalarının iç müşteri olarak kadın çalışanlar üzerindeki etkilerini ölçmüştür. Kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin çalışma performansına olan etkileri ölçülmüş bunun dış müşterilere yansımaları belirlenmeye çalışılmıştır. Tiftik çalışmasında içsel pazarlama uygulamalarında cinsiyet değişkenine yönelik yapılan çalışmaları taramam yöntemiyle analiz etmiştir. Bütün çalışmalarda içsel pazarlama uygulamalarının genel anlamda kadın çalışanlar üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür.

Şenol ve Öngel (2019) çalışmalarında, içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini ve bunda örgütsel adaletin rolünü ölçmeyi amaçlamıştır. Yaptıkların çalışma sonucunda içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel adaleti pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmış olup ayrıca örgütsel adaletin de iş tatminiyle pozitif yönde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Bu noktada örgütsel adaletin içsel pazarlama uygulaması olarak iş tatmini üzerinde aracılık rolünde olduğu belirlenmiştir.

Aslanoğlu vd., (2020) yaptıkları çalışmada, içsel pazarlamanın iş tatmini üzerindeki etkisi incelemiştir. İçsel pazarlamanın, çalışanların iş tatmini artırıcı yönde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların iş tatmininin yüksek oluşu performansına yansımaktadır. İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerindeki etkisinin %45,3 oranında aynı yönde ve anlamlı olduğu görülmüştür.

Şalvarcı (2019) tez çalışmasında, turizm sektöründe istihdam edilen yerli ve yabancı çalışanların sosyokültürel uyum düzeylerinin içsel pazarlama ve çalışanın iş tatminine etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Yapılan çalışma sonucunda sosyokültürel uyumun içsel pazarlama üzerinde pozitif bir etkinini olduğu fakat çalışan memnuniyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir sonucunun olduğu ortaya çıkmıştır. Yani sosyokültürel uyum düzeyi arttıkça memnuniyet düzeyi düşmektedir. İçsel pazarlama faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti

üzerindeki etkisi ise negatif görülmektedir. Yani içsel pazarlama faaliyetleri artış gösterdikçe çalışan memnuniyeti azalmaktadır.

Nemteanu ve Dabija (2021) yılında yaptıkları çalışmada pandemi sürecinde içsel pazarlama uygulamalarının uzaktan çalışmanın kişileri iş doyumunu ve görev performansı ile ilgili ne derecede etkilediği üzerine araştırma yapmışlardır. Analiz sonucuna göre içsel pazarlama çalışanların iş tatminlerinin artırılmasında olumlu bir araç olma işlevi görmektedir.

Can (2020) tez çalışmasında, spor merkezlerinde çalışan 282 personel üzerinde anket formu uygulaması yapılmış, içsel pazarlama uygulamalarının performans ve iş tatminine etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Anketler sonucunda iç pazarlama uygulamalarının iş tatmini ve iş performansı anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kestane (2015) çalışmasında İzmir Büyükşehir Belediyesine bağlı İzdeniz' de çalışan 125 kişinin iş memnuniyeti ve bu memnuniyetin bazı değişkenlere bağlı olup olmadığını araştırmıştır. Yüz yüze anket şeklinde ilerlenen çalışmada, çalışanların genel anlamda memnuniyetinin varlığı fakat ücret bakımından sıkıntılar yaşadığı tespit edilmiştir. Bu noktada hedeflenen içsel pazarlama stratejilerinin önerilerek var olan sıkıntının giderilmesidir.

Özçiftçi (2018) çalışmasında, hastane personelinin iş tatmin düzeyinin içsel pazarlama uygulamalarından ne derecede etkilendiğini ölçmeyi hedeflemiştir. Analiz Yozgat ilindeki hastanelerde çalışan 236 personel örneklem alınarak yapılmış olup, analiz sonucunda içsel pazarlamanın iş tatminine (içsel ve dışsal tatmin) etkisinin olumlu ve anlamlı yönde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca demografik özelliklerin iş tatminine etkisi de ölçülmek istenmiş ve yaş, cinsiyet, medeni durum gibi özelliklerin iş tatminine anlamlı bir etkisi olmadığını ve farklılık yaratmadığını tespit etmiştir.

Bulunmaz ve Serhateri (2018) çalışmasında bankaların içsel pazarlama uygulamalarının banka personellerinin iş memnuniyeti üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. İçsel pazarlamanın alt boyutlarından ödüllendirme, vizyon boyutlarının, iş tatminin alt boyutlarından iç ve dış tatmin üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Yalova'daki banka çalışanlarına yapılan anket sonucunda 225 adet dönüş alınmış ve içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmin düzeyini arttıran bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

İşler ve Özdemir (2010) çalışmalarında, Isparta ilindeki hastanelerde çalışan personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasında içsel pazarlamanın etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Analiz sonucunda, içsel pazarlama faaliyetlerinden işyerinde kariyer imkânları ve ödüllendirme aracının kullanılması iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır. Bununla beraber katma değer yönetimi ve vizyon geliştirme anlamında örgütte kalmanın çalışanlar açısından çok anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır.

Ergün ve Boz (2017) çalışmalarında, konaklama işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının çalışan iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda içsel pazarlama uygulamalarının iş tatminini artırıcı pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmanın sonucunda, içsel pazarlamanın iş tatmini ve iş tatminin alt boyutları arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışmada işletmenin uygulamış olduğu ödüllendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, güçlü iletişim kanalları en çok psikolojik açıdan çalışanı tatmin etmektedir.

Hwang ve Chi (2005) çalışmalarında, içsel pazarlamanın Tayvan'daki uluslararası otellerde çalışan personelin iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın gelecekte iş insanları ve yönetim alanında ışık tutması amaçlanmıştır. Analiz sonucuna göre içsel pazarlama uygulamalarının iş gören iş tatmini ve performansına pozitif önde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Yıldız (2014) çalışmasında, içsel pazarlamanın spor ve fiziksel etkinlik işletmeleri üzerinde iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi açısından etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda içsel pazarlama uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif, işten ayrılma eğilimi arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

3.7.2. İçsel Pazarlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Dair Araştırmalar

Taşkın ve Yeni (2016) çalışmasında, iki değişken olan içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek üzerine araştırmalar yapmıştır. Kütahya'da faaliyet gösteren şubelerde çalışan 219 personel üzerinde yapılan çalışmada içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılığa etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. İçsel pazarlamanın boyutlarından olan vizyon ve eğitimin duygusal bağlılığı, ödüllendirmenin ise devam bağlılığını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Demir vd., (2008) çalışmalarında içsel pazarlama uygulamalarının Türkiye'deki akademisyenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerine etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre içsel pazarlama hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılığı etkilemekte olup ayrıca iş tatmininin de örgütsel bağlılığa etki ettiği ortaya konmuştur. Özellikle ödüllendirme ile duygusal ve normatif bağlılık arasında güçlü bir ilişki görülmüştür. Araştırmanın sonucuna göre ödüllendirme ile duygusal bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişki, adil ödüllendirme ve performans sistemiyle akademisyenin güven hissiyatını arttırarak duygusal bağlılığını oluşturduğunu göstermektedir.

Atlay vd., (2016) çalışmalarında, içsel pazarlamanın örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa etkilerini araştırmışlardır. Özellikle hizmet işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini arttırılması, çalışanları işletmeye karşı davranışlarını iyileştirerek performans artışını sağlayacaktır. Çalışma, örgütsel bağlılığı arttırıcı öneriler sunma anlamında katkıda bulunmayı amaçlamıştır. 324 hastane çalışanından elde edilen bilgilerle içsel pazarlama faaliyetleri ile örgütsel sinizmin duygusal, davranışsal ve bilişsel boyutları ile arasında negatif; örgütsel bağlılık ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir.

Songur ve Karataş (2019) çalışmalarında, uluslararası bir bankanın Antalya ilindeki şubesinde çalışan 215 personele yönelik yaptıkları çalışmada içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılığa etkilerini incelemektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre içsel pazarlama örgütsel bağlılık üzerinde oldukça etkilidir. Özellikle örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunda önemli derecede etkisi vardır. Örgütsel bağlılık düzeyi çalışma süresi ve cinsiyet özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Sönmez ve Hacıoğlu (2019) çalışmalarında, otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeylerinin örgütsel bağlılığa olan etkileri açısından farklılıklarını ele almışlardır. İçsel pazarlamanın gelişim, ödül ve vizyon boyutlarının, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılığa etkilerini ölçmüşlerdir. Analiz sonucuna göre, otel işletmelerin içsel pazarlama ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında çok güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Özellikle en güçlü etki “ödül”, onu izleyen” gelişim” ve en az etkiye sahip “vizyon” boyutu olduğu söylenebilir.

Huang ve Chen (2013) çalışmalarında, spor merkezlerinde çalışanların müşteri odaklılık, içsel pazarlama faaliyetleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçta, içsel pazarlama faaliyetleriyle çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında dolaylı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir.

Elibol (2023), Tokat ilindeki engelli bakım merkezlerinde çalışan 144 personele uyguladığı anket yöntemiyle, içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığın boyutlarıyla olan ilişkisini araştırmıştır. İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık boyutlarından özellikle duygusal bağlılık boyutuyla çok güçlü, normatif boyutuyla ise güçlü ve aynı yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı boyutunda ise etkisinin zayıf olduğu görülmüştür.

Erdem (), çalışmasında örgütsel bağlılık ve içsel pazarlama kavramlarının açıklanmasını, firmaların rekabet süreçlerinde etkili hale getirilmesini ve aralarındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. Literatür taraması yöntemiyle yapılan çalışmada, şirketlerin rekabet ortamında başarılı olmaları için çalışan memnuniyetini arttırıcı teknikler, yaklaşımlar benimsemesi gerektiği belirtilmektedir.

Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu (2009) çalışmalarında, Kocaeli ilindeki otomotiv sektöründe çalışan 121 personelden aldıkları verileri, içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılığın üç boyutuna dair etkileri yönünden incelemişlerdir. Elde edilen verilere göre içsel pazarlama duygusal ve normatif bağlılık düzeyinde etkili olmaktadır. İşletmelerin, personellerini fikir ve önerilerini önemseme, ödüllendirme gibi faaliyetleri çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırmaktadır. Bir başka araştırma sonucu ise içsel pazarlamanın normatif bağlılığı arttırmasıdır. Çalışanların normatif bağlılığı arttıkça, örgüte duydukları sadakat, sorumluluklarını yerine getirme eğilimi artmaktadır.

Yıldız (2020) spor hizmeti sunan kamu kurumlarından yaptığı alan çalışmasında, IM-11 ölçeğinin içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık ilişkisinin belirlenmesindeki aracılığından yararlanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, içsel pazarlama duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilerken, devam bağlılığı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Öngel (2023) çalışmasında bilişim sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık ve içsel pazarlama profillerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda örgütsel bağlılık ve içsel

pazarlamannn birbirini önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir. Araştırma nedensellik içermeyen ve çalışan profillerini belirlemeye yönelik olduğundan kümelenme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın diğer çalışmalardan ayrılan yönü çalışanların profillendirilmesidir. Bu sonuçları farklılaştırmakla beraber şirket ve çalışanlar hakkında daha detaylı bilgilere sahip olunması anlamında yeni bir teknikte sunmaktadır.

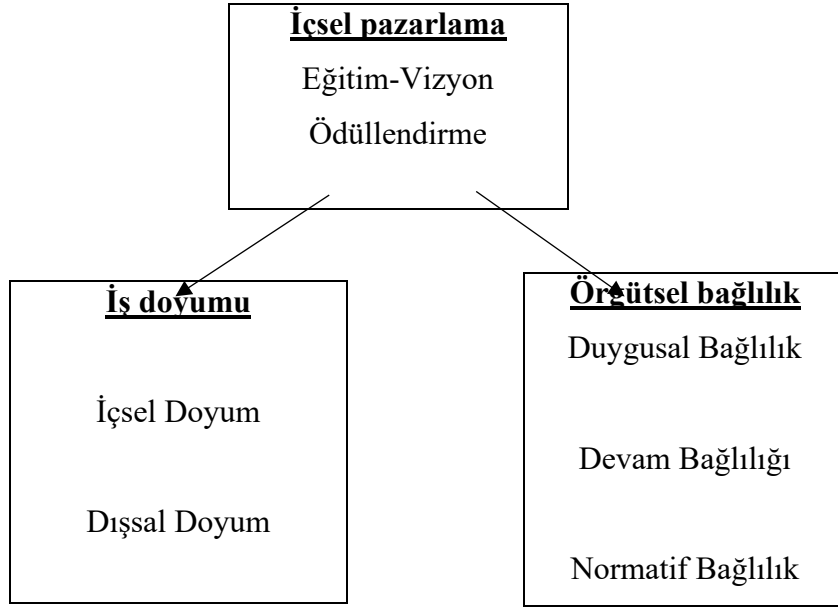
4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, verilerin toplanma süreci, veri toplama araçları, örneklem grubu, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması yer almaktadır.

4.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinin alt başlığı olan ilişkisel tarama deseni kullanılacaktır. İlişkisel tarama deseni yönteminin temel amacı; iki veya daha fazla değişken arasında var olan ya da var olduğu varsayılan ilişkilerin derecelerini, birbirlerini etkileme durumlarını ve değişimlerini incelemektir (Bekman, 2022). Bu desenler, araştırmanın sonuçlarına ulaşma ve elde edilen bulguların sonuca yönlendirilmesi anlamında araştırmacıya yardımcı olur. Çalışmalarda tüm evren hedeflenen bir şeydir fakat buna ulaşmak neredeyse imkânsızdır. İlişkisel tarama deseninde hedef bir evren seçilir ve örneklemin de bu evreni temsil etmesi beklenir. Örneklem ne kadar büyükse yapılan çalışmanın genellenebilirliği o kadar artacaktır.

Araştırmada, Bartın Üniversitesindeki içsel pazarlama uygulamalarını akademik personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini nasıl etkilediği incelenecektir. Akademik personelin içsel pazarlama uygulamalarını algı düzeyi bağımsız değişken olup, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ise bağımlı değişken olarak ele alınacaktır. Araştırmanın modeli Şekil.4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1: Araştırmanın modeli

Şekilde Bartın üniversitesi akademik personelinin içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini nasıl etkilediğine dair araştırma modeli görülmektedir.

Yapılan literatür taramasıyla içsel pazarlama uygulamaları ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalar incelenmiştir. Çalışanların içsel pazarlama algılarıyla iş doyumunu arasındaki ilişkiye dair Ergün ve Boz (2017); Bulunmaz ve Serhateri (2019); İşler ve Özdemir (2010); Tiftik (2021); Hwang ve Chi (2005); Ünüvar (2019); Kestane (2015) çalışmaları incelenerek hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir.

- **H1:** Bartın Üniversitesindeki içsel pazarlama faaliyetleri akademik personellerin iş doyumunu etkilemektedir.
- **H1a:** Bartın Üniversitesindeki eğitim ve vizyon faaliyetleri akademik personellerin içsel doyumunu etkilemektedir.
- **H1b:** Bartın Üniversitesindeki eğitim ve vizyon faaliyetleri akademik personellerin dışsal doyumunu etkilemektedir.
- **H1c:** Bartın Üniversitesindeki ödüllendirme faaliyetleri akademik personellerin içsel doyumunu etkilemektedir.
- **H1d:** Bartın Üniversitesindeki ödüllendirme faaliyetleri akademik personellerin dışsal doyumunu etkilemektedir.

