

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

**TURİZM İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA, SOSYO-KÜLTÜREL
UYUM VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ: ANTALYA'DA YAPILAN
BİR ARAŞTIRMA**

Simge ŞALVARCI

DOKTORA TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR

Konya-2019



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Simge ŞALVARCI
	Numarası	154160001001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği/ Turizm İşletmeciliği
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
Tezin Adı	Turizm İşletmelerinde İçsel Pazarlama, Sosyo-Kültürel Uyum ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi: Antalya'da Yapılan Bir Araştırma	

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Doktora Tezi Kabul Formu

Öğrencinin

Adı Soyadı: Simge ŞALVARCI

Numarası: 154160001001

Ana Bilim / Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği/Turizm İşletmeciliği

Programı

Tezli Yüksek Lisans

Doktora

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR

Tezin Adı: Turizm İşletmelerinde İçsel Pazarlama, Sosyo-Kültürel
Uyum ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi: Antalya'da Yapılan Bir
Araştırma

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Turizm İşletmelerinde İçsel Pazarlama, Sosyo-Kültürel Uyum ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi: Antalya'da Yapılan Bir Araştırma başlıklı bu çalışma 01/03/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR	Danışman	
Doç. Dr. Kamel KUNUR	Üye	
Prof. Dr. A. Celil ÇAKILI	Üye	
Prof. Dr. Haluk M. AY	Üye	
Prof. Dr. Nektar SORGUN	Üye	

ÖNSÖZ

Turizm, birçok ülke ve kültürden farklı bireyleri bünyesinde bulunduran bir sektördür. Sektörde yer alan işletmelere değer katan o işletmede çalışan personeldir. Çalışanlar işletmenin en önemli kaynağını oluşturmakta olup önem verilmesi gereken bir konudur. Çünkü mutlu çalışanlar mutlu müşteriler anlamına gelmektedir.

Farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanların yeni katıldıkları kültürde sergiledikleri uyum düzeyi olan sosyo-kültürel uyum düzeylerinin bilinmesi hem işletme hem de çalışan açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu anlamda turizm işletmelerinde çalışmakta olan personelin sosyo-kültürel uyumunun içsel pazarlama faaliyetleri ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisinin belirlenmesi konunun önemini daha da arttırmaktadır.

Çalışma konusunun belirlenmesinde ve çalışmanın hazırlanma sürecinin her aşamasında bilgilerini, tecrübelerini ve değerli zamanını esirgemeyerek bana her fırsatta yardımcı olan değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tavsiyeleri ve önerileriyle çalışmama katkı sağlayan tez izleme komitesi üyelerinden değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Mete SEZGİN'e ve Sayın Prof. Dr. Hakkı Mümin AY'a,

Tez çalışmamın verilerinin toplanması sürecince katkıda bulunan Selçuk Üniversitesi Beyşehir Ali Akkanat Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Erkan AKGÖZ'e ve diğer tüm hocalarıma,

Çalışmalarım boyunca yardımını hiç esirgemeyen değerli arkadaşım Arş. Gör. F. Kübra AYLAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, her türlü fedakarlığı göstererek yetişmeme katkı sağlayan, destekleriyle her zaman yanımda olan değerli aileme sonsuz şükranlarımı sunuyor; doktora tezimi, vefa borcumu hiçbir zaman ödeyemeyeceğim değerli aileme ithaf ediyorum.

Simge ŞALVARCI



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Simge ŞALVARCI	
	Numarası	154160001001	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR	
Tezin Adı	Turizm İşletmelerinde İçsel Pazarlama, Sosyo-Kültürel Uyum ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi: Antalya'da Yapılan Bir Araştırma		

ÖZET

Turizm, farklı kültürlerden gelen işgücünü bünyesinde barındıran çok kapsamlı bir sektördür. Farklı ülke ve kültürlerden bir araya gelen çalışanlar çok kültürlü bir iş ortamı yaratmaktadırlar. Kendi kültürünü beraberinde getiren çalışanlar, gerek iş ortamına gerekse sosyal çevreye ayak uydurmak durumundadırlar. Bu nedenle, çalışanların yeni bir kültürel çevreye uyum sağlaması anlamına gelen sosyo-kültürel uyum düzeylerinin belirlenmesi önemlidir.

Hizmet sektöründe yer alan turizmde hizmet kalitesinin elde edilebilmesi ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyeti sağlanabilmesi açısından çalışan memnuniyeti önem arz etmektedir. Çalışan memnuniyetinin sağlanabilmesi açısından önemli bir uygulama olan içsel pazarlama kavramı, çalışan motivasyonunu artırarak tatmin olmalarını sağlamak, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak gibi önemli görevleri üstlenerek çalışanları iç müşteriler olarak görmektedir.

İçsel pazarlama faaliyetlerinin çalışan memnuniyetini artırmada oynadığı rol literatürde daha önceden çalışılmış konular arasında yer almakta olup turizm sektöründe çalışanların sosyo-kültürel uyumu ile ilgili çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Bu noktadan hareketle bu araştırmanın temel amacı, turizm işletmelerinde çalışan yerli ve yabancı işgörenlerin sosyo-kültürel uyum düzeylerinin içsel pazarlama faaliyetleri ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisini ortaya koymaktır.

Çalışmanın uygulama bölümünde Antalya ilinde yer alan otel işletmeleri, seyahat acentaları, yiyecek-içecek işletmeleri ve diğer turizm işletmelerinde çalışmakta olan 467 işgörene anket uygulanmıştır. İstatistiksel analizler R version 3.2.5 ve IBM SPSS Amos paket programları yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, sosyo-kültürel uyumun içsel pazarlama üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olarak tespit edilmiştir. Sosyo-kültürel uyumun çalışan memnuniyeti üzerine etkisi ise negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olarak tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların sosyo-kültürel uyum düzeyleri arttıkça içsel pazarlama uygulamalarında da artış görülürken çalışanların sosyo-kültürel uyum düzeyleri arttıkça memnuniyetleri azalmaktadır. İçsel Pazarlama faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti üzerine etkisini değerlendirmek için yapılan analiz sonuçlarına göre ise, içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve negatiftir. Bu sonuca göre, içsel pazarlama faaliyetlerinin artması çalışanların memnuniyetinde azalmaya yol açmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Uyum, Sosyo-Kültürel Uyum, İçsel Pazarlama, Çalışan Memnuniyeti.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Simge ŞALVARCI	
	Numarası	154160001001	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR	
Tezin İngilizce Adı		The Relationship Among Internal Marketing, Socio-Cultural Adaptation and Employee Satisfaction: A Research in Antalya	

SUMMARY

Tourism is a very comprehensive sector that incorporates the workforce from different cultures. Employees from different countries and cultures create a multicultural work environment. Employees, who bring their own culture with them, have to keep pace with the business environment and the social environment. Therefore, it is important to determine socio-cultural adaptation levels of them, which means that employees adapt to a new cultural environment.

Employee satisfaction is important in terms of achieving service quality in the service sector and providing customer satisfaction accordingly. The internal marketing concept, which is an important application in terms of ensuring employee satisfaction, sees the employees as internal customers by undertaking important duties such as increasing the employee motivation and satisfying the demands and needs of the employees in line with the needs of the business.

The role of internal marketing activities in increasing employee satisfaction is among the topics previously studied in the literature and the number of studies on the socio-cultural adaptation of the employees in tourism sector is very limited. From this point of view, the main purpose of this study is to reveal the effects of socio-cultural adaptation levels of domestic and foreign employees working in tourism businesses on internal marketing activities and employee satisfaction.

In the application part of the study, 467 employees working in hotel businesses, travel agencies, food and beverage businesses and other tourism businesses in Antalya province were conducted a questionnaire. Statistical analyzes were performed with the help of R version 3.2.5 and IBM SPSS Amos package programs. As a result of the analyzes, the effect of socio-cultural adaptation on internal marketing was found to be statistically significant and positive. The effect of socio-cultural adaptation on employee satisfaction was found to be negative and statistically significant. Accordingly, the socio-cultural adaptation levels of employees increase, internal marketing practices also increase while employee satisfaction decreases as socio-cultural adaptation levels of them increase. The results of the analysis conducted to evaluate the effect of internal marketing activities on employee satisfaction show that the effect of internal marketing activities on employee satisfaction is statistically significant and negative. According to this result, the increase in internal marketing activities leads to a decrease in employee satisfaction.

Keywords: Cultural Adaptation, Socio-Cultural Adaptation, Internal Marketing, Employee Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	3
KÜLTÜR VE UYUM	3
1.1. KÜLTÜR	3
1.1.1. Kültürün Özellikleri	8
1.1.2. Kültürü Oluşturan Öğeler.....	11
1.1.3. Kültür Çeşitleri ve Seviyeleri	13
1.1.4. Kültürün Amaçları.....	17
1.2. UYUM.....	19
1.3. KÜLTÜREL UYUM	21
1.3.1. PSİKOLOJİK UYUM	23
1.3.1.1. Psikolojik Uyum Boyutları	25
1.3.1.2. Psikolojik Uyumu Etkileyen Faktörler.....	26
1.3.2. SOSYO-KÜLTÜREL UYUM	28
1.3.2.1. Sosyo-kültürel Uyum Boyutları	29
1.3.2.2. Sosyo-kültürel Uyumu Etkileyen Faktörler	31
1.3.2.3.Sosyo-Kültürel Uyumun Ölçülmesi	33

1.4. İŞ ROLLERİNDE UYUM	34
1.5. TURİZMDE KÜLTÜREL UYUM	37
2. BÖLÜM	41
İÇSEL PAZARLAMA	41
2.1. İçsel Pazarlama Kavramı.....	41
2.2 İçsel Pazarlamanın Kavramsal Gelişimi.....	46
2.2.1. Çalışan Motivasyonu ve Memnuniyeti Aşaması.....	46
2.2.2. Müşteri Odaklılık Aşaması	47
2.2.3. Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması	47
2.3. İçsel Pazarlamada İç Müşteri	48
2.4. İçsel Pazarlamanın Amaçları.....	48
2.5. İçsel Pazarlamanın Önemi.....	50
2.6. İçsel Pazarlama Modelleri	52
2.6.1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli	52
2.6.2. Grönross'un İçsel Pazarlama Modeli	53
2.6.3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli	55
2.6.4. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli	56
2.7. İçsel Pazarlama Karması	57
2.8. İçsel Pazarlama Uygulamaları.....	61
3. BÖLÜM	63
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	63
3.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı	63
3.2. Çalışan Memnuniyetinin Önemi	65
3.3. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	67
3.3.1. Örgütsel Faktörler	67
3.3.2. Bireysel (Demografik) Faktörler.....	71

3.4. Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Teoriler	73
3.4.1. Kapsam (İçerik) Teorileri.....	73
3.4.2. Süreç Teorileri.....	79
3.5. Çalışan Memnuniyetsizliği Sonuçları.....	83
3.5.1 Çalışanda Huzursuzluk.....	83
3.5.2 İşe Geç Kalma ve Devamsızlık	83
3.5.3 Çalışan Devir Hızında Artış	84
3.5.4 İşgücü Verimliliğinde Düşüş.....	85
3.5.5 Tükenmişlik	85
3.6. Literatürde Yer Alan Sosyo-kültürel Uyum, İçsel Pazarlama ve Çalışan Memnuniyetine İlişkin Çalışmalar	86
3.6.1. Sosyo-kültürel Uyum Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar.....	86
3.6.2. İçsel Pazarlama Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar	88
3.6.3. Çalışan Memnuniyeti Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar.....	90
TURİZM İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA, SOSYO-KÜLTÜREL UYUM VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ: ANTALYA'DA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA.....	92
4.1. Araştırmanın Amacı	92
4.2. Araştırmanın Önemi	92
4.3. Evren ve Örneklem.....	93
4.4. Veri Toplama Ölçeği ve Metodolojisi	95
4.4.1 Araştırmanın Modeli	97
4.4.2 Araştırmanın Değişkenleri	98
4.4.3 Araştırmanın Hipotezleri.....	101
4.4.4 Kapsam ve Sınırlılıklar	103
4.4. Araştırmanın Analizleri ve Bulguları	103
4.4.1.1. İstatistiksel Analizler.....	103
4.4.1.2. Bulgular.....	105

SONUÇ VE ÖNERİLER	137
KAYNAKÇA.....	146
EKLER	163
ÖZGEÇMİŞ	171



KISALTMALAR LİSTESİ

BİT	: Beklenti İhlal Teorisi
CME	:Cornell Medikal Endeksi
DSÖ	:Durumsallık-Süreklilik Ölçeği
GİÖ	:Genelleştirilmiş İçerik Ölçeği
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
ÇKKÖ	: Çok Kültürlü Kişilik Ölçeği
SCAS	: Sosyo-Kültürel Uyum Ölçeği
SCAS-R	:Revize Edilmiş Sosyo-Kültürel Uyum Ölçeği
YDÖ	: Yaşam Doyumu Ölçeği

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: İçsel Pazarlama Tanımları	43
Tablo 2: İçsel Pazarlama Uygulamaları	62
Tablo 3: $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri	94
Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	97
Tablo 5: Eğitim-Vizyon Boyutuna Ait Maddeler	99
Tablo 6: Ödüllendirme Boyutuna Ait Maddeler	99
Tablo 7: İçsel Doyum Boyutuna Ait Maddeler	99
Tablo 8: Dışsal Doyum Boyutuna Ait Maddeler	100
Tablo 9: Kişilerarası İletişim Boyutuna Ait Maddeler	100
Tablo 10: Akademik/İş Performansı Boyutuna Ait Maddeler	100
Tablo 11: Kişisel İlgi Alanları ve Toplum Katılımı Boyutuna Ait Maddeler	100
Tablo 12: Kişilerarası İletişim Boyutuna Ait Maddeler	101
Tablo 13: Dil Yeterliliği Boyutuna Ait Maddeler	101
Tablo 14: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	105
Tablo 15: Ölçeklerin Güvenilirliklerine İlişkin İstatistikler	107
Tablo 16: İçsel Pazarlama Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İndeksleri	108
Tablo 17: İçsel Pazarlama Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Madde ve Boyutlara İlişkin Elde Edilen İstatistikler.....	109
Tablo 18: İçsel Pazarlama Ölçeği Alt Boyutları ve Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	110
Tablo 19: Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İndeksleri	112
Tablo 20: Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Madde ve Boyutlara İlişkin Elde Edilen İstatistikler.....	113
Tablo 21: Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Alt Boyutları ve Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	114
Tablo 22: Revize Edilmiş Sosyo-kültürel Uyum Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İndeksleri	116
Tablo 23: Revize Edilmiş Sosyo-kültürel Uyum Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Madde ve Boyutlara İlişkin Elde Edilen İstatistikler.....	117

Tablo 24: Revize Edilmiş Sosyo-Kültürel Uyum Ölçeği Alt Boyutları ve Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	118
Tablo 25: Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri	120
Tablo 26: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Cinsiyetlere Göre Farklılıkları.....	122
Tablo 27: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılıkları	123
Tablo 28: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Medeni Durumuna Göre Farklılıkları.....	125
Tablo 29: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Uyuğa Göre Farklılıkları	126
Tablo 30: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılıkları	127
Tablo 31: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Geldikleri Alana Göre Farklılıkları	128
Tablo 32: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Çalışılan Turizm Tesisine Göre Farklılıkları	129
Tablo 33: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Çalışılan Departmana Göre Farklılıkları ..	130
Tablo 34: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Vardiya Durumuna Göre Farklılıkları	131
Tablo 35: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Kıdem Durumuna Göre Farklılıkları	132
Tablo 36: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Farklılıkları.....	133
Tablo 37: Sosyo-kültürel Uyumun, İçsel Pazarlama Faaliyetleri ve Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi	134
Tablo 38: İçsel Pazarlamanın Faaliyetlerinin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi	135
Tablo 39: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Farklılık Analizleri Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	135
Tablo 40: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Etki Analizleri Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kültür Haritası	6
Şekil 2: Soğan Diyagramı Kültür Modeli	7
Şekil 3: Kültür Seviyeleri	16
Şekil 4: İçsel Pazarlama Ağı ve Alıcıları	45
Şekil 5: İçsel Pazarlama ve Dış Pazarlama İlişkisi	51
Şekil 6: Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli	53
Şekil 7: Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli	54
Şekil 8: Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli	55
Şekil 9: Davranışsal İçsel Pazar Oryantasyon Boyutları	57
Şekil 10: Çalışan Memnuniyetinin Önemi	66
Şekil 11: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli	74
Şekil 12: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	75
Şekil 13: McClelland İhtiyaç Teorisi	77
Şekil 14: Alderfer ERG Teorisi	78
Şekil 15: Vroom'un Beklenti Teorisi	80
Şekil 16: Lawler ve Porter'in Güdüleme Modeli	80
Şekil 17: Adams'ın Ödül Eşitliği Teorisi	82
Şekil 18: Araştırmanın Modeli	98
Şekil 19: İçsel Pazarlama Ölçeği Modeli	108
Şekil 20: Minnesota Doyum Ölçeği Modeli	111
Şekil 21: Revize Edilmiş Sosyo-Kültürel Uyum Ölçeği Modeli	115

GİRİŞ

Turizm, farklı milletlerden insanların bir araya geldiği bir hizmet sektörüdür. Turizm ve seyahat sektörü son yıllarda artan bir uluslararasılaşma yaşamıştır. Günümüzde uluslararası turizm, küresel politika öncelikleri arasında gelişimini sürdürmeye devam etmektedir. 1970 yılında sınırları aşan turist sayısı 159,6 milyon kişi iken 2015 yılında dünya nüfusunun (7,4 milyar) %16'sı yani 1.186 milyar turist ülke sınırları dışına çıkmıştır. 2030 yılına gelindiğinde uluslararası turist sayısının 1,8 milyara yükseleceği tahmin edilmektedir (UNWTO, 2016).