Araştırmada içsel pazarlama faaliyetleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair hipotezler oluşturulurken literatür taraması yapılmıştır. İçsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında Taşkın ve Yeni (2016); Demir vd., (2008); Yıldız (2020); Songur ve Karataş (2020); Öngel (2023); Işık ve Altunoğlu (2016); Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu (2009); Kan Sönmez ve Hacıoğlu (2019) çalışmaları incelenerek aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- **H2:** Bartın Üniversitesindeki içsel pazarlama faaliyetleri akademik personellerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.
- **H2a:** Bartın Üniversitesindeki eğitim ve vizyon faaliyetleri akademik personellerin duygusal bağlılığını etkilemektedir.
- **H2b:** Bartın Üniversitesindeki eğitim ve vizyon faaliyetleri akademik personellerin devam bağlılığını etkilemektedir.
- **H2c:** Bartın Üniversitesindeki eğitim ve vizyon faaliyetleri akademik personellerin normatif bağlılığını etkilemektedir.
- **H2d:** Bartın Üniversitesindeki ödüllendirme faaliyetleri akademik personellerin duygusal bağlılığını etkilemektedir.
- **H2e:** Bartın Üniversitesindeki ödüllendirme faaliyetleri akademik personellerin devam bağlılığını etkilemektedir.
- **H2f:** Bartın Üniversitesindeki ödüllendirme faaliyetleri akademik personellerin normatif bağlılığını etkilemektedir.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Bartın Üniversitesinde çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Bartın Üniversitesinde 701 akademik personel çalışmaktadır. Araştırmanın örneklemini basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen evren kümesi oluşturmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi her bir örneklem seçimine eşit oranda şans verilerek yapılan, tüm birimlerin örneğe seçilebilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahip olduğu bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2013). Araştırmanın örneklemini %95 güven aralığı ve %5+/- hata payı ile basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen 88 akademik personel oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 4.1 'de sunulmuştur.

Tablo 4.1: Araştırmaya katılan demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Demografik Özelliklerin Dağılımı			
		N	%
Cinsiyetiniz	Kadın	45	51,1
	Erkek	43	48,9
Medeni Durumunuz	Evli	46	52,3
	Bekar	42	47,7
Yaşınız	18-25	12	13,6
	26-35	35	39,8
	36-45	20	22,7
	46-55	12	13,6
	56 Ve Üstü	9	10,2
Eğitim Durumunuz	Yüksek Lisans	26	29,5
	Doktora	62	70,5
Bu Üniversitede Toplam Çalışma Süreniz	1 Yıldan Az	10	11,5
	1-5 Yıl	31	35,6
	6-10 Yıl	32	36,8
	11 Yıl ve Üzeri	14	16,1
Mesleğinizde Toplam Çalışma Süreniz	1 Yıldan Az	9	10,3
	1-5 Yıl	27	31
	6-10 Yıl	25	28,7
	11 Yıl ve Üzeri	26	29,9
Statü	Araştırma Görevlisi	29	33
	Öğretim Görevlisi	14	15,9
	Öğretim Üyesi	45	51,1

Bu çalışmada, katılımcıların demografik özellikleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde, %51,1'inin kadın (n=45) ve %48,9'unun erkek (n=43) olduğu görülmüştür. Bu, araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımının dengeli olduğunu göstermektedir.

Medeni durum açısından bakıldığında, katılımcıların %52,3'ü evli (n=46) ve %47,7'si bekar (n=42) olduğu tespit edilmiştir. Bu dağılım, medeni durum açısından da benzer bir denge olduğunu ortaya koymaktadır.

Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %13,6'sının 18-25 yaş aralığında (n=12), %39,8'inin 26-35 yaş aralığında (n=35), %22,7'sinin 36-45 yaş aralığında (n=20), %13,6'sının 46-55 yaş aralığında (n=12) ve %10,2'sinin 56 yaş ve üzerinde (n=9) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%62,5) 26-45 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir.

Eğitim durumu bakımından katılımcıların %29,5'i yüksek lisans (n=26) ve %70,5'i doktora derecesine sahip (n=62) olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, katılımcıların büyük çoğunluğunun yüksek düzeyde akademik eğitime sahip olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların bu üniversitede toplam çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, %11,5'i 1 yıldan az (n=10), %35,6'sı 1-5 yıl aralığında (n=31), %36,8'i 6-10 yıl aralığında (n=32) ve %16,1'i 11 yıl ve üzeri (n=14) çalışma süresine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu, katılımcıların büyük kısmının (%72,4) 1-10 yıl arasında çalışma deneyimine sahip olduğunu göstermektedir.

Mesleki çalışma süresi açısından bakıldığında, katılımcıların %10,3'ü 1 yıldan az (n=9), %31'i 1-5 yıl (n=27), %28,7'si 6-10 yıl (n=25) ve %29,9'u 11 yıl ve üzeri (n=26) çalışma deneyimine sahiptir. Bu dağılım, katılımcıların mesleki deneyimlerinin oldukça çeşitli olduğunu ortaya koymaktadır.

Son olarak, katılımcıların statü dağılımları incelendiğinde, %33'ü araştırma görevlisi (n=29), %15,9'u öğretim görevlisi (n=14) ve %51,1'i öğretim üyesi (n=45) olarak görev yapmaktadır. Bu durum, araştırmaya katılanların yarısından fazlasının öğretim üyesi statüsünde olduğunu göstermektedir.

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanması için “Kişisel Bilgi Formu”, “İçsel Pazarlama Ölçeği”, “İş Tatmini Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

4.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, statüsü, toplam çalışma süresi, meslekteki toplam çalışma süresi değişkenlerini belirlemek üzere oluşturulmuştur.

4.4.2. İçsel Pazarlama Ölçeği

Çalışmada veri toplama aracı olarak Money ve Foreman'ın içsel pazarlama ölçeği kullanılmıştır. Money ve Foreman (1995) içsel pazarlamayı vizyon, gelişim ve ödüllendirme olmak üzere 3 boyutta ele almaktadır. Ölçeğin eğitim, vizyon ve ödüllendirme boyutlarını açıklamasıyla beraber literatürde en çok kullanılan ölçek olması sebebiyle tercih edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan bu çalışmada içsel pazarlama ölçeği vizyon-eğitim ve ödüllendirme olmak üzere iki boyut altında ele alınmıştır. İçsel pazarlama ölçeği 5'li likert ölçek olup 15 sorudan oluşmaktadır. Ölçek; 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanmıştır. Ölçeğin Kocaman ve ark (2013) tarafından yapı ve geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Ayrıca Candan ve Çekmecelioğlu (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup alfa değeri .952 olarak tespit edilmiştir. Yıldız (2013) çalışmasında ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), güvenilirliğini tespit etmek için de Cronbach Alpha Katsayısı uygulamasını yapmıştır. Yine geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden önce yaptığı ön analizlerde de içsel pazarlama ölçeğinin KMO değeri mükemmel düzeyi yansıtmıştır (Yıldız, 2013).

4.4.3. İş Doyumu Ölçeği

Araştırmada Küçükbiş (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Minnesota İş Tatmini Ölçeği gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. İş tatmini ile ilgili yapılan çoğu çalışmada kullanılmış olması ve geçerlilik ve güvenilirliğinin çok kez doğrulanmış olması sebebiyle Minnesota İş Tatmini Ölçeği tercih edilmiştir. Ölçekte, 5'li Likert tipi ölçek olup, 1=Hiç Memnun Değilim, 5=Çok Memnunum ifadelerinden oluşan 20 soru bulunmaktadır. Ölçekte içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır. Birinci alt boyut (içsel tatmin); 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20. Maddelerden oluşmaktadır. İkinci alt boyut (içsel tatmin); 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19. maddelerden oluşmaktadır (Can ve Armağan, 2021). Küçükbiş ve Alpay (2016) çalışmasında ölçeğin güvenilirlik düzeyini

ölçerek genel iş tatmini Cronbach"s Alpha değeri ($\alpha=0,88$) olarak bulmuştur. Alt boyut içsel tatmin Cronbach"s Alpha değeri ($\alpha=0,84$) dışsal tatmin Cronbach"s Alpha değeri ($\alpha=0,79$) olarak tespit edilerek genel iş tatmini ve alt boyutlar arasında tutarlılık söz konusudur.

4.4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışmada Meyer, Allen ve Smith' in (1993) Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek birçok çalışmada kullanılan literatürdeki en temel ölçek olma özelliğini taşımaktadır. Ölçek, iş görenlerin işyerine bağlılık düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Meyer, Allen ve Smith' in Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış hali kullanılmıştır. Ölçek, duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarından oluşmaktadır. Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından ölçeğin yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizleri yapılmış olup, alt boyutları içeren ölçek maddeleri şu şekilde analiz edilmiştir Dağlı, Elçiçek ve Han (2018):

- Duygusal bağlılık (1,2,3,4,5 ve 6. Maddeler)
- Devam bağlılığı (7,8.9.10,11,12. Maddeler)
- Normatif bağlılık (13,14,15,16,17,18.maddeler)

Olarak ifade edilerek orijinal ölçekle uyumludur. Ölçeğin 3,4,5 ve 13.maddeleri ters maddeler olarak ifade edilmiştir. Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) ın yaptığı güvenilirlik testleri sonucunda Cronbach Alpha ve madde toplam korelasyon değerleri beklenin üzerinde çıktığı için güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmüştür. Ölçek, 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum arasında puanlamadan oluşan 18 ifadeden oluşmaktadır.

4.5. Veriler ve Toplanması

Verilerin toplanması için soru formu Google Formlar kısmından online olarak oluşturulmuş olup Bartın Üniversitesinde görev yapan akademik personele ulaştırılmıştır. Anket "Kişisel Bilgi Formu", "İçsel Pazarlama Ölçeği", "İş Tatmini Ölçeği", "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin cevaplanma süresi ortalama 6-10 dakikadır.

4.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Veri analizinin hangi programla yapıldığı, hipotezler için geçerlilik ve güvenilirlik testleri-bu kısmı bulgular kısmından sonra yaz.

Tablo 4.2: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının normalliğinin sınanması

	n	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
Gelişim	88	-1,173	1,171	0,911
Ödüllendirme	88	-1,318	1,14	0,903
Vizyon	88	-1,16	1,26	0,873
İçsel Pazarlama Ölçeği	88	-1,116	1,006	0,959
İçselleştirilmiş Bağlılık	88	-0,636	2,052	0,764
Normatif Bağlılık	88	-0,934	0,462	0,873
Devam Bağlılık	88	0,162	-0,706	0,76
Duygusal Bağlılık	88	0,414	-0,761	0,891
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	88	0,133	0,243	0,775
İç Doyum	88	-0,09	0,266	0,648
Dış Doyum	88	-1,239	2,202	0,842
İş Tatmini Ölçeği	88	-0,566	1,732	0,827

Ölçeklerden elde edilen puanların normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için yapılan bir işlem çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanmasıdır. Ölçek puanlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Hopkins ve Weeks, 1990). Buna göre içsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (çarpıklık/basıklık katsayıları sınırlar içerisinde). Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

4.7. Güvenirlik Analizi

Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenilirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967).

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

4.8. Kullanılan İstatistiksel Testler

Verilerin analizi SPSS 27.0 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Kategorik (nitel) değişkenler için frekans (n) ve yüzde (%), sayısal (nicel) değişkenler için ortalama (Ort), standart sapma (ss), minimum ve maksimum istatistikleri verilmiştir. Çalışmada test tekniklerinden Pearson korelasyon testi, bağımsız gruplar t testi, Tek yönlü ANOVA testleri kullanılmıştır. Çalışmada içsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının demografik özelliklere, çalışma bilgilerine göre karşılaştırılmasında bağımsız gruplar t, tek yönlü ANOVA ölçek puanları arasındaki ilişkilerde Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Bağımsız gruplar t; bağımsız iki grubun sayısal (nicel) bir değişken bakımından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Tek yönlü ANOVA; bağımsız k ($k > 2$) grubun sayısal (nicel) bir değişken bakımından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Pearson korelasyon; iki nicel değişken arasındaki ilişkinin yönünün ve şiddetinin belirlenmesinde kullanılan test tekniğidir. 4 uç değer, 8 kişinin demografik bilgileri, 1 kişi ölçekleri boş olduğu için silindi.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

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

Bu çalışmada, çeşitli ölçekler kullanılarak katılımcıların gelişim, ödüllendirme, vizyon, içsel pazarlama, içselleştirilmiş bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılık, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık, iç doyum, dış doyum ve iş tatmini düzeyleri ölçülmüştür. Katılımcı sayısı 88 olup, her bir ölçek için tanımlayıcı istatistikler aşağıda detaylandırılmıştır.

5.1. Bulgular

Tablo 5.1: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının betimsel istatistikleri

	n	Minimum	Maximum	Ort.	ss
Gelişim	88	6,00	30,00	23,82	5,16
Ödüllendirme	88	3,00	15,00	12,05	3,00
Vizyon	88	4,00	15,00	11,86	2,78
İçsel Pazarlama Ölçeği	88	16,00	60,00	47,73	10,16
İçselleştirilmiş Bağlılık	88	6,00	25,00	19,00	3,27
Normatif Bağlılık	88	5,00	25,00	18,47	4,70
Devam Bağlılık	88	5,00	20,00	13,32	3,62
Duygusal Bağlılık	88	4,00	20,00	10,13	3,81
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	88	37,00	84,00	60,91	9,16
İç Doyum	88	3,08	5,00	4,17	0,43
Dış Doyum	88	1,13	5,00	4,02	0,73
İş Tatmini Ölçeği	88	2,35	5,00	4,11	0,48

Bu çalışmada, çeşitli ölçekler kullanılarak katılımcıların gelişim, ödüllendirme, vizyon, içsel pazarlama, içselleştirilmiş bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılık, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık, iç doyum, dış doyum ve iş tatmini düzeyleri ölçülmüştür. Katılımcı sayısı 88 olup, her bir ölçek için tanımlayıcı istatistikler aşağıda detaylandırılmıştır.

Katılımcıların gelişim puanları 6,00 ile 30,00 arasında değişmektedir. Ortalama gelişim puanı 23,82 olup, standart sapma 5,16'dır. Bu sonuçlar, katılımcıların genel olarak yüksek bir gelişim düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Ödüllendirme puanları 3,00 ile 15,00 arasında değişmektedir. Katılımcıların ortalama ödüllendirme puanı 12,05 olarak bulunmuş olup, standart sapma 3,00'dür. Bu bulgular, ödüllendirme algısının katılımcılar arasında dengeli bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Vizyon puanları 4,00 ile 15,00 arasında değişmekte olup, ortalama puan 11,86'dır. Standart sapma ise 2,78 olarak hesaplanmıştır. Bu, katılımcıların vizyon algısının genel olarak yüksek olduğunu işaret etmektedir.

İşsel pazarlama puanları 16,00 ile 60,00 arasında değişmektedir. Ortalama puan 47,73 olup, standart sapma 10,16'dır. Bu değerler, işsel pazarlama uygulamalarının katılımcılar arasında değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

İçselleştirilmiş bağlılık puanları 6,00 ile 25,00 arasında değişmektedir. Ortalama puan 19,00 olup, standart sapma 3,27'dir. Bu sonuçlar, katılımcıların yüksek bir içselleştirilmiş bağlılık düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Normatif bağlılık puanları 5,00 ile 25,00 arasında değişmektedir. Ortalama normatif bağlılık puanı 18,47 ve standart sapma 4,70 olarak bulunmuştur. Bu bulgular, katılımcıların normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu işaret etmektedir.