Çağdaş turizm ve artan hareketlilik, insanları kültürel olarak farklı toplumlara maruz bırakmaktadır. Uluslararası iş ortamında faaliyet gösteren sektörler için ulusal kültürlerin etkilerini anlamak zorunludur. Kültürel uyumun alt boyutlarından sosyo-kültürel uyum düzeyinin incelenmesi, bu nedenle turizm sektörü için özellikle önem arz etmektedir.

Aynı dili konuşan ve ortak kültüre sahip olan toplumlarda bile etkili iletişim sorunları yaşanabilmektedir. Farklı kültürlerden gelen çalışanların her biri kendi toplumlarının dilini ve paylaşılan değerlerini gittikleri ülkelere beraberinde götördükleri için çok kültürlü bir iş ortamını yönetmek oldukça zor olabilmektedir. Yabancı çalışanlar ev sahibi toplumun kültürünü benimsemeye çalışabilir; ancak, kendi kültürünü bırakması zordur. Dolayısıyla, çalışanların kültüre özgü farklı ihtiyaçları da ortaya çıkabilmektedir. Bu bakımdan işletmelerin, çok kültürlü iş ortamında pazarlama programlarının tüm çalışanlar için eşit derecede etkili olup olmadığını saptamaları gereklidir.

Turizm sektörü bir hizmet sektörüdür ve hizmet ettiği hedef kitle “insan”dır. Ayrıca, hizmet kalitesi “insanlar” tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle insan, turizm sektörünün en önemli kaynağını oluşturmaktadır.

Çalışanları iç müşteri olarak kabul eden içsel pazarlama yaklaşımı onların gereksinimlerini karşılayan iç ürünleri aracılığıyla nitelikli çalışanları işletmeye çekme, geliştirme, motive etme ve elde tutma uygulamalarını kapsamaktadır. İşletmelerin çalışanlarından oluşan iç pazarında içsel pazarlama kavramı turizm işletmeleri tarafından artan rekabet ortamında müşteri memnuniyetini artırmak ve çalışanlarının uyumlarını sağlayarak değerlerini en üst seviyeye çıkarmak amacıyla kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak, içsel pazarlama faaliyetleri, çalışan memnuniyetine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarabilmektedir.

Literatürde, turizm alanında yerli ve yabancı işgörenlerin sektörde çalışmak amacıyla yaşadıkları yerlerden ayrılarak turizm destinasyonlarına giderek yeni iş ve yaşam alanlarında sergiledikleri sosyo-kültürel uyum düzeylerine ilişkin sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu nedenle çalışmada, çalışanların sosyo-kültürel uyum düzeylerinin içsel pazarlama faaliyetleri ve çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğu düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle Antalya ilinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde çalışmakta olan yerli ve yabancı işgörenlerin sosyo-kültürel uyum düzeylerinin içsel pazarlama faaliyetleri ve çalışan memnuniyetine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Tez dört bölümden oluşmakta olup birinci bölümde, kültür ve sosyo-kültürel uyum ile ilgili kavramlar açıklanmaktadır. İkinci bölümde, içsel pazarlama kavramı, önemi, içsel pazarlama karması, modelleri konuları açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde, çalışan memnuniyeti kavramı, önemi, çalışan memnuniyetine ilişkin teorilere yer verilmektedir. Dördüncü bölümde, araştırmanın amacı, önemi, modeli, yöntemi, kapsamı ve sınırlılıkları ile araştırmadan elde edilen bulgular açıklanmaktadır.

Sonuç bölümünde ise, analizler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek çalışmanın kuramsal ve uygulama alanına katkıları ile önerilere yer verilmektedir.

1. BÖLÜM

KÜLTÜR VE UYUM

1.1. KÜLTÜR

Kültür, köken olarak Latince’de tarım manasında kullanılan ‘‘Cultura’’ sözcüğünden gelmektedir. Daha sonra Batı dillerinde ‘‘Culture’’ olarak kullanıldığı görülmektedir. Kültür kavramı ilk defa İngiliz antropologu E. B. Taylor tarafından kullanılmış olup ‘‘bilgi, hukuk, sanat, töre, ahlak ve diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür’’ tanımı yapılmıştır. E. B. Taylor’dan sonra kültür kavramı ile ilgili olarak yapılan çalışmaların sayısı giderek artmıştır (Kocadaş, 2006: 2).

Pek çok bilim adamı, kültürü karmaşık bir kavram olarak kabul etmektedir. Kültür; bireyler, eserler, semboller, metinler ve nesnelere için yaşanmışlığı anlatan yaratıcı bir deneyimdir (Anheier ve Isar, 2008: 3). Drache ve Froese (2008), kültürü bir toplumun çoğul ve çeşitli tarihsel deneyimlerinde saklı bir fikir ve uygulama dizisi olarak tanımlamaktadır. Bu ise öğrenme, değer sistemleri ve davranış kalıplarını içermekte olup maddi objeler, yeme-içme alışkanlıkları, giyim tarzı, sanat, düşünce ve diğer unsurlar yoluyla ifade edilmektedir.

Kültür, batı dillerinde yaygın olarak ‘‘medeniyet’’ anlamına gelmektedir. Eğitim, sanat ve edebiyat gibi kavramlar da kültür olarak tanımlanmaktadır. Kültürü dar anlamda düşünmek, kültürün tek bir anlamı olduğunu ifade eder. Kültür sözcüğünün daha geniş bir anlamda kullanımı, kendisine farklı ve önemli bir rol yüklemektedir: zihinsel programlama. Sosyal antropologlar arasında kültür iki şekilde kabul edilmektedir. Kültür; düşünme, hissetme ve davranma gibi sosyal antropoloji örneklerinin çoğunun sloganıdır. Bu faaliyetler, zihni kültürün iki çeşidi vardır şeklinde programlamaktadır. Bu zihinsel kodlamaya ilaveten, selamlaşma, yeme-içme, duyguları yansıtma veya yansıtma, fiziksel gereksinimler, sevme ve daha birçoğu gibi olağan ve ortak durumlar kültürün içinde geliştirilmiştir. Kültür,

dil, gelenekler, giyim, mimari tarz, sosyal standartlar, dini inançlar, mutfak, sosyal alışkanlıklar, müzik ve sanat ile tanımlanan, bir gruba bağlı bir dizi insan faaliyetlerinin ve belirli bir grup insanın özellikleridir. Günümüzde bir ülkedeki çoğu insan grubu kültürü etkilemektedir (Yaşar, 2014: 3).

Jenks (1993), kültürün dört çeşit tipolojisini sunmaktadır. Bunlar;

- 1) Kültür, zihinsel bir olaydır,
- 2) Kültür kolektiftir; toplumun entelektüel ve/veya ahlaki gelişimini yansıtır,
- 3) Kültür, betimseldir; sanat ve entelektüel eser koleksiyonu olarak görülür ve diğer özellikleri arasında sınırlılık kavramını taşır
- 4) Kültür, toplumsaldır; bir halkın yaşam tarzının tamamı olarak görülür.

Kültür, doğal yapısı itibariyle karışık bir kavramdır. Kültür, hem gruplar arası hem de grup içi farklılıkları varsayar, ancak ilk grup daha önemlidir (Reisinger ve Crofts, 2010). Bu konuyla ilgili olarak herhangi bir tanım tartışmaya açıktır. Kültür kendi içinde ne iyi ne de kötü, nötr bir terimdir. Bir kültürü veya kültürel uygulamayı iyi veya kötü olarak değerlendirmek, kültürün kendisinden farklı ölçütlere bağlıdır (Swanson ve DeVereaux, 2017: 82).