Devam bağlılık puanları 5,00 ile 20,00 arasında değişmekte olup, ortalama puan 13,32'dir. Standart sapma ise 3,62 olarak hesaplanmıştır. Bu, katılımcıların devam bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğunu göstermektedir.

Duygusal bağlılık puanları 4,00 ile 20,00 arasında değişmektedir. Ortalama puan 10,13 olup, standart sapma 3,81'dir. Bu sonuçlar, katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin nispeten düşük olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık puanları 37,00 ile 84,00 arasında değişmektedir. Ortalama puan 60,91 ve standart sapma 9,16 olarak bulunmuştur. Bu, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin genel olarak yüksek olduğunu işaret etmektedir.

İç doyum puanları 3,08 ile 5,00 arasında değişmektedir. Ortalama iç doyum puanı 4,17 olup, standart sapma 0,43'tür. Bu bulgular, katılımcıların iç doyum düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Dış doyum puanları 1,13 ile 5,00 arasında değişmektedir. Ortalama puan 4,02 olup, standart sapma 0,73'tür. Bu, katılımcıların dış doyum düzeylerinin de yüksek olduğunu göstermektedir.

İş tatmini puanları 2,35 ile 5,00 arasında değişmektedir. Ortalama iş tatmini puanı 4,11 olup, standart sapma 0,48'dir. Bu bulgular, katılımcıların genel olarak yüksek bir iş tatmini düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, katılımcıların gelişim, ödüllendirme, vizyon, içsel pazarlama, bağlılık ve iş tatmini gibi faktörlerde genel olarak yüksek puanlar aldığı ve bu alanlarda tatmin düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, örgüt içindeki motivasyon ve bağlılık düzeylerinin olumlu olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 5.2: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının ilişkisi

		Gelişim	Ödüllendirme	Vizyon	İçsel Pazarlama Ölçeği	İçselleştirilmiş Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	İç Doyum	Dış Doyum	İş Tatmini Ölçeği
Gelişim	r	1											
	p												
Ödüllendirme	r	,746**	1										
	p	0,000											
Vizyon	r	,799**	,820**	1									
	p	0,000	0,000										

Tablo 5.2: (devam ediyor)

İçsel Pazarlama Ölçeği	r	,948**	,899**	,922**	1								
	p	0,000	0,000	0,000									
İçselleştirilmiş Bağlılık	r	,598**	,599**	,515**	,622**	1							
	p	0,000	0,000	0,000	0,000								
Normatif Bağlılık	r	,471**	,592**	,470**	,543**	,584**	1						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000							
Devam Bağlılık	r	0,186	,225*	0,170	0,207	,438**	,470**	1					
	p	0,084	0,035	0,114	0,053	0,000	0,000						
Duygusal Bağlılık	r	-,385**	-,457**	-,349**	-,426**	-,402**	-,328**	0,034	1				
	p	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,002	0,755					
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	r	,368**	,416**	,347**	,405**	,662**	,771**	,807**	0,117	1			
	p	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,276				
İç Doyum	r	,363**	,454**	,340**	,412**	,484**	,489**	,306**	-,444**	,360**	1		
	p	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,001			
Dış Doyum	r	,579**	,534**	,527**	,596**	,566**	,456**	,277**	-,332**	,407**	,520**	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,002	0,000	0,000		
İş Tatmini Ölçeği	r	,548**	,569**	,504**	,585**	,605**	,540**	,333**	-,441**	,441**	,853**	,889**	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	

** $p < 0,001$, * $p < 0,05$ anlamlı ilişki var , $p > 0,05$ anlamlı ilişki yok , Pearson korelasyon testi

Gelişim ile ödüllendirme arasında çok kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,746$, $p=0,000$). Gelişim ile vizyon arasında çok kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,799$, $p=0,000$). Gelişim ile içsel pazarlama ölçeği arasında çok kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,948$, $p=0,000$). Gelişim ile içselleştirilmiş bağlılık arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,598$, $p=0,000$). Gelişim ile normatif bağlılık arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,471$, $p=0,000$). Gelişim ile devam bağlılık arasında zayıf kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,186$, $p=0,084$). Gelişim ile duygusal bağlılık arasında orta kuvvetli, negatif bir ilişki vardır ($r=-0,385$, $p=0,000$). Gelişim ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,368$, $p=0,000$). Gelişim ile iç doyum arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,363$, $p=0,001$). Gelişim ile dış doyum arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,579$, $p=0,000$). Gelişim ile iş tatmini ölçeği arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,548$, $p=0,000$).

Ödüllendirme ile vizyon arasında çok kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,820$, $p=0,000$). Ödüllendirme ile içsel pazarlama ölçeği arasında çok kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır

($r=0,899$, $p=0,000$). Ödüllendirme ile içselleştirilmiş bağlılık arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,599$, $p=0,000$). Ödüllendirme ile normatif bağlılık arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,592$, $p=0,000$). Ödüllendirme ile devam bağlılık arasında zayıf kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,225$, $p=0,035$). Ödüllendirme ile duygusal bağlılık arasında orta kuvvetli, negatif bir ilişki vardır ($r=-0,457$, $p=0,000$). Ödüllendirme ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,416$, $p=0,000$). Ödüllendirme ile iç doyum arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,454$, $p=0,000$). Ödüllendirme ile dış doyum arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,534$, $p=0,000$). Ödüllendirme ile iş tatmini ölçeği arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,569$, $p=0,000$).

Vizyon ile içsel pazarlama ölçeği arasında çok kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,922$, $p=0,000$). Vizyon ile içselleştirilmiş bağlılık arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,515$, $p=0,000$). Vizyon ile normatif bağlılık arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,470$, $p=0,000$). Vizyon ile devam bağlılık arasında zayıf kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,170$, $p=0,114$). Vizyon ile duygusal bağlılık arasında orta kuvvetli, negatif bir ilişki vardır ($r=-0,349$, $p=0,001$). Vizyon ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,347$, $p=0,001$). Vizyon ile iç doyum arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,340$, $p=0,001$). Vizyon ile dış doyum arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,527$, $p=0,000$). Vizyon ile iş tatmini ölçeği arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,504$, $p=0,000$).

İçsel pazarlama ölçeği ile içselleştirilmiş bağlılık arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,622$, $p=0,000$). İçsel pazarlama ölçeği ile normatif bağlılık arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,543$, $p=0,000$). İçsel pazarlama ölçeği ile devam bağlılık arasında zayıf kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,207$, $p=0,053$). İçsel pazarlama ölçeği ile duygusal bağlılık arasında orta kuvvetli, negatif bir ilişki vardır ($r=-0,426$, $p=0,000$). İçsel pazarlama ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,405$, $p=0,000$). İçsel pazarlama ölçeği ile iç doyum arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,412$, $p=0,000$). İçsel pazarlama ölçeği ile dış doyum arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,596$, $p=0,000$). İçsel pazarlama ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,585$, $p=0,000$).

İçselleştirilmiş bağlılık ile normatif bağlılık arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,584$, $p=0,000$). İçselleştirilmiş bağlılık ile devam bağlılık arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,438$, $p=0,000$). İçselleştirilmiş bağlılık ile duygusal bağlılık arasında orta kuvvetli, negatif bir ilişki vardır ($r=-0,402$, $p=0,000$). İçselleştirilmiş bağlılık ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,662$, $p=0,000$). İçselleştirilmiş bağlılık ile iç doyum arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,484$, $p=0,000$). İçselleştirilmiş bağlılık ile dış doyum arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,566$, $p=0,000$). İçselleştirilmiş bağlılık ile iş tatmini ölçeği arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,605$, $p=0,000$).

Normatif bağlılık ile devam bağlılık arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,470$, $p=0,000$). Normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında orta kuvvetli, negatif bir ilişki vardır ($r=-0,328$, $p=0,002$). Normatif bağlılık ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,771$, $p=0,000$). Normatif bağlılık ile iç doyum arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,489$, $p=0,000$). Normatif bağlılık ile dış doyum arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,456$, $p=0,000$). Normatif bağlılık ile iş tatmini ölçeği arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,540$, $p=0,000$).

Devam bağlılık ile duygusal bağlılık arasında zayıf kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,034$, $p=0,755$). Devam bağlılık ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,807$, $p=0,000$). Devam bağlılık ile iç doyum arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,306$, $p=0,004$). Devam bağlılık ile dış doyum arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,277$, $p=0,009$). Devam bağlılık ile iş tatmini ölçeği arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,333$, $p=0,002$).

Duygusal bağlılık ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında zayıf kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,117$, $p=0,276$). Duygusal bağlılık ile iç doyum arasında kuvvetli, negatif bir ilişki vardır ($r=-0,444$, $p=0,000$). Duygusal bağlılık ile dış doyum arasında orta kuvvetli, negatif bir ilişki vardır ($r=-0,332$, $p=0,002$). Duygusal bağlılık ile iş tatmini ölçeği arasında kuvvetli, negatif bir ilişki vardır ($r=-0,441$, $p=0,000$).

Örgütsel bağlılık ölçeği ile iç doyum arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,360$, $p=0,001$). Örgütsel bağlılık ölçeği ile dış doyum arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır

($r=0,407$, $p=0,000$). Örgütsel bağlılık ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,441$, $p=0,000$).

İç doyum ile dış doyum arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,520$, $p=0,000$). İç doyum ile iş tatmini ölçeği arasında çok kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,853$, $p=0,000$). Dış doyum ile iş tatmini ölçeği arasında çok kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,889$, $p=0,000$).

Bu sonuçlar, ölçekler arasında çeşitli kuvvet derecelerinde pozitif ve negatif ilişkiler olduğunu göstermektedir. Örneğin, iç doyum ile iş tatmini ölçeği arasında çok kuvvetli, pozitif bir ilişki bulunurken, duygusal bağlılık ile iç doyum arasında kuvvetli, negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 5.3: Regresyon analizi model 1

Bağımlı	Bağımsız	Beta	t	p	R2	F
İş Tatmini Ölçeği	İçsel Pazarlama Ölçeği	0,486	5,250	0,000	0,392	27,391
	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,245	2,643	0,010		

Bu çalışmada, içsel pazarlama uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Regresyon analizine göre, içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,486$, $t=5,250$, $p<0,001$). Bu bulgu, içsel pazarlama uygulamalarının artmasının iş tatmini düzeyinde olumlu bir artışa yol açtığını göstermektedir. İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların motivasyonunu artırmak ve işlerine olan bağlılıklarını güçlendirmek amacıyla yapılan stratejik faaliyetleri içerir. Bu bulgu, içsel pazarlama stratejilerinin iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,245$, $t=2,643$, $p=0,010$). Bu sonuç, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının artmasının iş tatmini düzeylerini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık,

çalışanların örgüte olan duygusal, normatif ve devam bağlılıklarıyla ilgilidir ve bu bağlılıklar, çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarını sağlayan önemli faktörlerdir.

Regresyon modeli genel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=27,391$, $p<0,001$) ve modelin açıklayıcılık düzeyi $R^2 =0,392$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, bağımsız değişkenlerin (içsel pazarlama uygulamaları ve örgütsel bağlılık) iş tatmini üzerindeki toplam varyansın %39,2'sini açıkladığını göstermektedir. Bu oran, modelin iş tatminini anlamada önemli bir açıklayıcı güce sahip olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, içsel pazarlama uygulamaları ve örgütsel bağlılık, iş tatminini anlamlı düzeyde etkileyen önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, iş tatmini düzeyini artırmak isteyen yöneticilerin, içsel pazarlama stratejilerine ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmeye yönelik politikalar geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Tablo 5.4: Regresyon analizi model 2

Bağımlı	Bağımsız	Beta	t	p	R2	F
İç Doyum	Gelişim	-0,015	-0,095	0,924	0,376	6,880
	Ödüllendirme	0,155	0,860	0,393		
	Vizyon	-0,061	-0,341	0,734		
	İçselleştirilmiş Bağlılık	0,146	1,102	0,274		
	Normatif Bağlılık	0,188	1,497	0,138		
	Devam Bağlılık	0,141	1,298	0,198		
	Duygusal Bağlılık	-0,285	-2,706	0,008		

Bu çalışmada, çeşitli bağımsız değişkenlerin iç doyum üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Regresyon analizine göre, gelişim değişkeninin iç doyum üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,015$, $t=-0,095$, $p=0,924$). Bu sonuç, çalışanların gelişim fırsatlarının iç doyum üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Ödüllendirme değişkeni için de iç doyum üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($\beta=0,155$, $t=0,860$, $p=0,393$). Bu bulgu, çalışanların ödüllendirilme şekillerinin iç doyumlarını anlamlı bir şekilde etkilemediğini ortaya koymaktadır.

Vizyon değişkeninin iç doyum üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,061$, $t=-0,341$, $p=0,734$). Bu, örgütün vizyonunun çalışanların iç doyumunu belirlemede önemli bir faktör olmadığını göstermektedir.

İçselleştirilmiş bağlılık değişkeni için de iç doyum üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($\beta=0,146$,

$t=1,102$, $p=0,274$). Çalışanların örgüte olan içselleştirilmiş bağlılıklarının iç doyumlarına anlamlı bir katkısı olmadığı görülmektedir.

Normatif bağlılık değişkeni de iç doyum üzerinde anlamlı bir etki göstermemiştir ($\beta=0,188$, $t=1,497$,

$p=0,138$). Çalışanların normatif bağlılıklarının iç doyumlarını önemli ölçüde etkilemediği anlaşılmaktadır.

Devam bağlılık değişkeni için de iç doyum üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($\beta=0,141$, $t=1,298$, $p=0,198$). Çalışanların örgütte kalma zorunluluğunun iç doyumları üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Ancak, duygusal bağlılık değişkeni iç doyum üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermiştir ($\beta=-0,285$, $t=-2,706$, $p=0,008$). Bu bulgu, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının azaldıkça iç doyum düzeylerinin arttığını göstermektedir. Bu durum, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının yüksek olmasının iç doyumlarını olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

Regresyon modeli genel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,880$, $p<0,001$) ve modelin açıklayıcılık düzeyi $R^2 =0,376$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, bağımsız değişkenlerin (gelişim, ödüllendirme, vizyon, içselleştirilmiş bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılık ve duygusal bağlılık) iç doyum üzerindeki toplam varyansın %37,6'sını açıkladığını göstermektedir.

Sonuç olarak, sadece duygusal bağlılık değişkeninin iç doyum üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Diğer değişkenler (gelişim, ödüllendirme, vizyon, içselleştirilmiş bağlılık,

normatif bağlılık ve devam bağlılık) iç doyumunu anlamlı şekilde etkilememektedir. Bu bulgular, yöneticilerin çalışanların duygusal bağlılıklarını yönetirken dikkatli olmaları gerektiğini, çünkü yüksek duygusal bağlılığın iç doyumunu olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Tablo 5.5: Regresyon analizi model 3

Bağımlı	Bağımsız	Beta	t	p	R2	F
Dış Doyum	Gelişim	0,261	1,705	0,092	0,431	8,641
	Ödüllendirme	0,002	0,012	0,991		
	Vizyon	0,118	0,693	0,491		
	İçselleştirilmiş Bağlılık	0,246	1,947	0,055		
	Normatif Bağlılık	0,080	0,665	0,508		
	Devam Bağlılık	0,065	0,628	0,532		
	Duygusal Bağlılık	-0,067	-0,665	0,508		

Bu çalışmada, çeşitli bağımsız değişkenlerin dış doyum üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Gelişim: Regresyon analizine göre, gelişim değişkeninin dış doyum üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,261$, $t=1,705$, $p=0,092$). Bu sonuç, çalışanların gelişim fırsatlarının dış doyum üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Ödüllendirme: Ödüllendirme değişkeni için de dış doyum üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($\beta=0,002$, $t=0,012$, $p=0,991$). Bu bulgu, çalışanların ödüllendirilme şekillerinin dış doyumlarını anlamlı bir şekilde etkilemediğini ortaya koymaktadır.