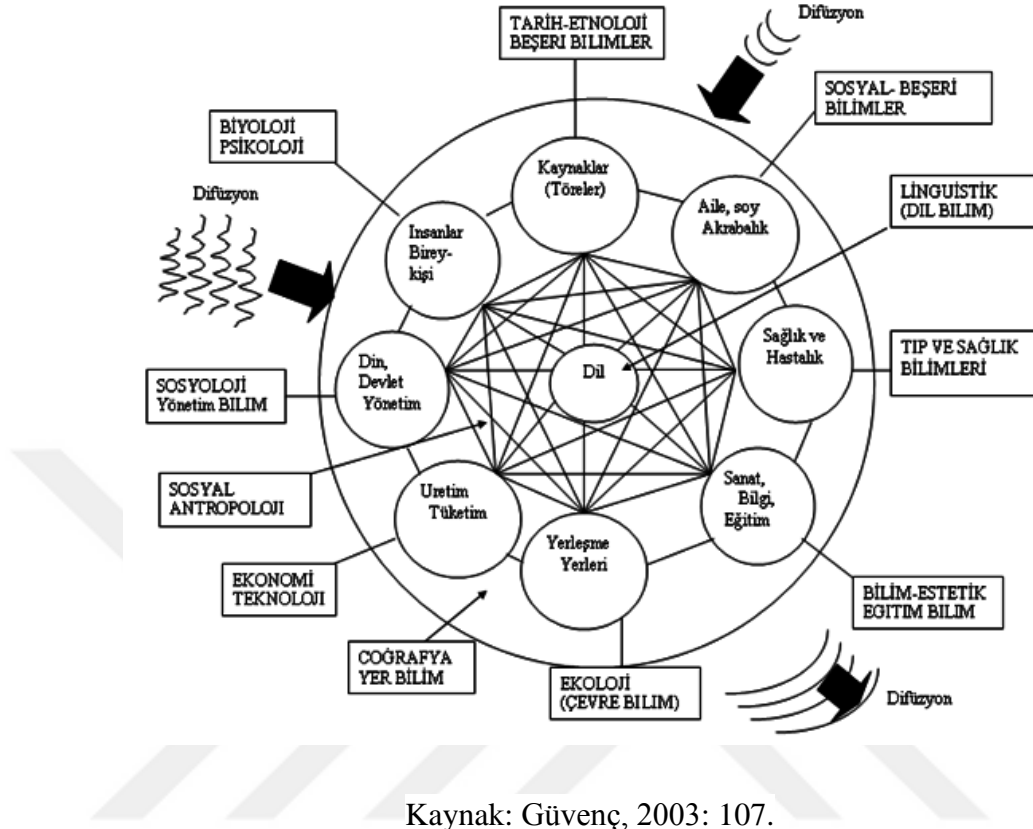
Kültür kavramı, son yıllarda sosyal bilimciler tarafından araştırılmakta olup 400'den fazla tanımın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Hofstede, Hofstede ve Michael, 2010). Fabian'a (1998) göre kültürün iki temel anlamı vardır. Birincisi; akılda sanat, edebiyat, eğitim, spor ve eğlence gibi konularda karmaşıklık yaratan uygarlıktır. Kültür, sembollere, normlara, kahramanlara ve bir sosyal grup tarafından paylaşılan değerlere atıfta bulunan farklı perspektiflerle gözlemlenebilir. İkincisi; kültürel değeri ifade etmektedir. Kendi perspektiflerinden iyi ya da kötü, normal ya da normal olmayan, mantıklı ya da mantıksız, rasyonel ya da irrasyonel ve adaletli ya da

adaletsiz olarak algılanan, toplum için ilke haline gelen kültürün temelidir (Rahmat ve Faisol, 2016: 340).

Kültür değerleri aileler ve çevre tarafından aktarılan günlük yaşam deneyimleri aracılığıyla türetilir. Bu değerler birbirlerine sıkı bir şekilde bağlı olup ayrılmaları ve yeniden biçimlendirilmeleri oldukça zordur. Aquilon (1997), kültürel değerleri bir kişinin yaptığı eylemlerin her zaman en iyi ve en yaygın yöntem, doğal ve kabul edilebilir bir uygulama olduğunu savunurken buna karşın, diğer insanların herhangi bir eylem ve düşünceyle ilgili çelişen görüş ve duygulara sahip olabileceğini de belirtmektedir. Hofstede ve diğerlerine (2010) göre, sosyo antropologlar, her toplumun aynı temel problemi çözebilecek farklı bir yola sahip olabileceği fikrini ortaya koymaktadır.

Antropoloji bilimine göre, tüm kültür tanımları üç genel görüşten birine dâhil olmaktadır. Rapoport (1980)'a göre, ilk görüş, bunu bir grubun tipik yaşam biçimi, ikinci görüş sembolik kodlar yoluyla iletilen bir simge, anlam ve biliş sistemi, üçüncü görüş ise ekoloji ve kaynaklarla ilgili sürdürülebilirlik için uyarlamalı stratejiler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Belirli kültürler, belirli bir grubun normatif olarak gördüğü çeşitli insanlara özgü ortamlara ve bir grubu diğerlerinden ayıran önemli ve tipik belirli yaşam tarzına sahiptir. Böyle ortamlar ve yaşam tarzları yaratılırken, bir düzen oluşturularak birtakım bilişsel şema, semboller ve bazı idealler vizyonu biçimlendirilir. Sonuçta, hem yaşam biçimi hem de sembolik sistem, ekolojik çevrede grubun uygulamalı stratejilerinin bir parçası olabilir. Kültürün, idealleri somutlaştıran ve grup üyelerine iletilen bir dizi değer ve inançlara sahip bir grup insan ile ilgili olduğu söylenebilir (Erden, 2007: 20-21).

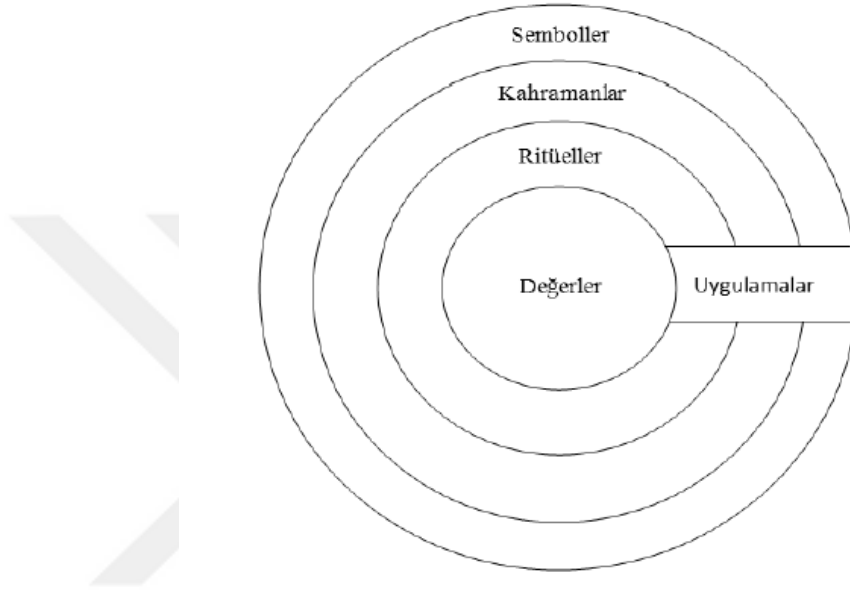
Şekil 1: Kültür Haritası



Hofstede, kültürü bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran zihinlerin ortak programlaması olarak tanımlamaktadır. Hofstede'ye göre, insanlar sosyal çevre yoluyla duygularını, davranışlarını, karakterlerini geliştirirler. Kültür, genler yoluyla değil, sosyal çevre aracılığıyla aktarılan bir öğrenme sürecidir. Hofstede'in (1990) kültür unsurları için oluşturduğu "Soğan Diyagramı", semboller, kahramanlar, ritüeller, değerler ve uygulamaların yer aldığı katmanları göstermektedir. Şekil 2'de görüldüğü üzere kültürün temelini değerler oluşturmaktadır. Değerler, bir bireyin diğer bireylerle olan ilişkilerinde tercih etmiş olduğu bazı durumları ifade etmektedir. Ritüeller, kültürün önemli kolektif etkinliklerini oluşturmaktadır. Kahramanlar, bir kültürde önemli derecede değere sahip olan ve bu nedenle davranış modeli olarak varsayılan gerçek ya da hayali bireylerdir. Semboller ise ortak kültüre

sahip bireyler tarafından anlaşılabilen ve özel anlamları olan sözcükler, semboller, resimler ve nesnelere olarak ortaya çıkmaktadır (Çalışkan, 2015: 13).

Şekil 2: Soğan Diyagramı Kültür Modeli



Kaynak: Hofstede ve Minkov, 2010.

Şekil 2’de ritüeller, kahramanlar ve semboller kültürün görülebilen unsurları olarak uygulamalar kavramının içerisinde yer almaktadır. Fakat bu unsurlar dışarıdan gözlenebilen kavramlar olduğu halde, yalnızca buldukları kültürde yer alan bireyler tarafından değerlendirilerek anlam kazanırlar. Değerler ise davranışlarla beraber ortaya çıkana kadar fark edilememektedirler (Hofstede vd., 1990).

Bu tanımlamalardan sonra genel olarak kültürde ortak özellikler bulunduğu görülmektedir. Buna göre; kültür öğrenilen, paylaşılan ve gelecek nesillere aktarılabilen bir özelliğe sahiptir. Kültür aileden başlayarak sosyal örgütler, bireysel gruplar, devlet ve diğer kurumlardan kişilere aktarılır.

Kültürün gelişiminde ortak düşünce ve davranışlar rol oynamakta olup sosyal baskı yoluyla kuvvetlendirilmiştir. Hofstede, bu durumu düşünmenin ortak olarak programlanması şeklinde ifade etmektedir. Kültürün ayrıca, birbirine bağımlı ortak unsurlardan oluşan çok boyutlu bir yapısı vardır. Bu boyutlardan herhangi birinde değişiklik söz konusu olduğunda diğer boyut da etkilenmektedir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 76).

1.1.1. Kültürün Özellikleri

Toplumsallık ile karakterize edilen kültür, bireyler arasındaki ilişkileri daha üst seviyede vurgulamaktadır. Kültürel değerlendirme, kültürel bir eylem (maddi ve manevi eserler, etkinlikler ve gelenekler) ve insanların yaşam biçimlerini şekillendiren entelektüel kültürün (değerler, gelenek, eğitim ve estetik) bileşimidir (Mortaki, 2012: 51). Bununla birlikte, genel olarak kültürün özelliklerini ve belirli bir kültürü anlamaya yönelik herhangi bir çaba, bir kültüre ait çeşitli unsurların nasıl düzenlendiğini ve birbirleriyle nasıl ilişki kurduklarını analiz etmeyi gerektirmektedir (Ismael, 2017: 23). Kültür tanımları göz önüne alındığında kültürün şu özelliklere sahip olduğu sonucuna varılmıştır:

Uzun vadeli perspektife sahip olma: Kültür binlerce yıl önce geliştirilmiş olan birikmiş deneyim ve bilgi toplamıdır.

Bütünleştiricidir: Kültür inanç, değer, alışkanlık, norm ve gelenekler topluluğudur. Kültür, karmaşık bir yapı olarak bütünlük sağladığı için çeşitli faktörlere bölünerek değerlendirilememektedir. Ayrıca, kültürü meydana getiren unsurlar birbirleri ile etkileşim halindedir. Bu nedenle, kültürün herhangi bir bölümünde oluşabilecek değişiklikler başka değişiklikleri de ortaya çıkarmaktadır (Şişman, 2011: 15).

Toplumsal bir olaydır: Kültür, insan etkileşiminden doğar ve topluma özgüdür. Bireyler kültürün unsurlarını kendileri oluştururlar. Oluşturulan bu

unsurlar ortak bir biçimde paylaşılır. Bu yüzden kültür, bireysel olmaktan ziyade topluma ilişkindir.

Çevresel bir olaydır: Kültür, çeşitli çevresel faktörlerden (mikro, ör. örgütsel kurallar ve makro, örneğin ekonomi, politika, coğrafya) etkilenir.

Siyasi bir olgudur: Kültür, çeşitli siyasi ve hukuki faktörlerden (ör. mevzuat, kanunlar, yönetmelikler) etkilenir.

Öğrenilir: Kültür öğrenilir, genetik olarak miras alınmaz, doğuştan değil, topluma giren insanlar tarafından topluluğun diğer üyelerinden art arda öğrenilir. Yeni kültürel davranış öğrenmek ve eski davranışları unutmak mümkündür. Kültür, öğrenilmiş davranışlar bütünü olup (Güvenç, 2003: 101) bireyler daha önceden edinilen bilgi ve deneyimler sayesinde yaşamlarını devam ettirebilmektedirler. Kültür toplumsallaşma sürecinde birey tarafından öğrenilmektedir (İçli, 2005: 106). Kalıtsal olmamakla beraber kişi yaşadığı toplumun kültürünü de sosyal çevresinden öğrenmektedir.

Paylaşılır: Kültür, geniş bir grup insan tarafından paylaşılır ve o grup için özeldir. Kültür, toplumda geçmişten gelen değer ve davranış kalıpları olması ve nesiller boyu aktarılması nedeniyle bireylerin davranışlarının anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Bireyler ortaya çıkan bir kültürün paylaşılması konusunda tahminlerde bulunabilmektedirler (Haviland vd., 2008: 104).

İşlevseldir: Her kültürün gerçekleştirmek için bir işlevi ve belirli bir grup insanın davranışları için kurallar ortaya koyan bir amacı vardır.

Etkilidir: Kültür insan davranışını etkiler. Yaşam, ekonomi, siyaset ve insan davranışı üzerine etkisi zaman zaman değişkenlik gösterebilir.

Kuralcıdır: Kültür, kabul edilebilir davranışları öngörür.

İsteğe bağlıdır: Kültürel uygulamalar ve davranışlar isteğe bağlıdır; belirli davranışlar bir kültürde kabul edilebilir iken diğer kültürlerde kabul edilebilir değildir.

Değer yüklüdür: Kültür, değer katar, en çok ve en az değeri olanı gösterir ve insanlara onlardan ne beklediğini aktarır.

İletişimi kolaylaştırır: Kültür, sözlü ve sözsüz iletişimi kolaylaştırır. Dil, kültürün sembolik olarak en önemli unsurlarındandır. Objeler ve düşüncelerin aktarılmasında kelimeleri kullanarak dil, kültürün aktarılmasına da katkıda bulunmaktadır (Haviland vd., 2008: 115-116).

Uyarlanabilir / dinamiktir: Kültür, yeni durumlara ve ortamlara uyum sağlamak için sürekli değişmektedir. Belirli davranış standartları bir toplumun üyelerini tamamen tatmin etmezse bu kurallar değiştirilir. Böylece, kültür toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli olarak gelişmektedir. Bireyler, toplumda edindikleri kültür hakkında bilgi sahibi olarak yaşamaktadırlar. Hayat standartları zaman içerisinde farklılaştıkça kültür, yeni gereksinimler ve problemler karşısında kültürel yapıya eklenen ve kültürel yapıdan çıkarılan bazı değerlerle beraber değişim gösterir (Köktürk, 2006). Bu yüzden kültür, sürekli değişim gösteren değerler sistemi olup dinamik bir özelliğe sahiptir (Uçar İlbuğa, 2010: 169; akt. Çalışkan, 2015).

İhtiyaçları karşılar: Kültür, yönlendirme ve rehberlik hizmeti sunarak bir toplum üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olur.

Dolaylıdır: Kültür inançlar, değerler ve fikirler gibi soyut biçimlerle ifade edilebilir.

Açık ve nettir: Kültür, mimari, resim ve müzik içeren somut biçimleriyle de ifade edilebilir.

Simgelere Dayalıdır: İnsan davranışları çoğunlukla semboller, işaretler, logolar gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Bu kavramlar, anlatılmak istenen duygu ve düşünceleri anlamlı olarak karşı tarafa vermektedir.

*Sürekli*dir: Kültür, toplum üyeleri tarafından ortak bir biçimde iletişim yolu ile paylaşılan ve kendilerinden sonra gelecek olan nesillere aktarılacak olan, toplum tarafından değer gören maddi ve manevi tüm unsurların bileşimidir. Bireyler toplu halde yaşamının sonucu olarak yaşadıkları yerlerde kültürü de kendileri ile yaşatmışlardır. Her birey yaşadığı toplumun kültürü ile beslenmektedir (İçli, 2005). Kültür öğrenildikten sonra sosyal kalıtım aracılığıyla diğer nesillere aktarılır. Bu nedenle, devamlılık arz ederek sürekli olma özelliğine sahiptir (Güvenç, 2003).