Vizyon: Vizyon değişkeninin dış doyum üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,118$, $t=0,693$, $p=0,491$). Bu, örgütün vizyonunun çalışanların dış doyumunu belirlemede önemli bir faktör olmadığını göstermektedir.

İçselleştirilmiş Bağlılık: İçselleştirilmiş bağlılık değişkeni için de dış doyum üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($\beta=0,246$, $t=1,947$, $p=0,055$). Çalışanların örgüte olan içselleştirilmiş bağlılıklarının dış doyumlarına anlamlı bir katkısı olmadığı görülmektedir.

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık değişkeni de dış doyum üzerinde anlamlı bir etki göstermemiştir ($\beta=0,080$, $t=0,665$, $p=0,508$). Çalışanların normatif bağlılıklarının dış doyumlarını önemli ölçüde etkilemediği anlaşılmaktadır.

Devam Bağlılık: Devam bağlılık değişkeni için de dış doyum üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($\beta=0,065$, $t=0,628$, $p=0,532$). Çalışanların örgütte kalma zorunluluğunun dış doyumları üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık değişkeni için de dış doyum üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($\beta=-0,067$, $t=-0,665$, $p=0,508$). Bu bulgu, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının dış doyumlarını anlamlı bir şekilde etkilemediğini ortaya koymaktadır.

Regresyon modeli genel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=8,641$, $p<0,001$) ve modelin açıklayıcılık düzeyi $R^2 =0,431$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, bağımsız değişkenlerin (gelişim, ödüllendirme, vizyon, içselleştirilmiş bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılık ve duygusal bağlılık) dış doyum üzerindeki toplam varyansın %43,1'ini açıkladığını göstermektedir.

Sonuç olarak, dış doyum üzerinde hiçbir bağımsız değişkenin (gelişim, ödüllendirme, vizyon, içselleştirilmiş bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılık ve duygusal bağlılık) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu bulgular, yöneticilerin bu değişkenleri yönetirken, dış doyumunu artırmak için başka faktörlere odaklanmaları gerektiğini göstermektedir.

Tablo 5.6: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre ilişkisi

	Cinsiyetiniz	n	Ort.	ss	t	p
Gelişim	Kadın	45	23,93	4,84	0,213	0,832
	Erkek	43	23,70	5,53		
Ödüllendirme	Kadın	45	11,96	2,86	-0,286	0,776
	Erkek	43	12,14	3,17		
Vizyon	Kadın	45	11,84	2,74	-0,066	0,948
	Erkek	43	11,88	2,86		

Tablo 5.6: (devam ediyor)

İçsel Pazarlama Ölçeği	Kadın	45	47,73	9,74	0,006	0,995
	Erkek	43	47,72	10,69		
İçselleştirilmiş Bağlılık	Kadın	45	19,04	3,05	0,130	0,897
	Erkek	43	18,95	3,51		
Normatif Bağlılık	Kadın	45	18,42	4,48	-0,089	0,930
	Erkek	43	18,51	4,97		
Devam Bağlılık	Kadın	45	13,22	3,73	-0,253	0,801
	Erkek	43	13,42	3,55		
Duygusal Bağlılık	Kadın	45	10,73	3,88	1,545	0,126
	Erkek	43	9,49	3,67		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kadın	45	61,42	8,44	0,535	0,594
	Erkek	43	60,37	9,93		
İç Doyum	Kadın	45	4,17	0,42	0,082	0,935
	Erkek	43	4,16	0,44		
Dış Doyum	Kadın	45	4,00	0,73	-0,259	0,797
	Erkek	43	4,04	0,75		
İş Tatmini Ölçeği	Kadın	45	4,10	0,47	-0,114	0,909
	Erkek	43	4,12	0,50		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; t testi

Bu çalışmada kadın ve erkek bireylerin çeşitli ölçütler açısından karşılaştırmaları yapılmıştır. Analizlerde t-test kullanılmış ve sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

Anlamlı Fark Göstermeyen Değişkenler: Kadın ve erkek bireyler arasında gelişim, ödüllendirme, vizyon, içsel pazarlama, içselleştirilmiş bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılık, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık, iç doyum, dış doyum ve iş tatmini ölçekleri açısından anlamlı fark bulunmamıştır.

Gelişim: Kadınların (Ort.=23,93, SS=4,84) ve erkeklerin (Ort.=23,70, SS=5,53) gelişim puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,213$, $p=0,832$).

Ödüllendirme: Kadınların (Ort.=11,96, SS=2,86) ve erkeklerin (Ort.=12,14, SS=3,17) ödüllendirme puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,286$, $p=0,776$).

Vizyon: Kadınların (Ort.=11,84, SS=2,74) ve erkeklerin (Ort.=11,88, SS=2,86) vizyon puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,066$, $p=0,948$).

İçsel Pazarlama Ölçeği: Kadınların (Ort.=47,73, SS=9,74) ve erkeklerin (Ort.=47,72, SS=10,69) içsel pazarlama puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,006$, $p=0,995$).

İçselleştirilmiş Bağlılık: Kadınların (Ort.=19,04, SS=3,05) ve erkeklerin (Ort.=18,95, SS=3,51) içselleştirilmiş bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,130$, $p=0,897$).

Normatif Bağlılık: Kadınların (Ort.=18,42, SS=4,48) ve erkeklerin (Ort.=18,51, SS=4,97) normatif bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,089$, $p=0,930$).

Devam Bağlılık: Kadınların (Ort.=13,22, SS=3,73) ve erkeklerin (Ort.=13,42, SS=3,55) devam bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,253$, $p=0,801$).

Duygusal Bağlılık: Kadınların (Ort.=10,73, SS=3,88) ve erkeklerin (Ort.=9,49, SS=3,67) duygusal bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,545$, $p=0,126$).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Kadınların (Ort.=61,42, SS=8,44) ve erkeklerin (Ort.=60,37, SS=9,93) örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,535$, $p=0,594$).

İç Doyum: Kadınların (Ort.=4,17, SS=0,42) ve erkeklerin (Ort.=4,16, SS=0,44) iç doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,082$, $p=0,935$).

Dış Doyum: Kadınların (Ort.=4,00, SS=0,73) ve erkeklerin (Ort.=4,04, SS=0,75) dış doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,259$, $p=0,797$).

İş Tatmini Ölçeği: Kadınların (Ort.=4,10, SS=0,47) ve erkeklerin (Ort.=4,12, SS=0,50) iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,114$, $p=0,909$).

Tablo 5.7: İçsel Pazarlama Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Medeni Duruma Göre İlişkisi

	Medeni Durumunuz	n	Ort.	ss	t	p
Gelişim	Evli	46	24,15	5,05	0,633	0,528
	Bekâr	42	23,45	5,32		
Ödüllendirme	Evli	46	12,67	2,57	2,095	0,039
	Bekâr	42	11,36	3,30		
Vizyon	Evli	46	12,24	2,56	1,332	0,186
	Bekâr	42	11,45	2,98		
İçsel Pazarlama Ölçeği	Evli	46	49,07	9,29	1,298	0,198
	Bekâr	42	46,26	10,95		
İçselleştirilmiş Bağlılık	Evli	46	19,11	2,85	0,325	0,746
	Bekâr	42	18,88	3,70		
Normatif Bağlılık	Evli	46	18,67	4,53	0,432	0,667
	Bekâr	42	18,24	4,93		
Devam Bağlılık	Evli	46	12,70	3,78	-1,704	0,092
	Bekâr	42	14,00	3,36		
Duygusal Bağlılık	Evli	46	10,07	4,06	-0,153	0,879
	Bekâr	42	10,19	3,56		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Evli	46	60,54	8,16	-0,390	0,698
	Bekâr	42	61,31	10,23		
İç Doyum	Evli	46	4,18	0,44	0,328	0,743
	Bekâr	42	4,15	0,42		
Dış Doyum	Evli	46	4,02	0,73	-0,048	0,962
	Bekâr	42	4,02	0,75		
İş Tatmini Ölçeği	Evli	46	4,12	0,47	0,147	0,884
	Bekâr	42	4,10	0,50		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; t testi

Bu çalışmada evli ve bekâr bireylerin çeşitli ölçütler açısından karşılaştırmaları yapılmıştır. Analizlerde t-test kullanılmış ve sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

Ödüllendirme: Evli bireylerin ödüllendirme puan ortalaması (Ort.=12,67, SS=2,57) bekâr bireylerin puan ortalamasından (Ort.=11,36, SS=3,30) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ($t=2,095$, $p=0,039$). Bu sonuç, evli bireylerin ödüllendirme algılarının bekârlara göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Gelişim: Evli bireylerin (Ort.=24,15, SS=5,05) ve bekâr bireylerin (Ort.=23,45, SS=5,32) gelişim puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,633$, $p=0,528$).

Vizyon: Evli bireylerin (Ort.=12,24, SS=2,56) ve bekâr bireylerin (Ort.=11,45, SS=2,98) vizyon puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,332$, $p=0,186$).

İçsel Pazarlama Ölçeği: Evli bireylerin (Ort.=49,07, SS=9,29) ve bekâr bireylerin (Ort.=46,26, SS=10,95) içsel pazarlama puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,298$, $p=0,198$).

İçselleştirilmiş Bağlılık: Evli bireylerin (Ort.=19,11, SS=2,85) ve bekâr bireylerin (Ort.=18,88, SS=3,70) içselleştirilmiş bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,325$, $p=0,746$).

Normatif Bağlılık: Evli bireylerin (Ort.=18,67, SS=4,53) ve bekâr bireylerin (Ort.=18,24, SS=4,93) normatif bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,432$, $p=0,667$).

Devam Bağlılık: Evli bireylerin (Ort.=12,70, SS=3,78) ve bekâr bireylerin (Ort.=14,00, SS=3,36) devam bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-1,704$, $p=0,092$).

Duygusal Bağlılık: Evli bireylerin (Ort.=10,07, SS=4,06) ve bekâr bireylerin (Ort.=10,19, SS=3,56) duygusal bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,153$, $p=0,879$).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Evli bireylerin (Ort.=60,54, SS=8,16) ve bekâr bireylerin (Ort.=61,31, SS=10,23) örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,390$, $p=0,698$).

İç Doyum: Evli bireylerin (Ort.=4,18, SS=0,44) ve bekâr bireylerin (Ort.=4,15, SS=0,42) iç doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,328$, $p=0,743$).

Dış Doyum: Evli bireylerin (Ort.=4,02, SS=0,73) ve bekâr bireylerin (Ort.=4,02, SS=0,75) dış doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,048$, $p=0,962$).

İş Tatmini Ölçeği: Evli bireylerin (Ort.=4,12, SS=0,47) ve bekâr bireylerin (Ort.=4,10, SS=0,50) iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,147$, $p=0,884$).

Tablo 5.8: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının yaşa göre ilişkisi

	Yaşınız	n	Ort.	ss	Anova		Post Hoc Tests
					F	p	
Gelişim	18-25	12	26,00	3,77	2,805	0,045*	3<1
	26-35	35	23,00	5,04			
	36-45	20	22,05	6,62			
	46 ve üstü	21	25,62	3,58			
Ödüllendirme	18-25	12	12,42	3,00	1,701	0,173	
	26-35	35	11,43	3,57			
	36-45	20	11,70	2,68			
	46 ve üstü	21	13,19	1,89			
Vizyon	18-25	12	12,50	2,02	2,793	0,045*	3<4
	26-35	35	11,63	3,29			
	36-45	20	10,70	2,72			
	46 ve üstü	21	13,00	1,70			
İçsel Pazarlama Ölçeği	18-25	12	50,92	8,27	2,682	0,052	
	26-35	35	46,06	11,26			
	36-45	20	44,45	11,13			
	46 ve üstü	21	51,81	6,22			
İçselleştirilmiş Bağlılık	18-25	12	19,83	2,72	1,934	0,130	
	26-35	35	18,20	3,88			
	36-45	20	18,70	2,66			
	46 ve üstü	21	20,14	2,65			
Normatif Bağlılık	18-25	12	19,08	4,01	0,994	0,400	
	26-35	35	18,14	4,98			
	36-45	20	17,35	5,13			
	46 ve üstü	21	19,71	4,09			
Devam Bağlılık	18-25	12	13,67	2,93	0,730	0,537	
	26-35	35	13,77	3,78			
	36-45	20	13,35	3,44			
	46 ve üstü	21	12,33	3,93			
Duygusal Bağlılık	18-25	12	8,50	2,47	1,594	0,197	
	26-35	35	10,97	3,97			
	36-45	20	10,35	4,06			
	46 ve üstü	21	9,43	3,74			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	18-25	12	61,08	9,08	0,150	0,929	
	26-35	35	61,09	10,24			
	36-45	20	59,75	8,74			
	46 ve üstü	21	61,62	8,17			
İç Doyum	18-25	12	4,29	0,39	1,276	0,288	
	26-35	35	4,13	0,49			
	36-45	20	4,06	0,34			
	46 ve üstü	21	4,27	0,41			
Dış Doyum	18-25	12	4,14	0,62	0,609	0,611	
	26-35	35	3,99	0,87			
	36-45	20	3,87	0,66			
	46 ve üstü	21	4,15	0,62			
İş Tatmini Ölçeği	18-25	12	4,23	0,42	1,168	0,327	
	26-35	35	4,07	0,58			
	36-45	20	3,98	0,38			
	46 ve üstü	21	4,22	0,41			

* $p < 0,05$ anlamlı fark var; $p > 0,05$ anlamlı fark yok; Tek yönlü ANOVA

Bu çalışmada farklı yaş gruplarındaki bireylerin çeşitli ölçütler açısından karşılaştırmaları yapılmıştır. Analizlerde ANOVA testi kullanılmış ve anlamlı bulunan sonuçlar için Post Hoc testleri uygulanmıştır. Bulgular aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

Gelişim: Yaş grupları arasında gelişim puanları açısından anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=2,805$, $p=0,045$). Post Hoc testleri, 36-45 yaş grubunun (Ort.=22,05, $SS=6,62$) gelişim puanlarının 18-25 yaş grubuna (Ort.=26,00, $SS=3,77$) göre anlamlı derecede daha düşük olduğunu göstermiştir.

Vizyon: Yaş grupları arasında vizyon puanları açısından anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=2,793$, $p=0,045$). Post Hoc testleri, 36-45 yaş grubunun (Ort.=10,70, $SS=2,72$) vizyon puanlarının 46 ve üstü yaş grubuna (Ort.=13,00, $SS=1,70$) göre anlamlı derecede daha düşük olduğunu göstermiştir.