1.1.2. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültür, toplumlara, milletlere göre değişkenlik gösteren tutum, davranış, yaşam tarzları ve dünyaya bakış açılarının ortaya çıkardığı maddi ve manevi unsurlardır. Bu unsurlar çok yönlü ve birbirinden farklı öğelerden oluşmaktadır. Toplamların yaşam tarzları ve yaşam alanları çeşitlilik göstermekte olup bu durum kültürü de etkilemektedir. Her kültürün kendine has dil, inanç, din, eğitim, tutumlar, değerler, sosyal yapı gibi unsurları bulunmaktadır. Bunlara ilaveten çevre, popülasyon gibi unsurlar da sayılabilmektedir. Fakat, yapı ve öncelik olarak bu unsurlar farklılık göstermektedir (Karacan, 2003: 4).

Rapoport (1980), kültürün temel unsurlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Etnik köken, dil ve din gibi özellikler,
- Aile ve akrabalık yapıları ve çocuk yetiştirme uygulamaları,
- Yerleşim düzenleri, toprak sınırları, toprak sahipliği ve mülkiyet sistemleri,
- Yemek alışkanlıkları,
- Ritüel ve semboller,
- Statü ve sosyal kimlik oluşturma ve gösterme yolları,
- Davranışlar ve sözsüz iletişim,
- Bilişsel şemalar,

- Gizlilik, yoğunluk, bölgesellik,
- Ev menzili davranışlar ve iletişim ağları,
- Çalışma biçimleri, işbirliği, ticaret gibi çeşitli kurumlar.

Kültürü oluşturan unsurlar genel olarak; inançlar, değerler, normlar, semboller, dil ve teknolojidir (Şişman, 2011: 3). Bu unsurlar her kültürde ortak ve evrensel olmasına rağmen birtakım yerel unsurları da barındırmaktadır. Kültürü oluşturan unsurlar aşağıda yer almaktadır:

İnançlar

İnançlar, genel olarak bireylerin kendilerine has algılarının ve tutumlarının oluşturduğu sürekli düşünce tarzlarıdır (Erdoğan, 1999: 131). İnançlar, toplum tarafından paylaşılan ve kültürün en önemli parçası olan ortak fikirlerdir. İnsanların hayat tarzlarını şekillendirir ve dünyaya bakış açısını etkiler (Tiryaki, 2005). Toplumun sürekliliğini sağlarken ve yol gösterirken aynı zamanda bazı kültür değişikliklerine karşı direnç göstermektedirler (Özcan, 2006).

Değerler

Bir toplumda yer alan ortak tutum ve bakış açıları değer olarak adlandırılmaktadır. Değerler, kültürel anlamda ifade edilen topluma ait standartlar olmakla birlikte var olması gerekenleri tanımlamaktadır. Aynı zamanda değerler toplumun devam ettirdiği ortak hedefler topluluğudur ve var olabilmesi, devamlılığının sağlanabilmesi toplumsal normların varlığına bağlıdır (Bahar, 2005: 78).

Normlar

Normlar, kültür tarafından belirlenen davranış kurallarıdır. Normlar insanları yönlendirerek seçimlerini belirler. "Dışarı çıkarken temiz kıyafetler giymeliyiz" ya da "Kendinizden büyük olanlara saygı gösterin" gibi ifadeler normlara örnek olarak verilebilir (Tiryaki, 2005). Kültürel çevrede sosyal faaliyetlere dayanarak bireylerin tutum ve davranışlarını kapsayarak

bireylerin çevredeki düzene uyum sağlamalarını gerektirirler (Aslan, 2005: 70).

Semboller

Semboller, toplum için önemli olan ve diğer toplumlar için farklı anlamlara sahip olabilen bazı davranışlar, işaretler, resim veya sesler olabilmektedir (Onal, 2009: 78).

Dil

Kültür, çoğunlukla dil aracılığıyla paylaşmakta ve aktarılmaktadır. Dil, kültürlerarası iletişim ve etkileşim için kullanılmaktadır. Ayrıca, örgütler ve insanlar arasında köprü olarak kullanılmaktadırlar (Güvenç, 2003).

Teknoloji

Toplumlar, hayatta kalabilmek için buldukları çevre ile uyumlu olmak durumundadırlar. Bu uyumun sağlanabilmesi için ise teknoloji zorunlu bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Teknoloji, doğal çevrede kendiliğinden bulunmayan, insanlar tarafından ortaya konulan bir araçtır. Bu ise, maddi kültürün bir parçasını oluşturmaktadır. Her toplumda maddi kültür farklı biçimlerde olabilmektedir. Teknolojik olarak toplumun seviyesi maddi kültürün gelişmişliğine bağlıdır (Karacan, 2003: 8).

1.1.3. Kültür Çeşitleri ve Seviyeleri

Kültür terimi genellikle ulusal kültür ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Hâlbuki, ulus kavramı tek başına kültürü tanımlamaz. İnsan davranışları ve tercihleri çeşitli kültür kavramlarından etkilenmektedir. Bunlar arasında; küresel çevre, etnik köken, ırk, din, meslek, aile, arkadaşlar ve bireysel değer sistemleri yer almaktadır. Örneğin, her yerde insanlar ekonomik kalkınma ile birlikte siyasi ve sosyal sistemlerden de etkilenmektedir. İş adamları, endüstriyel, örgütsel ve mesleki kültürden

etkilenmektedir. Toplumsal olarak ise insanlar mutlaka aile ve arkadaşlarından etkilenmektedirler. Buna göre, kültür türleri aşağıdaki şekilde tanımlanabilir (Reisinger, 2010: 98):

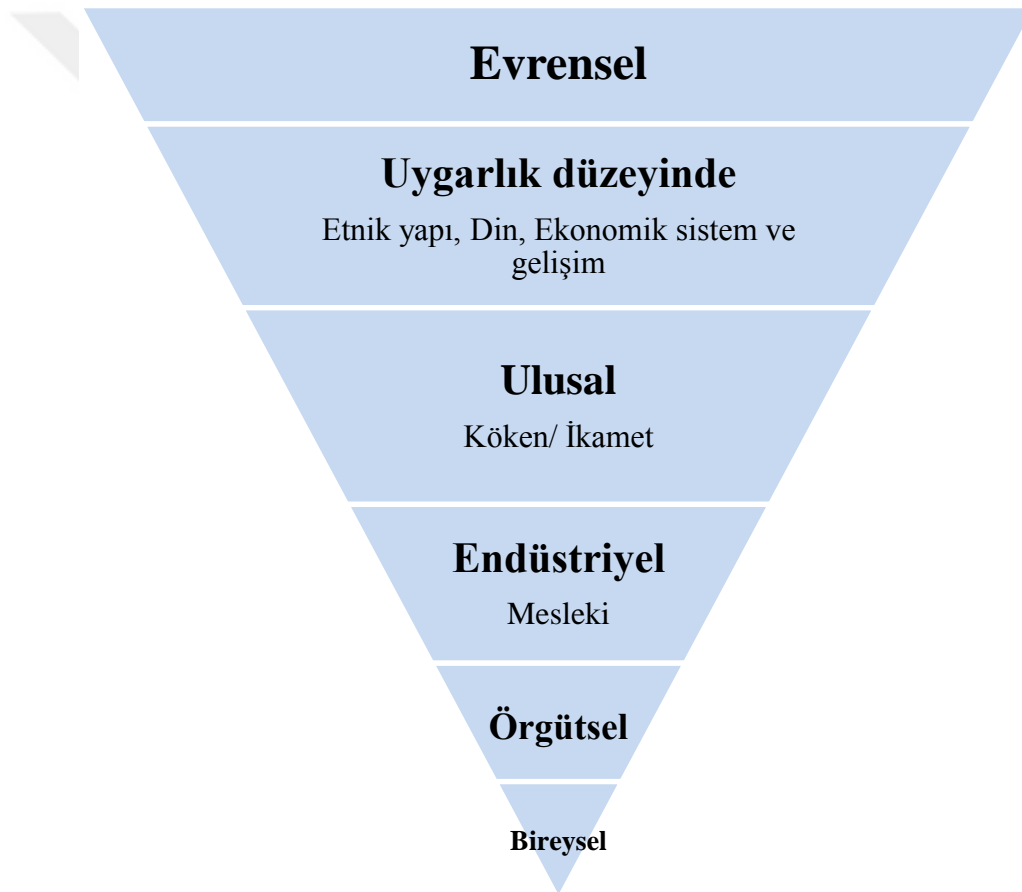
- Evrensel kültür; tüm ulus ve insanlara ait kültürü, yaşam şekilleri, davranışları, değerleri, ahlakı ve fikirlerini ifade eder.
- Uygarlık kültürü; benzer siyasal sistemler, ekonomik kalkınma, etnik köken ve dini değerlere sahip farklı uluslardan oluşan belirli bir uygarlığın kültürünü ifade eder.
- Etnik kültür; bir dili, rengi, tarihi, dini, mirası ya da ortak kökenli başka bir özelliği paylaşan bir etnik grubun kültürüdür.
- Irk kültürü, Afrikalı-Amerikalı, Asyalı-Amerikalı veya Hispanik (İspanyol)-Amerikalı gibi belirli bir ırkın kültürü anlamına gelir.
- Ulusal kültür, bazen ülke kültürü olarak adlandırılan bir ulusal grubun kültürünü ifade etmektedir. Ulusal kültür, ulus ve ülke sınırları açıkça belirlenmiş ise bu şekilde tanımlanabilir. Ancak, bu durum her zaman geçerli değildir. Farklı ülkeler, tek bir ülkenin coğrafi sınırları içinde bir arada yaşayabilir ve farklı kültürlere sahip olabilirler. Örneğin, her biri farklı bir kültüre sahip olan dört farklı ulus -Sırp, Hırvat, Kosovalı ve Makedon- tek bir ülkede, eski Yugoslavya'da yaşamaktaydı.
- Bölgesel kültür, Amerika Birleşik Devletleri'nin Güneydoğu kültürü (sıradan ve rahat) veya Kuzeydoğu kültürü (resmi ve yoğun) gibi belirli bir coğrafi bölgenin kültürünü tanımlamaktadır. Bunların her biri farklı değerler, öncelikler ve yaşam tarzlarına sahiptir.
- Kuşak kültürü, belirli bir kuşağın kültürü anlamına gelmektedir. Örneğin, Baby Boom ve XL kuşakları farklı değerler, tercihler ve ihtiyaçlara sahiptir.
- Endüstri kültürü, belirli bir endüstrinin kültürünü ifade etmektedir. Turizm, bankacılık, inşaat, perakendecilik veya