Ödüllendirme: Yaş grupları arasında ödüllendirme puanları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,701$, $p=0,173$). 18-25 yaş grubu (Ort.=12,42, $SS=3,00$), 26-35 yaş grubu (Ort.=11,43, $SS=3,57$), 36-45 yaş grubu (Ort.=11,70, $SS=2,68$) ve 46 ve üstü yaş grubu (Ort.=13,19, $SS=1,89$) puanları benzer bulunmuştur.

İçsel Pazarlama Ölçeği: Yaş grupları arasında içsel pazarlama puanları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=2,682$, $p=0,052$). 18-25 yaş grubu (Ort.=50,92, $SS=8,27$), 26-35 yaş grubu (Ort.=46,06, $SS=11,26$), 36-45 yaş grubu (Ort.=44,45, $SS=11,13$) ve 46 ve üstü yaş grubu (Ort.=51,81, $SS=6,22$) puanları benzer bulunmuştur.

İçselleştirilmiş Bağlılık: Yaş grupları arasında içselleştirilmiş bağlılık puanları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,934$, $p=0,130$). 18-25 yaş grubu (Ort.=19,83, $SS=2,72$), 26-35 yaş grubu (Ort.=18,20, $SS=3,88$), 36-45 yaş grubu (Ort.=18,70, $SS=2,66$) ve 46 ve üstü yaş grubu (Ort.=20,14, $SS=2,65$) puanları benzer bulunmuştur.

Normatif Bağlılık: Yaş grupları arasında normatif bağlılık puanları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,994$, $p=0,400$). 18-25 yaş grubu (Ort.=19,08, $SS=4,01$), 26-35 yaş grubu (Ort.=18,14, $SS=4,98$), 36-45 yaş grubu (Ort.=17,35, $SS=5,13$) ve 46 ve üstü yaş grubu (Ort.=19,71, $SS=4,09$) puanları benzer bulunmuştur.

Devam Bağlılık: Yaş grupları arasında devam bağlılık puanları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,730$, $p=0,537$). 18-25 yaş grubu (Ort.=13,67, SS=2,93), 26-35 yaş grubu (Ort.=13,77, SS=3,78), 36-45 yaş grubu (Ort.=13,35, SS=3,44) ve 46 ve üstü yaş grubu (Ort.=12,33, SS=3,93) puanları benzer bulunmuştur.

Duygusal Bağlılık: Yaş grupları arasında duygusal bağlılık puanları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,594$, $p=0,197$). 18-25 yaş grubu (Ort.=8,50, SS=2,47), 26-35 yaş grubu (Ort.=10,97, SS=3,97), 36-45 yaş grubu (Ort.=10,35, SS=4,06) ve 46 ve üstü yaş grubu (Ort.=9,43, SS=3,74) puanları benzer bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Yaş grupları arasında örgütsel bağlılık puanları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,150$, $p=0,929$). 18-25 yaş grubu (Ort.=61,08, SS=9,08), 26-35 yaş grubu (Ort.=61,09, SS=10,24), 36-45 yaş grubu (Ort.=59,75, SS=8,74) ve 46 ve üstü yaş grubu (Ort.=61,62, SS=8,17) puanları benzer bulunmuştur.

İç Doyum: Yaş grupları arasında iç doyum puanları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,276$, $p=0,288$). 18-25 yaş grubu (Ort.=4,29, SS=0,39), 26-35 yaş grubu (Ort.=4,13, SS=0,49), 36-45 yaş grubu (Ort.=4,06, SS=0,34) ve 46 ve üstü yaş grubu (Ort.=4,27, SS=0,41) puanları benzer bulunmuştur.

Dış Doyum: Yaş grupları arasında dış doyum puanları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,609$, $p=0,611$). 18-25 yaş grubu (Ort.=4,14, SS=0,62), 26-35 yaş grubu (Ort.=3,99, SS=0,87), 36-45 yaş grubu (Ort.=3,87, SS=0,66) ve 46 ve üstü yaş grubu (Ort.=4,15, SS=0,62) puanları benzer bulunmuştur.

İş Tatmini Ölçeği: Yaş grupları arasında iş tatmini puanları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,168$, $p=0,327$). 18-25 yaş grubu (Ort.=4,23, SS=0,42), 26-35 yaş grubu (Ort.=4,07, SS=0,58), 36-45 yaş grubu (Ort.=3,98, SS=0,38) ve 46 ve üstü yaş grubu (Ort.=4,22, SS=0,41) puanları benzer bulunmuştur.

Tablo 5.9: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının eğitim durumunuza göre ilişkisi

	Eğitim Durumunuz	n	Ort.	ss	t	p
Gelişim	Yüksek Lisans	26	24,15	4,77	0,393	0,695
	Doktora	62	23,68	5,35		
Ödüllendirme	Yüksek Lisans	26	12,00	3,32	-0,091	0,927
	Doktora	62	12,06	2,89		
Vizyon	Yüksek Lisans	26	11,65	2,83	-0,456	0,649
	Doktora	62	11,95	2,78		
İçsel Pazarlama Ölçeği	Yüksek Lisans	26	47,81	10,18	0,048	0,962
	Doktora	62	47,69	10,23		
İçselleştirilmiş Bağlılık	Yüksek Lisans	26	18,85	2,81	-0,285	0,777
	Doktora	62	19,06	3,46		
Normatif Bağlılık	Yüksek Lisans	26	19,35	4,03	1,140	0,258
	Doktora	62	18,10	4,94		
Devam Bağlılık	Yüksek Lisans	26	13,35	3,20	0,047	0,963
	Doktora	62	13,31	3,81		
Duygusal Bağlılık	Yüksek Lisans	26	9,65	3,80	-0,750	0,455
	Doktora	62	10,32	3,82		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Yüksek Lisans	26	61,19	8,05	0,187	0,852
	Doktora	62	60,79	9,65		
İç Doyum	Yüksek Lisans	26	4,24	0,38	1,065	0,290
	Doktora	62	4,14	0,45		
Dış Doyum	Yüksek Lisans	26	3,99	0,68	-0,243	0,809
	Doktora	62	4,03	0,76		
İş Tatmini Ölçeği	Yüksek Lisans	26	4,14	0,43	0,418	0,677
	Doktora	62	4,10	0,50		

Bu çalışmada yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyine sahip bireylerin çeşitli ölçütler açısından karşılaştırmaları yapılmıştır. Analizlerde t-test kullanılmış ve sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

Anlamlı Fark Göstermeyen Değişkenler: Yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim gören bireyler arasında gelişim, ödüllendirme, vizyon, içsel pazarlama, içselleştirilmiş bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılık, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık, iç doyum, dış doyum ve iş tatmini ölçekleri açısından anlamlı fark bulunmamıştır.

Gelişim: Yüksek lisans mezunlarının (Ort.=24,15, SS=4,77) ve doktora mezunlarının (Ort.=23,68, SS=5,35) gelişim puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,393$, $p=0,695$).

Ödüllendirme: Yüksek lisans mezunlarının (Ort.=12,00, SS=3,32) ve doktora mezunlarının (Ort.=12,06, SS=2,89) ödüllendirme puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,091$, $p=0,927$).

Vizyon: Yüksek lisans mezunlarının (Ort.=11,65, SS=2,83) ve doktora mezunlarının (Ort.=11,95, SS=2,78) vizyon puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,456$, $p=0,649$).

İçsel Pazarlama Ölçeği: Yüksek lisans mezunlarının (Ort.=47,81, SS=10,18) ve doktora mezunlarının (Ort.=47,69, SS=10,23) içsel pazarlama puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,048$, $p=0,962$).

İçselleştirilmiş Bağlılık: Yüksek lisans mezunlarının (Ort.=18,85, SS=2,81) ve doktora mezunlarının (Ort.=19,06, SS=3,46) içselleştirilmiş bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,285$, $p=0,777$).

Normatif Bağlılık: Yüksek lisans mezunlarının (Ort.=19,35, SS=4,03) ve doktora mezunlarının (Ort.=18,10, SS=4,94) normatif bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,140$, $p=0,258$).

Devam Bağlılık: Yüksek lisans mezunlarının (Ort.=13,35, SS=3,20) ve doktora mezunlarının (Ort.=13,31, SS=3,81) devam bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,047$, $p=0,963$).

Duygusal Bağlılık: Yüksek lisans mezunlarının (Ort.=9,65, SS=3,80) ve doktora mezunlarının (Ort.=10,32, SS=3,82) duygusal bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,750$, $p=0,455$).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Yüksek lisans mezunlarının (Ort.=61,19, SS=8,05) ve doktora mezunlarının (Ort.=60,79, SS=9,65) örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,187$, $p=0,852$).

İç Doyum: Yüksek lisans mezunlarının (Ort.=4,24, SS=0,38) ve doktora mezunlarının (Ort.=4,14, SS=0,45) iç doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,065$, $p=0,290$).

Dış Doyum: Yüksek lisans mezunlarının (Ort.=3,99, SS=0,68) ve doktora mezunlarının (Ort.=4,03, SS=0,76) dış doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0,243$, $p=0,809$).

İş Tatmini Ölçeği: Yüksek lisans mezunlarının (Ort.=4,14, SS=0,43) ve doktora mezunlarının (Ort.=4,10, SS=0,50) iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,418$, $p=0,677$).

Tablo 5.10: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının bu üniversitede toplam çalışma süresine göre ilişkisi

Bu Üniversitede Toplam Çalışma Süreniz		n	Ort.	ss	Anova	
					F	p
Gelişim	1 yıldan az	10	27,00	2,45	2,738	0,049
	1-5 yıl	31	22,19	6,02		
	6-10 yıl	32	24,16	4,03		
	11 yıl ve üzeri	14	24,93	5,59		
Ödüllendirme	1 yıldan az	10	12,80	2,04	2,051	0,113
	1-5 yıl	31	11,32	3,43		
Vizyon	6-10 yıl	32	12,19	2,55	2,077	0,109
	11 yıl ve üzeri	14	13,43	2,17		
	1 yıldan az	10	13,10	1,52		
	1-5 yıl	31	11,45	2,75		
İçsel Pazarlama Ölçeği	6-10 yıl	32	11,59	2,87	2,490	0,066
	11 yıl ve üzeri	14	13,07	2,20		
	1 yıldan az	10	52,90	5,51		
	1-5 yıl	31	44,97	11,35		
	6-10 yıl	32	47,94	8,70		
	11 yıl ve üzeri	14	51,43	9,55		

Tablo 5.10: (devam ediyor)

İçselleştirilmiş Bağlılık	1 yıldan az	10	19,10	2,02	0,696	0,557
	1-5 yıl	31	18,39	3,84		
	6-10 yıl	32	19,53	3,08		
	11 yıl ve üzeri	14	19,36	3,00		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	10	17,00	5,25	0,611	0,610
	1-5 yıl	31	18,35	4,72		
	6-10 yıl	32	19,00	4,06		
	11 yıl ve üzeri	14	19,29	5,15		
Devam Bağlılık	1 yıldan az	10	13,80	2,39	0,151	0,929
	1-5 yıl	31	13,16	3,57		
	6-10 yıl	32	13,59	3,76		
	11 yıl ve üzeri	14	13,07	4,27		
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	10	8,60	2,37	1,212	0,310
	1-5 yıl	31	10,94	3,73		
	6-10 yıl	32	9,81	3,49		
	11 yıl ve üzeri	14	9,57	4,83		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	1 yıldan az	10	58,50	9,12	0,362	0,781
	1-5 yıl	31	60,84	9,44		
	6-10 yıl	32	61,94	8,93		
	11 yıl ve üzeri	14	61,29	9,49		
İç Doyum	1 yıldan az	10	4,39	0,32	1,117	0,347
	1-5 yıl	31	4,13	0,43		
	6-10 yıl	32	4,13	0,37		
	11 yıl ve üzeri	14	4,21	0,57		
Dış Doyum	1 yıldan az	10	4,34	0,46	0,779	0,509
	1-5 yıl	31	3,93	0,83		
	6-10 yıl	32	4,03	0,64		
	11 yıl ve üzeri	14	4,02	0,87		
İş Tatmini Ölçeği	1 yıldan az	10	4,37	0,28	1,170	0,326
	1-5 yıl	31	4,05	0,54		
	6-10 yıl	32	4,09	0,39		
	11 yıl ve üzeri	14	4,14	0,61		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; Tek yönlü ANOVA

Bu çalışmada, farklı sürelerde üniversitede çalışan bireylerin çeşitli ölçütler açısından karşılaştırmaları yapılmıştır. Analizlerde ANOVA testi kullanılmış ve sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

Çalışma sürelerine göre gelişim puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=2,738$, $p=0,049$). 1 yıldan az çalışanların gelişim puan ortalaması (Ort.=27,00, SS=2,45), 1-5 yıl çalışanların puan ortalamasından (Ort.=22,19, SS=6,02) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. 6-10 yıl çalışanların ortalaması (Ort.=24,16, SS=4,03) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması (Ort.=24,93, SS=5,59) ise diğer gruplarla karşılaştırıldığında anlamlı

bir fark göstermemektedir. Bu sonuçlar, çalışma süresi arttıkça gelişim algısında değişikliklerin olabileceğini göstermektedir.

Ödüllendirme açısından, çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=2,051$, $p=0,113$). 1 yıldan az çalışanların ödüllendirme puan ortalaması (Ort.=12,80, SS=2,04), 1-5 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=11,32, SS=3,43), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=12,19, SS=2,55) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=13,43, SS=2,17) arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Benzer şekilde, vizyon puanları açısından da çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=2,077$, $p=0,109$). 1 yıldan az çalışanların vizyon puan ortalaması (Ort.=13,10, SS=1,52), 1-5 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=11,45, SS=2,75), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=11,59, SS=2,87) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=13,07, SS=2,20) arasında önemli bir farklılık yoktur.

İçsel pazarlama ölçeği puanları da çalışma süresine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ($F=2,490$, $p=0,066$). 1 yıldan az çalışanların içsel pazarlama puan ortalaması (Ort.=52,90, SS=5,51), 1-5 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=44,97, SS=11,35), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=47,94, SS=8,70) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=51,43, SS=9,55) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İçselleştirilmiş bağlılık puanları açısından da çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,696$, $p=0,557$). 1 yıldan az çalışanların içselleştirilmiş bağlılık puan ortalaması (Ort.=19,10, SS=2,02), 1-5 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=18,39, SS=3,84), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=19,53, SS=3,08) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=19,36, SS=3,00) benzer düzeydedir.

Normatif bağlılık puanları da çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir ($F=0,611$, $p=0,610$). 1 yıldan az çalışanların normatif bağlılık puan ortalaması (Ort.=17,00, SS=5,25), 1-5 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=18,35, SS=4,72), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=19,00, SS=4,06) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=19,29, SS=5,15) arasında anlamlı bir fark yoktur.

Devam bağıllık puanları açısından da çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F=0,151$, $p=0,929$). 1 yıldan az çalışanların devam bağıllık puan ortalaması (Ort.=13,80, SS=2,39), 1-5 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=13,16, SS=3,57), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=13,59, SS=3,76) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=13,07, SS=4,27) arasında önemli bir farklılık görülmemektedir.

Duygusal bağıllık puanları açısından da çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,212$, $p=0,310$). 1 yıldan az çalışanların duygusal bağıllık puan ortalaması (Ort.=8,60, SS=2,37), 1-5 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=10,94, SS=3,73), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=9,81, SS=3,49) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=9,57, SS=4,83) arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Örgütsel bağıllık ölçeği puanları da çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ($F=0,362$, $p=0,781$). 1 yıldan az çalışanların örgütsel bağıllık puan ortalaması (Ort.=58,50, SS=9,12), 1-5 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=60,84, SS=9,44), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=61,94, SS=8,93) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=61,29, SS=9,49) arasında önemli bir fark yoktur.