eczacılık gibi endüstri dalları kendi özel kültürlerine sahiptir, çünkü bir işletmenin nasıl organize edileceği ve yönetileceği konusunda farklı görüşlere sahiptirler. Örneğin, turizm endüstrisi kültürü, bankacılık kültürüne kıyasla daha fazla müşteri odaklıdır. Diğer yandan, bankacılık sektörü inşaat kültürüne göre daha fazla müşteri odaklıdır.

- Mesleki kültür, belirli bir mesleğin kültürünü yansıtmaktadır. Farklı meslek ve iş grupları (ör. doktorlar, avukatlar, mühendisler) kendi görev tanımlarında, inançlarında ve değerlerinde farklılık gösterecekler, farklı yönetim şekillerine ve hatta farklı giyim kurallarına sahip olacaklardır.
- Örgütsel / kurumsal kültür, belirli bir organizasyonun kültürünü ifade etmektedir. İşletmelerin ve şirketlerin farklı kültürleri vardır; çünkü hepsi, endüstrinin, iş dünyasının, ürünlerin ve hizmetlerin doğasından farklı bir şekilde etkilenmektedirler. Bazıları bilgi teknolojisinde yer alırken; diğerleri gayrimenkul, araba veya sigorta satışı ile ilgili olabilmektedir.
- İşlevsel kültür, bir organizasyon içindeki belirli bir bölümün kültürü anlamına gelmektedir. Örgütlerde farklı departmanlar ve bölümler (ör. finans, üretim, pazarlama, araştırma ve geliştirme), farklı kültürlerle karakterize edilmektedir. Yani, faaliyet göstermek için farklı işlevlere, amaçlara ulaşmak için farklı zaman aralıklarına ve hizmet etmek için farklı müşterilere sahip olabilmektedirler. Örneğin, araştırma ve geliştirme departmanı, daha gerçekçi bir yaklaşım sergileme eğilimi gösterirken, reklam departmanı daha yaratıcıdır.
- Aile kültürü, din, siyaset veya ekonomiye yönelik uyumun yanı sıra ailenin yapısını ve bütünlüğünü, üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğini, eşlerin rol ve sorumluluklarını ifade etmektedir.

- Bireysel kültür, bireyin değer sistemine, inançlarına, düşüncelerine, beklentilerine, eylemlerine, tutumlarına ve niyetlerine odaklanmaktadır ve bunların çoğu demografik özelliklerden ve (ör. cinsiyet, yaş, gelir, mesleki eğitim yılları) ve kişilik (ör. motivasyon, bilgi, vb.) özelliklerinden etkilenmektedir.

Şekil 3: Kültür Seviyeleri



Kaynak: Reisinger, 2010: 100.

Yukarıda sunulan kültür kavramları, farklı kültür seviyeleri olarak görülebilmektedir. Sonuç olarak, kültürün birkaç seviyesi ayırt edilebilir (Şekil 3). Piramidin alt kısmında ve en düşük kültür düzeyinde, bireyin

değerleri ve standartlarıyla karakterize edilen bireysel kültür yer almaktadır. İkinci seviye, işletmeler, aileler veya gruplar gibi en küçük sosyal gruplar tarafından paylaşılan örgütsel ve aile kültürleri ile temsil edilir. Üçüncü seviye, doktorlar ya da ilaç endüstrisi gibi profesyonel bir grup ya da endüstriyi içeren, gruplar ya da topluluklar tarafından paylaşılan endüstriyel ve mesleki kültürleri kapsamaktadır. Dördüncü seviye, aynı uyruktan gelen, menşei ülkede bulunan veya ikamet edilen ülke insanları tarafından paylaşılan ulus veya köken kültürlerini belirtmektedir. Beşinci seviye, medeniyet kültürünün temsilcisi olup benzer siyasi sistemlere sahip farklı milliyetlerden, ekonomik kalkınma evrelerinden, etnik kökenlerden ve dini değerlerden oluşmaktadır. Son olarak, altıncı seviye, evrensel kültürü temsil etmektedir. Bu seviye, tüm ulus ve insanlara ait kültürü, yaşam tarzları, davranışları, değerleri, fikirleri ve ahlakını temsil etmektedir.

Bu çeşitli kültür seviyeleri birbirine bağlı olup aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedirler. Örneğin, ulusal bir kültür, ekonomik sistem ve gelişme, etnik yapı ve uygar bir kültürün dininden etkilenmektedir. Buna karşın, ulusal kültür, örgütsel kültür ve aile geleneklerinin yanı sıra endüstriyel ve mesleki kültürleri de etkilemektedir (Reisinger, 2010: 100).

1.1.4. Kültürün Amaçları

Kültürün amacı, insanlara nasıl yaşayacaklarını, neler yapacaklarını ve nasıl düşüneceklerini öğretmektir. Kültür, insanlara hayat boyunca rehberlik etmektedir. Bir diğer amacı, davranış biçimlerini, standartlarını ve performans kriterlerini belirlemek ve belirsizliği azaltacak, öncelikleri artıracak kişilerarası ve çevresel ilişkilerle başa çıkma yollarını belirlemektir. Bu sayede, herhangi bir toplum üyeleri arasında sürdürülebilir olmayı ve büyümeyi teşvik etmektedir. Kültür, insan davranışını etkileyerek hangi davranışın uygun ve sosyal açıdan kabul edilebilir olduğunu belirlemektedir (Herbig ve Dunphy, 1998). Kültür, doğru, iyi, gerçek, dürüst, değerli ve önemli olanı göstermektedir (Kraft, 1978).

Kültür, önemli davranış kuralları, ritüeller, gelenekler, görenekler ve prosedürleri öğretmektedir. Örneğin, nasıl giyinileceği, ne tür yiyecekler yenileceği, nasıl konuşulacağı, konuklara nasıl hizmet verileceği ve bir akşam yemeğinde ne yapılacağı hakkında bilgi vermektedir. Kültür, fikirleri belirleyerek toplumun çoğunluğuna uyan kuralları açıklamaktadır. Düzen, yöneltme ve rehberlik sağlayarak insan davranışlarını organize etmektedir (Herbig ve Dunphy, 1998).

Kültür, başkalarıyla ilişkiler kurarak bu ilişkileri devam ettirme konusunda bilgi vermektedir (Dodd, 1998). İlişki kalıplarını ortaya koyarak belirli bir etkileşim şeklini teşvik etmektedir. Kültürel kurallar ve normlar toplumda uyum sağlamaya ve sürdürmeye yardımcı olmaktadır. Bu kurallar ve düzenlemeler olmaksızın toplum, karışıklık içinde olacaktır (Jandt, 1998).