İç doyum puanları açısından da çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F=1,117$, $p=0,347$). 1 yıldan az çalışanların iç doyum puan ortalaması (Ort.=4,39, SS=0,32), 1-5 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=4,13, SS=0,43), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=4,13, SS=0,37) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=4,21, SS=0,57) benzer düzeydedir.

Dış doyum puanları da çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir ($F=0,779$, $p=0,509$). 1 yıldan az çalışanların dış doyum puan ortalaması (Ort.=4,34, SS=0,46), 1-5 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=3,93, SS=0,83), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=4,03, SS=0,64) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=4,02, SS=0,87) arasında anlamlı bir fark yoktur.

Son olarak, iş tatmini ölçeği puanları açısından da çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F=1,170$, $p=0,326$). 1 yıldan az çalışanların iş tatmini puan ortalaması (Ort.=4,37, SS=0,28), 1-5 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=4,05,

SS=0,54), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=4,09, SS=0,39) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=4,14, SS=0,61) arasında önemli bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 5.11: İçsel pazarlama ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve alt boyut puanlarının meslekte toplam çalışma süresine göre ilişkisi

	Mesleğinizde Toplam Çalışma Süreniz	n	Ort.	ss	Anova	
					F	p
Gelişim	5 yıldan az	36	23,92	5,18	1,788	0,174
	6-10 yıl	25	22,36	5,81		
	11 yıl ve üzeri	26	25,08	4,35		
Ödüllendirme	5 yıldan az	36	11,81	3,28	1,849	0,164
	6-10 yıl	25	11,44	3,32		
	11 yıl ve üzeri	26	12,96	2,11		
Vizyon	5 yıldan az	36	11,86	2,87	2,654	0,076
	6-10 yıl	25	10,96	3,10		
	11 yıl ve üzeri	26	12,73	2,13		
İçsel Pazarlama Ölçeği	5 yıldan az	36	47,58	10,41	2,277	0,109
	6-10 yıl	25	44,76	11,45		
	11 yıl ve üzeri	26	50,77	7,93		
İçselleştirilmiş Bağlılık	5 yıldan az	36	19,00	2,82	1,734	0,183
	6-10 yıl	25	18,08	4,25		
	11 yıl ve üzeri	26	19,77	2,61		
Normatif Bağlılık	5 yıldan az	36	18,61	4,11	0,073	0,930
	6-10 yıl	25	18,52	4,94		
	11 yıl ve üzeri	26	18,15	5,43		
Devam Bağlılık	5 yıldan az	36	13,44	3,13	0,385	0,682
	6-10 yıl	25	13,60	4,26		
	11 yıl ve üzeri	26	12,77	3,72		
Duygusal Bağlılık	5 yıldan az	36	10,31	3,53	0,242	0,786
	6-10 yıl	25	10,24	4,27		
	11 yıl ve üzeri	26	9,65	3,86		
Örgütsel Bağlılık	5 yıldan az	36	61,36	8,32	0,117	0,890
	6-10 yıl	25	60,44	11,16		
	11 yıl ve üzeri	26	60,35	8,39		
İç Doyum	5 yıldan az	36	4,23	0,41	1,785	0,174
	6-10 yıl	25	4,04	0,44		
	11 yıl ve üzeri	26	4,23	0,44		
Dış Doyum	5 yıldan az	36	4,11	0,63	1,960	0,147
	6-10 yıl	25	3,78	0,91		
	11 yıl ve üzeri	26	4,13	0,67		
İş Tatmini Ölçeği	5 yıldan az	36	4,18	0,44	2,493	0,089
	6-10 yıl	25	3,93	0,53		
	11 yıl ve üzeri	26	4,19	0,47		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var; $p > 0,05$ anlamlı fark yok; Tek yönlü ANOVA

Bu çalışmada, meslekte toplam çalışma sürelerine göre bireylerin çeşitli ölçütler açısından karşılaştırmaları yapılmıştır. Analizlerde ANOVA testi kullanılmış ve sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

Meslekte toplam çalışma süresine göre gruplar arasında gelişim puanları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,788$, $p=0,174$). 5 yıldan az çalışanların gelişim puan ortalaması (Ort.=23,92, SS=5,18), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=22,36, SS=5,81) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=25,08, SS=4,35) arasında önemli bir fark yoktur.

Ödüllendirme açısından da meslekte toplam çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,849$, $p=0,164$). 5 yıldan az çalışanların ödüllendirme puan ortalaması (Ort.=11,81, SS=3,28), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=11,44, SS=3,32) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=12,96, SS=2,11) arasında önemli bir farklılık yoktur.

Vizyon puanları açısından da meslekte toplam çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=2,654$, $p=0,076$). 5 yıldan az çalışanların vizyon puan ortalaması (Ort.=11,86, SS=2,87), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=10,96, SS=3,10) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=12,73, SS=2,13) arasında önemli bir farklılık yoktur.

İşsel pazarlama ölçeği puanları açısından da meslekte toplam çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F=2,277$, $p=0,109$). 5 yıldan az çalışanların işsel pazarlama puan ortalaması (Ort.=47,58, SS=10,41), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=44,76, SS=11,45) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=50,77, SS=7,93) arasında önemli bir fark yoktur.

İçselleştirilmiş bağlılık puanları açısından da meslekte toplam çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F=1,734$, $p=0,183$). 5 yıldan az çalışanların içselleştirilmiş bağlılık puan ortalaması (Ort.=19,00, SS=2,82), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=18,08, SS=4,25) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=19,77, SS=2,61) arasında önemli bir fark yoktur.

Normatif bağıllık puanları açısından da meslekte toplam çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F=0,073$, $p=0,930$). 5 yıldan az çalışanların normatif bağıllık puan ortalaması (Ort.=18,61, SS=4,11), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=18,52, SS=4,94) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=18,15, SS=5,43) arasında önemli bir fark yoktur.

Devam bağıllık puanları açısından da meslekte toplam çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F=0,385$, $p=0,682$). 5 yıldan az çalışanların devam bağıllık puan ortalaması (Ort.=13,44, SS=3,13), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=13,60, SS=4,26) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=12,77, SS=3,72) arasında önemli bir fark yoktur.

Duygusal bağıllık puanları açısından da meslekte toplam çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F=0,242$, $p=0,786$). 5 yıldan az çalışanların duygusal bağıllık puan ortalaması (Ort.=10,31, SS=3,53), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=10,24, SS=4,27) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=9,65, SS=3,86) arasında önemli bir fark yoktur.

Örgütsel bağıllık ölçeği puanları açısından da meslekte toplam çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F=0,117$, $p=0,890$). 5 yıldan az çalışanların örgütsel bağıllık puan ortalaması (Ort.=61,36, SS=8,32), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=60,44, SS=11,16) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=60,35, SS=8,39) arasında önemli bir fark yoktur.

İç doyum puanları açısından da meslekte toplam çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F=1,785$, $p=0,174$). 5 yıldan az çalışanların iç doyum puan ortalaması (Ort.=4,23, SS=0,41), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=4,04, SS=0,44) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=4,23, SS=0,44) arasında önemli bir fark yoktur.

Dış doyum puanları açısından da meslekte toplam çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F=1,960$, $p=0,147$). 5 yıldan az çalışanların dış doyum puan ortalaması (Ort.=4,11, SS=0,63), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=3,78,

SS=0,91) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=4,13, SS=0,67) arasında önemli bir fark yoktur.

Son olarak, iş tatmini ölçeği puanları açısından da meslekte toplam çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (F=2,493, p=0,089). 5 yıldan az çalışanların iş tatmini puan ortalaması (Ort.=4,18, SS=0,44), 6-10 yıl çalışanların puan ortalaması (Ort.=3,93, SS=0,53) ve 11 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması (Ort.=4,19, SS=0,47) arasında önemli bir fark yoktur.

Tablo 5.12: İçsel Pazarlama Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Statüye Göre İlişkisi

Statü		n	Ort.	ss	Anova	
					F	p
Gelişim	Araştırma Görevlisi	29	24,41	4,79	0,295	0,745
	Öğretim Görevlisi	14	23,71	4,51		
	Öğretim Üyesi	45	23,47	5,63		
Ödüllendirme	Araştırma Görevlisi	29	12,00	3,07	0,337	0,715
	Öğretim Görevlisi	14	12,64	3,15		
	Öğretim Üyesi	45	11,89	2,96		
Vizyon	Araştırma Görevlisi	29	12,07	2,79	0,132	0,876
	Öğretim Görevlisi	14	11,64	3,08		
	Öğretim Üyesi	45	11,80	2,74		
İçsel Pazarlama Ölçeği	Araştırma Görevlisi	29	48,48	9,93	0,154	0,858
	Öğretim Görevlisi	14	48,00	10,04		
	Öğretim Üyesi	45	47,16	10,52		
İçselleştirilmiş Bağlılık	Araştırma Görevlisi	29	19,24	2,92	0,308	0,736
	Öğretim Görevlisi	14	19,36	2,65		
	Öğretim Üyesi	45	18,73	3,66		
Normatif Bağlılık	Araştırma Görevlisi	29	19,48	3,48	1,766	0,177
	Öğretim Görevlisi	14	19,29	3,58		
	Öğretim Üyesi	45	17,56	5,52		
Devam Bağlılık	Araştırma Görevlisi	29	13,83	3,11	1,241	0,294
	Öğretim Görevlisi	14	14,14	3,61		
	Öğretim Üyesi	45	12,73	3,90		
Duygusal Bağlılık	Araştırma Görevlisi	29	10,07	3,55	0,079	0,924
	Öğretim Görevlisi	14	10,50	4,07		
	Öğretim Üyesi	45	10,04	3,96		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Araştırma Görevlisi	29	62,62	8,85	1,928	0,152
	Öğretim Görevlisi	14	63,29	7,30		
	Öğretim Üyesi	45	59,07	9,65		
İç Doyum	Araştırma Görevlisi	29	4,22	0,41	0,625	0,538
	Öğretim Görevlisi	14	4,21	0,48		
	Öğretim Üyesi	45	4,12	0,43		
Dış Doyum	Araştırma Görevlisi	29	4,13	0,62	0,726	0,487
	Öğretim Görevlisi	14	4,10	0,74		
	Öğretim Üyesi	45	3,93	0,80		
İş Tatmini Ölçeği	Araştırma Görevlisi	29	4,18	0,43	0,895	0,412
	Öğretim Görevlisi	14	4,17	0,50		
	Öğretim Üyesi	45	4,04	0,51		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; Tek yönlü ANOVA

Bu çalışmada, farklı akademik statülere sahip bireylerin çeşitli ölçütler açısından karşılaştırmaları yapılmıştır. Analizlerde ANOVA testi kullanılmış ve sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

Gelişim: Akademik statülere göre gelişim puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,295$, $p=0,745$). Araştırma görevlilerinin gelişim puan ortalaması (Ort.=24,41, $SS=4,79$), öğretim görevlilerinin puan ortalaması (Ort.=23,71, $SS=4,51$) ve öğretim üyelerinin puan ortalaması (Ort.=23,47, $SS=5,63$) arasında önemli bir fark yoktur.

Ödüllendirme: Akademik statülere göre ödüllendirme puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,337$, $p=0,715$). Araştırma görevlilerinin ödüllendirme puan ortalaması (Ort.=12,00, $SS=3,07$), öğretim görevlilerinin puan ortalaması (Ort.=12,64, $SS=3,15$) ve öğretim üyelerinin puan ortalaması (Ort.=11,89, $SS=2,96$) arasında önemli bir fark yoktur.

Vizyon: Akademik statülere göre vizyon puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,132$, $p=0,876$). Araştırma görevlilerinin vizyon puan ortalaması (Ort.=12,07, $SS=2,79$), öğretim görevlilerinin puan ortalaması (Ort.=11,64, $SS=3,08$) ve öğretim üyelerinin puan ortalaması (Ort.=11,80, $SS=2,74$) arasında önemli bir fark yoktur.

İçsel Pazarlama Ölçeği: Akademik statülere göre içsel pazarlama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F=0,154$, $p=0,858$). Araştırma görevlilerinin içsel pazarlama puan ortalaması (Ort.=48,48, $SS=9,93$), öğretim görevlilerinin puan ortalaması (Ort.=48,00, $SS=10,04$) ve öğretim üyelerinin puan ortalaması (Ort.=47,16, $SS=10,52$) arasında önemli bir fark yoktur.

İçselleştirilmiş Bağlılık: Akademik statülere göre içselleştirilmiş bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F=0,308$, $p=0,736$). Araştırma görevlilerinin içselleştirilmiş bağlılık puan ortalaması (Ort.=19,24, $SS=2,92$), öğretim görevlilerinin puan ortalaması (Ort.=19,36, $SS=2,65$) ve öğretim üyelerinin puan ortalaması (Ort.=18,73, $SS=3,66$) arasında önemli bir fark yoktur.

Normatif Bağlılık: Akademik statülere göre normatif bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F=1,766$, $p=0,177$). Araştırma görevlilerinin normatif bağlılık puan ortalaması (Ort.=19,48, $SS=3,48$), öğretim görevlilerinin puan ortalaması (Ort.=19,29,

SS=3,58) ve öğretim üyelerinin puan ortalaması (Ort.=17,56, SS=5,52) arasında önemli bir fark yoktur.

Devam Bağlılık: Akademik statülere göre devam bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (F=1,241, p=0,294). Araştırma görevlilerinin devam bağlılık puan ortalaması (Ort.=13,83, SS=3,11), öğretim görevlilerinin puan ortalaması (Ort.=14,14, SS=3,61) ve öğretim üyelerinin puan ortalaması (Ort.=12,73, SS=3,90) arasında önemli bir fark yoktur.

Duygusal Bağlılık: Akademik statülere göre duygusal bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (F=0,079, p=0,924). Araştırma görevlilerinin duygusal bağlılık puan ortalaması (Ort.=10,07, SS=3,55), öğretim görevlilerinin puan ortalaması (Ort.=10,50, SS=4,07) ve öğretim üyelerinin puan ortalaması (Ort.=10,04, SS=3,96) arasında önemli bir fark yoktur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Akademik statülere göre örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (F=1,928, p=0,152). Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık puan ortalaması (Ort.=62,62, SS=8,85), öğretim görevlilerinin puan ortalaması (Ort.=63,29, SS=7,30) ve öğretim üyelerinin puan ortalaması (Ort.=59,07, SS=9,65) arasında önemli bir fark yoktur.

İç Doyum: Akademik statülere göre iç doyum puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (F=0,625, p=0,538). Araştırma görevlilerinin iç doyum puan ortalaması (Ort.=4,22, SS=0,41), öğretim görevlilerinin puan ortalaması (Ort.=4,21, SS=0,48) ve öğretim üyelerinin puan ortalaması (Ort.=4,12, SS=0,43) arasında önemli bir fark yoktur.

Dış Doyum: Akademik statülere göre dış doyum puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (F=0,726, p=0,487). Araştırma görevlilerinin dış doyum puan ortalaması (Ort.=4,13, SS=0,62), öğretim görevlilerinin puan ortalaması (Ort.=4,10, SS=0,74) ve öğretim üyelerinin puan ortalaması (Ort.=3,93, SS=0,80) arasında önemli bir fark yoktur.

İş Tatmini Ölçeği: Akademik statülere göre iş tatmini puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (F=0,895, p=0,412). Araştırma görevlilerinin iş tatmini puan ortalaması (Ort.=4,18, SS=0,43), öğretim görevlilerinin puan ortalaması (Ort.=4,17, SS=0,50) ve öğretim üyelerinin puan ortalaması (Ort.=4,04, SS=0,51) arasında önemli bir fark yoktur.

5.2. Tartışma

Bu çalışmanın amacı, Bartın Üniversitesinde çalışan akademik personele yönelik yapılan içsel pazarlama uygulamalarının, iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmada 88 katılımcıya ulaşılmış ve veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Bu çalışmada, çeşitli ölçekler kullanılarak katılımcıların gelişim, ödüllendirme, vizyon, içsel pazarlama, içselleştirilmiş bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılık, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık, iç doyum, dış doyum ve iş tatmini düzeyleri ölçülmüştür.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde her bir ölçek için tanımlayıcı istatistikler belirlenmiştir. Araştırmanın elde edilen istatistiklerine göre, içsel pazarlama uygulamaları genel olarak katılımcılar arasında değişkenlik göstermektedir. Katılımcıların normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu, devam bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğu ve duygusal bağlılık düzeylerinin de nispeten düşük olduğunu göstermektedir. Genel olarak örgütsel bağlılık puanlarına bakıldığında ortalama 60,91 düzeyinde olup katılımcıların genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. İş tatmini puanlarına bakıldığında ise katılımcıların genel anlamda yüksek bir iş tatmin düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, katılımcıların gelişim, ödüllendirme, vizyon, içsel pazarlama, bağlılık ve iş tatmini gibi faktörlerde genel olarak yüksek puanlar aldığı ve bu alanlarda tatmin düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, örgüt içindeki motivasyon ve bağlılık düzeylerinin olumlu olduğunu işaret etmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, Bartın Üniversitesi içsel pazarlamanın alt boyutlarından ödüllendirme ile akademik personelin iç doyumları ve dış doyumları arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada, “H1c: Bartın Üniversitesindeki ödüllendirme faaliyetleri akademik personelin içsel doyumunu etkilemektedir.” ve “H1d: Bartın Üniversitesindeki ödüllendirme faaliyetleri akademik personelin dışsal doyumunu etkilemektedir” hipotezleri kısmen desteklenmiştir. İçsel pazarlamanın alt boyutlarından ödüllendirme ve vizyon arasında çok kuvvetli ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bartın Üniversitesi içsel pazarlamanın alt boyutlarından vizyon ile iç doyum ve dış doyum arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yani, “H1a: Bartın Üniversitesindeki eğitim ve vizyon faaliyetleri akademik personelin içsel doyumunu etkilemektedir.” Ve H1b: Bartın Üniversitesindeki eğitim ve vizyon faaliyetleri akademik personelin dışsal doyumunu etkilemektedir.” hipotezleri de kısmen desteklenmiştir.

Bu çalışmada, içsel pazarlama uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Regresyon analizine göre, içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,486$, $t=5,250$, $p<0,001$). Bu bulgu, içsel pazarlama uygulamalarının artmasının iş tatmini düzeyinde olumlu bir artışa yol açtığını göstermektedir. İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların motivasyonunu artırmak ve işlerine olan bağlılıklarını güçlendirmek amacıyla yapılan stratejik faaliyetleri içerir. Bu bulgu, içsel pazarlama stratejilerinin iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,245$, $t=2,643$, $p=0,010$). Bu sonuç, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının artmasının iş tatmini düzeylerini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal, normatif ve devam bağlılıklarıyla ilgilidir ve bu bağlılıklar, çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarını sağlayan önemli faktörlerdir.

Sonuç olarak, içsel pazarlama uygulamaları ve örgütsel bağlılık, iş tatminini anlamlı düzeyde etkileyen önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, iş tatmini düzeyini artırmak isteyen yöneticilerin, içsel pazarlama stratejilerine ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmeye yönelik politikalar geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırmadan elde edilen bu bulgular literatürdeki farklı çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Demir, Usta ve Okan,2008; Hwang ve Chi, 2005; Ergün ve Boz, 2017; Özçiftçi, 2018; İşler ve Özdemir, 2010). Günümüz modern yönetim anlayışlarını benimseyen kurumların içsel pazarlama uygulamalarına yönetim anlayışlarında yer vermeleri uzun vadede iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttırıcı bir etkendir.

Üniversite akademik personellerine içsel doyum düzeylerini arttıracak ve gelişimlerini destekleyecek akademik ve kişisel eğitimler verilmesi, bölüm ve birimlerin kendi iç iletişim kanallarını geliştirmeleri, genel anlamda ihtiyaç duydukları noktalarda ve yönetimde fikir olarak kararlara katılımı ve üniversite vizyonuna katkı sağlayıcı faaliyetlerde bulunmalarının sağlanması personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyine olumlu etki edecektir. Elde edilen verilerde özellikle içsel pazarlamanın alt boyutlarından ödüllendirme sisteminin personelin içsel ve dışsal doyumuna pozitif katkısının olması, kurumların adil bir

ödüllendirme sistemini önemli bir içsel pazarlama aracı olarak kullanmalarında yol gösterici olabilir.

Bartın Üniversitesinde içsel pazarlama faaliyetleri alt boyutu olan vizyon-eğitim ve ödüllendirme ile akademisyenlerin dışsal doyumunu arasında pozitif orta kuvvetli bir ilişki vardır. Ödüllendirme ile normatif bağlılık arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki; ödüllendirme ile devam bağlılığı arasında ise zayıf kuvvetli, pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yani; “H2e: Bartın Üniversitesindeki ödüllendirme faaliyetleri akademik personellerin devam bağlılığını etkilemektedir” ve “H2f: Bartın Üniversitesindeki ödüllendirme faaliyetleri akademik personellerin normatif bağlılığını etkilemektedir.” kısmen desteklenmiştir. Ödüllendirme ile duygusal bağlılık arasında ise orta kuvvetli, negatif bir ilişki bulunmuştur. “H2a: Bartın Üniversitesindeki ödüllendirme faaliyetleri akademik personellerin duygusal bağlılığını etkilemektedir.” Hipotezi kısmen desteklenmiş olup var olan etkinin mevcut fakat negatif olduğu belirlenmiştir. Vizyon ile normatif bağlılık arasında orta kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır.” H2c: Bartın Üniversitesindeki eğitim ve vizyon faaliyetleri akademik personellerin normatif bağlılığını etkilemektedir.” hipotezi kısmen desteklenmiştir. Vizyon ve devam bağlılığı arasında zayıf kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır. “H2b: Bartın Üniversitesindeki eğitim ve vizyon faaliyetleri akademik personellerin devam bağlılığını etkilemektedir.” hipotezi kısmen desteklenmiştir. Vizyon ve duygusal bağlılık arasında orta kuvvetli, negatif bir ilişki bulunmuştur.”H2a: Bartın Üniversitesindeki eğitim ve vizyon faaliyetleri akademik personellerin duygusal bağlılığını etkilemektedir.” hipotezi desteklenerek negatif yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular benzer sonuçlara ulaşan Taşkın ve Yeni (2016); Demir, Usta ve Okan (2008); Yıldız (2020); Songur ve Karataş (2020); Öngel (2023); Işık ve Altunoğlu (2016); Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu (2009); Kan Sönmez ve Hacıoğlu (2019) çalışmaları ile benzer sonuçlar göstermektedir.

Normatif ve devam bağlılık değişkenlerinin iç doyum üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, duygusal bağlılık değişkeni iç doyum üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermiştir. Sonuç olarak, sadece duygusal bağlılık değişkeninin iç doyum üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Diğer değişkenler (normatif bağlılık ve devam bağlılık) iç doyumunu anlamlı şekilde etkilememektedir. Bu bulgular, yöneticilerin çalışanların duygusal bağlılıklarını yönetirken dikkatli olmaları gerektiğini, çünkü yüksek duygusal bağlılığın iç doyumunu olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Bu çalışmada, katılımcıların demografik özellikleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Kadın ve erkek bireyler arasında gelişim, ödüllendirme, vizyon, içsel pazarlama, içselleştirilmiş bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılık, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık, iç doyum, dış doyum ve iş tatmini ölçekleri açısından anlamlı fark bulunmamıştır. Evli ve bekar bireyler arasında sadece ödüllendirme ölçeği açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre evli bireylerin ödüllendirme algılarının bekârlara göre daha olumlu olduğunu göstermektedir. Yaş grupları arasındaki sonuçlara yönelik farklılıklara baktığımızda Yaş grupları arasında gelişim puanları açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. 36-45 yaş grubunun gelişim puanlarının 18-25 yaş grubuna göre anlamlı derecede daha düşük olduğunu göstermiştir. Yaş grupları arasında vizyon puanları açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. 36-45 yaş grubunun vizyon puanlarının 46 ve üstü yaş grubuna göre anlamlı derecede daha düşük olduğunu göstermiştir. Yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim gören bireyler arasında gelişim, ödüllendirme, vizyon, içsel pazarlama, içselleştirilmiş bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılık, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık, iç doyum, dış doyum ve iş tatmini ölçekleri açısından anlamlı fark bulunmamıştır.

Çalışmanın bulguları neticesinde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmininin anlamda düzeyde etkileyen bir olgu olduğu ortaya çıkmıştır. İçsel pazarlama uygulamalarından özellikle ödüllendirme ve vizyon alt boyutlarıyla iç doyum arasındaki orta kuvvetli, pozitif ilişkinin varlığı kurumların bu alanlara daha çok yatırım yapmaları için yol gösterici olabilir. Özellikle akademik başarıların ödüllendirilmesi, teşvik edilmesi, yurt içi ve yurt dışı akademik etkinliklere üniversiteden desteğin sağlanması, akademik personellerin iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu anlamda etkileyecektir. Aynı zamanda vizyon ve normatif bağlılık arasındaki orta kuvvetli, pozitif ilişkinin varlığı akademik personelin kurum amaç ve vizyonunu benimsemeleri için verilecek eğitimler, mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitimlerin verilmesiyle kuruma karşı borçluluk hissetmelerini ve görev ve sorumluluklarında etik davranışlar sergilemelerini sağlar.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Akademisyenler üniversitelerde eğitimin devamlılığını, kurumsal gelişimin devamını, öğrenci yetiştirme misyonlarıyla bireyden topluma katkı sağlama noktasında önemli bir görev üstlenirler. Üniversitelerin eğitimde süreklilik ve kaliteyi sağlamaları ancak memnuniyeti yüksek akademik personelin varlığıyla mümkündür. Üniversitede akademik personelin örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu etkileyen birçok faktör mevcuttur. Özellikle kurumsal kimlik ve kültür oluşturulurken sık sık başvurulan eğitim, geliştirme, ödüllendirme, bilgilendirici ve açık iletişim yöntemlerinin personelin içsel doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını etkilediği belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerde içsel pazarlamanın alt boyutlarından olan ödüllendirme ve vizyon araçlarının iş doyumunda içsel ve dışsal anlamda, örgütsel bağlılık alt boyutlarında ise duygusal, devam ve normatif bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Buradan çıkarılacak sonuç Bartın Üniversitesi nezdinde akademik personele dair yapılacak içsel pazarlama faaliyetlerinin akademik personelin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını olumlu anlamda etkileyeceği yönündedir. Bu anlamda bakıldığında iş tanımlarının doğru yapılması, görev dağılımındaki adalet, çalışanın şirket içindeki konumunun netliği, yeri geldiğinde kararlara katılımı, fikrinin önemsenmesi gibi birçok etmen örgütsel bağlılığı arttırarak iş tatminine etki etmektedir.

Araştırmada içsel pazarlamanın alt boyutlarından olan vizyon ve ödüllendirmenin iş tatmini alt boyutlarından içsel ve dışsal tatmini olumlu anlamda etkilediği tespit edilmiştir. İçsel pazarlama uygulamalarından ödüllendirme ücret artışı, terfi, çalışma şartlarında iyileştirme, başarıların kutlanması gibi araçlarla yapılabilmektedir. Araştırmada ödüllendirmenin hem iç hem de dış doyum ile ilgili olumlu etkiye sahip olduğu, çalışanların işgücü sonucunda işletmeye kattığı katma değer karşılığında ne ile ödüllendirileceği iş devamlılıkları ve bağlılıkları açısından önemli bir unsur olduğu belirlenmiştir. Yine vizyon ve eğitim, çalışanların işletme vizyonu hakkında bilgilendirilmesi ve eğitim verilmesi, kurum içi mesleki ve kişisel gelişimle ilgili eğitimlere katılımının sağlanması akademik personelin içsel ve dışsal iş doyumunun sağlanmasında önemli olmaktadır.

Araştırmaya göre, içsel pazarlama alt boyutlarından ödüllendirme ve vizyon faaliyetleri akademik personellerin devam ve normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilerken, duygusal bağlılıklarıyla arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Ödüllendirme faaliyetlerine çalışanlara adil ve işe uygun ödüllendirmelerle karşılık verilmesi çalışanların devam bağlılıklarını arttırarak onların kurumda uzun süreli kalmalarını sağlar. Bir kurumda verdiği emeğin karşılığını doğru ödüllendirme sistemiyle alan bir çalışan devamlılığı ve o kurumda sürekliliği yüksek bir çalışandır. Kuruma bağlılığı yüksek bir çalışan etik ve ahlaki yönden de kendini kuruma karşı borçlu hissedecek ve bunu da çalışma davranışına yansıtacaktır. Nitekim araştırmadan elde edilen veriler ödüllendirmenin çalışanların etik anlama gelen normatif bağlılıklarını olumlu anlamda etkileyeceği yönündedir.

Analiz sonuçlarına göre, ödüllendirme ile dış doyum arasındaki pozitif ve orta kuvvetli olan ilişkinin varlığı, ($r=0,534$, $p=0,000$) kurumların içsel pazarlama uygulamalarını yürütürken göz önüne alması gereken bir durumdur. Buna göre işletme içindeki performans ölçümlerinin doğru yapılarak bunun karşılığında sunulan ödüllendirme sisteminin personelin gelişimini ve yaratıcı yönlerini geliştirici hem de ihtiyaçlarına uygun düzenlenmesi önem arz etmektedir. Bu anlamda akademik personelin özellikle kendi alanıyla ilgili olarak yurtdışı sempozyum, kongre gibi etkinliklere gönderilmesi ve bu noktada destek mekanizmasının sağlanması önem arz etmektedir.

Araştırmaya göre vizyon faaliyetlerinin iç doyum üzerindeki olumlu etkisine bağlı olarak akademisyenlerin iç doyumunu arttırılması için kurum içindeki vizyon ve misyona yönelik eğitimler verilmesi, çalışanı kurum değerlerine bağlayıcı eğitimlerin sıklaştırılması, personelin kariyer ve kişisel gelişimini sağlayıcı etkinliklerin yapılmasının sağlanması önem verilmesi gereken konulardandır.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu da duygusal bağlılık değişkeninin iç doyum üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermesidir. ($\beta=-0,285$, $t=-2,706$, $p=0,008$). Bu bulgu, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının azaldıkça iç doyum düzeylerinin arttığını göstermektedir. Bu durum, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının yüksek olmasının iç doyumlarını olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, yöneticilerin çalışanların duygusal bağlılıklarını yönetirken dikkatli olmaları gerektiğini, çünkü yüksek duygusal bağlılığın iç doyumunu olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Araştırmadaki bir diğ er varılan sonuç ise içsel pazarlama  leği ile örgütsel bağlılık  leği arasında kuvvetli, pozitif bir ilişki vardır ($r=0,405$, $p=0,000$). Yani, kurumda yapılacak olan içsel pazarlama faaliyetleri personelin örgütsel bağlılığını arttırıcı yönde bir etki gösterir.

Vizyon-eğitim faaliyetleri ile normatif bağlılık arasında bulunan pozitif anlamlı ilişki, bu faaliyetlerin akademisyenlerin etik yükümlülüklerini etkilediğini ortaya koymuştur. Bu sebeple kurum içinde personele yapılacak olan eğitim faaliyetlerinin doğru planlanması ve eğitim faaliyetlerinin etkililiğinin sağlanabilmesi için akademisyenlerin hangi alanlarda eğitim ihtiyaçlarının olduğunun belirlenmesi yararlı olacaktır. Planlanacak olan bu eğitimlere eşit katılımın sağlanması ve personelin bu konuda teşvik edilmesi önem arz etmektedir.

KAYNAKLAR

- Akar, H. (2014). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8): 110-132.
- Akbaş, D. (2015). *Örgütsel bağlılık ve iş doyumu*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı, İstanbul, 102 s.
- Alparslan, A., M., Polatçı, S. ve Yastıoğlu, S. (2021). Covid-19 Pandemisinin ve Psikolojik Dayanıklılığın Akademisyenliğe Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1): 312-338.
- Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumlarında Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (43).
- 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.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş gören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4: 1-25.
- Aksoy, A. ve Yılmaz, O. (2016). Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Academic Values Studies* (6): 73-83.
- Ali, N. (2010). *Internal Marketing: An Exploratory Study of The Implementation of Internal Marketing in Small Insurance Brokers in the UK*. Doktora Tezi, Bournemouth University,
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2005) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, 4. Baskı, Sakarya.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2): 203-216
- Ay, C. ve Kartal, B. (2003). İçsel pazarlama: literatür incelemesi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 10 (20): 15-25.
- Aziz, A. ve Dicle, Ü. (2015). *Örgütsel İletişim*. Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- 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.
- Berry, L. ve Parasuraman, A.P (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research, *Journal of Marketing*, 49:41-50

- Bakker, A.B., Westman, M. ve Van Emmerik, I.Y.H. (2009). Advancements in Crossover Theory, *Journal of Managerial Psychology*, 24 (3): 206-219.
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S. ve Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25(3): 252–273.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma. *Örgütsel Bağlılık*, 59: 125- 139.
- Becker, H.S. (1960): Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Beytulova, E. ve Yaşın, B. (2017). Tüketicilerin Plansız Satın Alma Kararları Üzerinde Tüketici Özelliklerinin ve Mağaza Atmosferinin Rolü. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (3): 75-90.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, 11 (19): 75 – 94.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1): 1-18
- Buchanan II, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4): 533-546.
- Bulunmaz, A. ve Serhateri, A. (2019) İçsel pazarlama faaliyetleri ile iç müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki: Mevduat bankaları ve katılım bankalarının karşılaştırılması. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 1 (1): 51-56
- 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.
- Çetinel, E. (2008). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11): 1-16.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6): 874–900

- Caruana, A. and Calleya, P. (1998) The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment among Retail Bank Managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16: 108-116.
- Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22: 85-98.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi 6 (2).
- 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.
- Ertemiz D., B. (2023) *İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 500–507.
- Erdem A., R. (2013) Bilgi Toplumunda Üniversitenin Değişen Roller ve Görevleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 3 (2): 109-120.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). Uluslararası Hakemli *Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 62.
- Ergün, G. S. ve Boz, H. (2017). İşletmelerin İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgörenlerin İş Tatmini İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar*, 1 (1-2): 1-12.
- Etzioni, A. (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. Free Press of Glencoe, New York.
- Frost, F. A. ve Kumar, M. (2000). Intservqual—an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 358–377.
- Gefen, D. ve Ridings C.M. (2002) Some Antecedents and Effects of Trust in Virtual Communities *The Journal of Strategic Information Systems* 11 (3): 271-295
- Gronroos, C. (1981) Service Management and Marketing the Moments of Truth in Service Conception. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5, 171-173.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, 2 (1): 37.
- Gürkan, G.Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya üniversitesinde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Hwang, I.S. ve Chi, D.J. (2005), Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22 (2): 285-293.
- 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.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, 21 (1): 119-135.
- İşler, D. B., 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.
- Jalagat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A Critical Review of Their Relationship, *International Journal of Management and Economics*. 5 (6): 36-43.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10: 271-278.
- Kaçaroğlu, M. O. (2015). *Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama ve hizmet kalitesinin karşılaştırmalı değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi spor merkezi örneği. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kahn, William A., (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 693-724
- Kan Sönmez N. (2017). *İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Antalya'da otel işletmelerinde bir araştırma*. Doktora Tezi, 111 s.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organizations, *American Sociological Review*, 449-517.
- Kestane, S. Ü. (2015). Belediye İşletmelerinde Müşteri Odaklı Pazarlama ve Müşteri Memnuniyeti Ölçümü: İzdeniz Aş. Örneği. 19: 89-105
- Karagonlar G., Öztürk E.B. ve Özmen N.T. (2015). Çalışanın Örgütle Sosyal Mübadele Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti: İşe Cezbolmanın ve Öz Yeterliliğin Rolü, *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 42: 411-433.
- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28): 200-211.
- Korkmaz, S., Eser, Z., Öztürk S. A. ve Işın, F. B. (2009). *Pazarlama kavramlar-İlkeler-Kararlar*. Desen Ofset A.Ş, Ankara.

- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing* (12th ed.). London: Pearson Education Limited.
- Kutaniş R. Ö. ve Bayraktaroğlu S. (2002). Karayolu turizm taşımacılığında iş tatmini unsurları: bir uygulama. Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Turizm Kongresi. Antalya.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: *Kuramsal Bir Çerçeve*, 1 (2): 215.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences, *Journal of Business Research*, 57 (4): 405-413
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2 (3): 49-65.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 78 s.
- Merton, R. K. (1938). Social structure and Anomie. *American Sociological Review*, 3: 672–682.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78: 538-551.
- Mucuk, İ. (2004). *Pazarlama İlkeleri*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mutharasu, S.A., Natarajan, K. ve Filipe, J.A. (2013). Effect of Internalmarketing-mix on Customer-pyramid-oriented banking service performance: An Indian Experience. *Int. J Latest Trends Fin. Eco. Sc.* 3 (3): 583-593
- 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 influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environ Res Public Health*, 18 (7): 2-16
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Inc., 1. Baskı, New York.
- Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2008). Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri, *Kamu-İş*; 10 (1). 113-144.
- Olçay, E., Alpboğa, R., Açar, M.S., Karaman, S. Çelik, S. ve Deniz, İ. (2023). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kuramlarına Genel Bir Bakış, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9 (62): 2558-2569.

- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986): Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 492-499.
- Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R. S. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22): 45-65.
- Özçiftçi, V. (2018). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14 (14).
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Özsoy, S., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2001). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. 17 (3): 16.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 9: 43-59.
- Phillips, L. W., Chang, D. R. ve Buzzell, R. D. (1983). Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses. *Journal of Marketing*, 47(2): 26-43.
- Pugh, D. S. ve Hickson, D. J. (2007). Great writers on organizations (3. Omnibus Edition). Ashgate Publishing.
- Rafiq, Mohammed and Ahmed, Pervaiz K., (1993), The Scope of Internal Marketing: Defining The Boundary Between Marketing and Human Resource Management, *Journal of Marketing Management*, 9 (3): 219-232.
- Rayport, J.F. ve Jaworski, B.J. (2005) Best Face Forward. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). *Örgütsel Davranış*. Çev. İnci Erdem. Nobel Yayınları, Ankara.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage Publications, Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde iletişim*. Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. In B. M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*: 1-54. Chicago: St.
- Şalvarcı, S. (2019). *Turizm işletmelerinde içsel pazarlama, sosyo-kültürel uyum ve çalışan memnuniyeti ilişkisi: Antalya'da yapılan bir araştırma*. Selçuk Üniversitesi SBE Doktora Tezi, Konya, 124 s.

- Sergiovanni, T. J. ve Starratt, R. J. (1998). *Supervision: Human perspectives*, New York.
- 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.
- Smith, A. (1997) *Ulusların Zenginliği*. Alan Yayıncılık.
- Soysal, (1999/2000). *Marketlerde Mükemmel Hizmet ve Etkili Satış Teknikleri*, Günışığı Kitaplığı, İstanbul.
- Sümer, P. (2023) *Havayolu İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının Kabin Memurlarının İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Havayoluna İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 95 s.
- Sürücü, L. ve Maslakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal Of Management And Administration*, 2 (3), 49-65.
- Şencan, N., Yegenoglu, S. ve Aydıntan, B. (2014). Sağlık çalışanları ve eczacılar üzerinde yapılan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık araştırmaları. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 17 (2): 104-112.
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2): 121-136.
- Tabak, R.S. (2006) *Sağlık İletişimi* (3.Baskı) Literatür Yayınları, İstanbul.
- Taşkın, S. ve Dilek (2004). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması 2 (1): 37- 46,
- Tekleab, A. G. ve Chiaburu, D. S. (2011). Social exchange: Empirical examination of form and focus. *Journal of Business Research*, 64 (5): 460–466.
- Telli, S.G, Işıkkay T. ve Demir, C. (2022) Pazarlama Yönetiminde İnsan Faktörü: *İçsel Pazarlama ve İç Müşteriler*, 4 (6): 75- 96.
- Tetik, S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*. Cilt 4 (1).
- 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.
- Uyanık, D. (2004). *İçsel pazarlama ve çalışan motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sakarya. 110 s.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. ve Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 83 (4): 981-1002.
- Yen, D. A, Barnes, B.R. ve Huang, Y. (2017). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (6): 1-24.
- Yıldırım, A. (2018). Sağlık Hizmetlerinde Pazarlama ve İç Müşteri Tatmininin Hasta Tatmini Üzerine Etkileri: Bir Kamu Hastanesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Yıldız, S. M. (2016). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Online Yayın Tarihi, 19 (1): 105-118.
- Yılmaz, N. S. (2020). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşgören Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, 111 s.
- Yoldemir A. T. (2018). İçsel hizmet kalitesinin iç müşteri memnuniyetine etkisi ve algılanan dışsal hizmet değerinin müşteri sadakati ile ilişkisi üzerine bir araştırma, Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi., Karabük. 286 s.
- Whyte, W.H. (1956). *The organization man*. Simon and Schuster.

EKLER

EK 1: Kişisel bilgi formu

"İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: BARTIN ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ÇALIŞMA "

Değerli katılımcı,

Bu anket Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR danışmanlığında yürütülmekte olan tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir.

Çalışmadan elde edilen verilen bilimsel amaçlar için kullanılarak, gizli tutulacak olup üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Değerli vaktinizi ayırıp araştırmama olan katkılarınız için teşekkür ederim.

1.KİŞİSEL BİLGİ FORMU					
Cinsiyetiniz	Kadın		Erkek		
Medeni Durumunuz	Evli		Bekar		
Yaşınız	18-25	26-35	36-45	46-55	56 üstü
Eğitim Durumunuz	Yüksek Lisans		Doktora		
Bu Üniversitede Toplam Çalışma Süreniz	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11 yıl ve üzeri	
Mesleğinizde Toplam Çalışma Süreniz	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11 yıl ve üzeri	
Statü	Akademik Personel(Araştırma Görevlisi)		Akademik Personel(Öğretim Üyesi)		

EK 2: İçsel pazarlama ölçeği

İçsel Pazarlama Ölçeği

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

2. İÇSEL PAZARLAMA ÖLÇEĞİ						
	Lütfen, şu an çalıştığımız işinizi/işyerinizi dikkate alarak aşağıdaki her bir ifade için sizin düşüncelerinize en yakın seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Üniversitemiz, çalışanlarını iş konusunda daha iyi bir performans göstermesi için hazırlar.					
2	Üniversitemiz, çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.					
3	Üniversitemizde, çalışanların beceri ve bilgi gelişimi işletme içerisinde devam etmektedir.					
4	Üniversitem, çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.					
5	Üniversitem, hizmet rollerinin yerine getirilmesi konusunda çalışanlarını eğitir.					
6	Üniversitem, çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılama esnekliğine sahiptir.					
7	Üniversitemde, çalışanlar arasındaki iletişime büyük önem verilir.					
8	Üniversitem, çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiğinin yanı sıra niçin yapılması gerektiğini de öğretir.					
9	Üniversitemin performans ölçümü ve ödül sistemleri, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.					
10	Üniversitemiz, işletme vizyonuna katkıda bulunan çalışanları ödüllendirir.					
11	Üniversitem, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve kurumun stratejisini geliştirmek için çalışanlardan bilgi toplar.					
12	Üniversitemde mükemmel hizmet sunan çalışanlar çabaları için ödüllendirilirler.					
13	Üniversitem, çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.					
14	Üniversitem, vizyonunu iyi bir şekilde çalışanlara iletir.					
15	Üniversitem, çalışanlarına hizmet rollerinin önemini bildirir.					

Katılıyorum=5

EK 3: Örgütsel bağlılık ölçeği

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

3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ						
	Lütfen, şu an çalıştığınız işinizi/işyerinizi dikkate alarak aşağıdaki her bir ifade için sizin düşüncelerinize en yakın seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu üniversitede geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Bu üniversitenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3	Üniversiteme karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
4	Bu üniversiteye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum					
5	Bu üniversitede kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.					
6	Bu üniversitenin benim için çok özel bir yeri vardır.					
7	Şu anda bu üniversitede çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.					
8	Üniversitemden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9	Şu anda çalıştığım üniversiteden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10	Bu üniversiteden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11	Eğer bu üniversiteye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu üniversiteden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13	Bu üniversitede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.					
14	Eğer bu üniversiteden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15	Üniversitemden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16	Bu üniversite benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17	Bu üniversitedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmemden ayrılmam.					
18	Bu üniversiteye çok şey borçluyum.					

EK 4: İş tatmini ölçeği

İş Tatmini Ölçeği

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

4.İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ						
	Lütfen, şu an çalıştığımız işinizi/işyerinizi dikkate alarak aşağıdaki her bir ifade için sizin düşüncelerinize en yakın seçeneği işaretleyiniz.	Hiç memnun	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunu
	<u>Su anki işimden;</u>					
1	Beni sürekli meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma imkânımın olması bakımından,					
3	Zaman zaman farklı şeyler yapma şansım olması bakımından					
4	Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin çalışanlarını idare etmesi bakımından,					
6	Amirimin karar verme yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma ters olmayacak şeyler yapabilme şansımın olması açısından,					
8	İşimin bana istikrarlı bir iş hayatı sağlaması bakımından,					
9	Başkaları için bir şeyler yapma olanağı vermesi açısından,					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,					
11	Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma şansına sahip olması açısından,					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İşimin getirdiği terfi ve yükselme fırsatları vermesi açısından,					
15	Kendi kararlarımı uygulamam için gerekli özgürlüğü bana sağlaması açısından					
16	İşimi yaparken bana kendi yöntemlerimi kullanma şansı vermesi açısından					
17	Çalışma koşulları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından,					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında övgü almam açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					

ÖZGEÇMİŞ