Kültür, günlük yaşam kararlarını basitleştirmektedir. Fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları karşılama özelliği bulunmaktadır. Ayrıca, toplumun sözlü ve sözsüz iletişim kurallarını kullanarak iletişim kurulmasını mümkün kılmaktadır. Kültür, alınan bilgilerin farklı bir grup tarafından nasıl anlaşıldığını açıklamaktadır (Herbig ve Dunphy, 1998). Kültür, belirli bir iletişim, müzakere, ikna ve tartışma tarzını belirlemektedir. Kültür algıyı şekillendirerek tutum, duygu, imaj ve basmakalıp inançları geliştirmektedir (Dodd, 1998).

Kültür, hükümet organlarını yapılandırma özelliğine sahiptir. Bir toplumun sosyal, politik, ekonomik, mali, eğitimsel, akrabalık, din, sağlık ve rekreasyonel sistemlerini etkilemektedir. Ayrıca, aile, sosyal ve iş ilişkilerini etkilemektedir (Reisinger, 2010: 105).

Kültür insanları birbirine bağlayarak (Dodd, 1998) bir toplumun kimliğini belirlemektedir. Kültür, toplumsal grubun eşsizliğini, değerlerini, inançlarını ve düşüncelerini tanımlamaktadır (Leavitt ve Bahrami, 1988). Aynı kültürden bireyler benzer düşünce ve deneyimleri paylaşırlar. Paylaşılan deneyimler, değerler ve normlar toplumun üyelerine ortak kimlik duygusunu

kavratmaktadır (Herbig ve Dunphy, 1998). Bunun dışında kültür, bireylere kim olduklarını tanımlamada yardımcı olmaktadır (Jandt, 1998).

1.2. UYUM

Uyum, birey ile yaşadığı çevre arasındaki uygunluğun bir ölçütüdür. Kişilerin karşılaştıkları yeni çevre ile uzlaşarak belli davranışları benimsemelerini ifade etmektedir. Kişiler, yeni geldikleri yere biyolojik, psikolojik, sosyal ve ekonomik anlamda uyum sağlamaktadır (Şeker ve Akman, 2016: 505).

Uyum kavramı, farklı psikolojik yaklaşım ve disiplinler tarafından farklı şekillerde anlaşılma ile beraber, genel olarak bireyin kendisi ve çevresi ile ilişkileri ve bu ilişkilerin devamlılığı şeklinde ifade edilmektedir. Bireyin kendine olan güveni, yeteneklerinin bilincinde olması, duygusal yönü, insanlarla etkileşim düzeyi gibi özellikleri kişisel uyumu oluştururken ailevi ilişkilerinin durumu, sosyal becerilerinin düzeyi, kendisini toplumla bağdaştırması gibi özellikleri sosyal uyumu ve çevrenin isteklerine göre kendisini uyarlayabilme yeteneği de psikolojik uyumu oluşturmaktadır (Kılıçlar vd., 2012: 159).

Uyum, bireylerin veya grupların çevredeki taleplere cevap olarak verdikleri değişikliklerle ilgili olup (Berry, 1997). Searle ve Ward (1990), uyumun iç/ psikolojik (hissi ve duygusal) ve dış/ sosyo-kültürel (davranışsal) olmak üzere ikiye ayrıldığını savunmaktadır. İki uyumun birbiriyle ilişkili olduğu düşünülmeyle birlikte, farklı değişkenler tarafından belirlenmektedirler. Uyum, psikolojik ya da sosyo-kültürel olmasına bakılmaksızın, hem pozitif hem de negatif yöntemlerle ölçülebilir. Psikolojik uyum, yaşam doyumu, özsaygı ve tatmin edici işlevler gibi psikolojik anlamda iyi olma ölçütleri veya psikopatoloji (akıl ve ruh sağlığını konu alan bilim) ölçütleri ile ölçülebilir. Sosyo-kültürel uyum ise günlük aktiviteleri

yapma becerisi gibi fonksiyonlar yoluyla ya da sosyal ve davranış sorunları gibi fonksiyonlar yoluyla ölçülebilir (Leung ve Karnilowicz, 2002: 520).

Bir kişinin uyumunun niteliği ya da deneyimlediği psikolojik sorunların şiddeti, hem grup düzeyi değişkenlere hem de bireysel değişkenlere bağlıdır (Berry, 1997). Birçok araştırmacı, bir ülkeden başka bir ülkeye giden kişilerde meydana gelen değişiklikler için uygun bir tanım önermeye çalışmıştır. Uyumdaki önemli unsurlardan birinin asimilasyon olduğunu ve bazı durumlarda bu iki terimin (asimilasyon ve uyum) değiştirilebileceğini belirtmek gerekir. Johnston (1972), asimilasyon sürecinde kişinin kendisini tanımlama arayışında olduğuna inanmaktadır. Asimilasyonun, bir kültürden diğerine geçiş süreci olduğunu açıklamaktadır.

Richardson (1979), asimilasyonun anlamının üç temel disiplinin birinden türediğini ileri sürmektedir. Antropoloji bilimine göre; bir göçmen ya da göçmen grubun davranış biçimlerini değiştirmeyi kapsayan veya ev sahibi toplumun kültüründe yer alan inanç ve değer kalıplarını ifade eden kültürel uyum kavramı ortaya çıkmaktadır. Sosyoloji bilimine göre; bir göçmen ya da göçmen grubun ev sahibi toplumun toplumsal, ekonomik ve siyasi kurumlarına girmesi ile oluşan entegrasyon kavramı ortaya çıkmaktadır. Son olarak, psikoloji bilimine göre ise; bir göçmen veya göçmen grubun kendisini toplumun yerlisi olarak düşünmesi ve hissetmesini kapsayan kimlik kavramı ortaya çıkmaktadır.

Bazı yazarlar, uyum ve asimilasyonun geleneksel olarak aynı anlamda kullanıldığını savunmaktadırlar. Zubrzycki (1956), göçmen bir birey ya da grubun gittiği ülkenin koşullarına uyum sağladığı zaman, aynı zamanda asimile olduklarını belirtmektedir. Eisenstadt (1970), uyum tamamlanmadan önce asimilasyonun olma olasılığının bulunmadığını ifade etmektedir. Buna karşın, Horobin (1975), uyum tamamlanmadan önce asimilasyonun gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Mesleki, sosyal ve kültürel alanlarda mükemmel 'uyum' asimilasyon olmadan da gerçekleşebilir (Sadrossadat, 1995: 27).

Kovacs ve Cropley (1975), uyumun eşzamanlı, birbirini tamamlayan yabancılaşma süreci ile birlikte gerçekleşmesi ve ikisinin de birbirlerini dengelemesi gerektiğini belirtmektedirler. Aksi takdirde, uyum sorunları ortaya çıkabilmektedir. Goodstein ve Lanyon (1975)'a göre uyum, bireylerin sürekli değişen ihtiyaçlarına ve arzularına çeşitli davranış biçimleriyle cevap vermeleri için kullanılan bir süreçtir. Ayrıca, uyumun bireyin iç veya dış çevre koşullarına karşı olumlu bir tepki olduğunu belirtmektedirler.

1.3. KÜLTÜREL UYUM

Ady'e (1995) göre, kültürel uyum, bir bireyin belirli bir kültüre uyması için kişisel alışkanlıklarını ve geleneklerini değiştirdiği evrim sürecidir. Aynı zamanda, farklı geçmişlerden gelerek kültüre katılan, bakış açıları ve uygulamaları paylaşan insanlardan meydana gelen bir kültür ya da toplum içerisindeki değişiklikleri de ifade eder. Daha spesifik olarak, uyumlu davranış, insanların bağımsız yaşayabilmesi, günlük hayatında yaşından ve ait olduğu sosyal gruptan beklenen şekilde çalışabilmesi için gerekli davranışları içermektedir (Heward, 2005). Farklı bir kültüre uyum sağlamak, büyük bir zorlukla yüzleşmek ve belirli bir grupta yeni kurallar dizisini izlemektir; bu durum da açık fikirlilik gerektirmektedir (Waldron vd., 1994).

Kültürel uyum, belirsizliği azaltan sosyal bilişsel bir süreç ve kaygıyı azaltan duygusal bir süreçtir. Kültürel uyum, psikolojik refah ve memnuniyetin yanı sıra sosyal yetkinlik olgusu gibi olumlu sonuçlara neden olmaktadır (Gao ve Gudykunst, 1990; Ward ve Kennedy, 1992). Uyumun başarısızlıkla sonuçlanması, düşük zihin sağlığı, marjinalite ve yabancılaşma duygusu, artan psikosomatik belirtiler ve kimlik karmaşası gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Berry vd., 1987; akt. Jun vd., 2001: 370).

Belirli bir pazarda daha dar kapsamda kültürel uyum kavramına bakıldığında, mevcut organizasyonun tüzel kişi olarak bir çeşit davranışsal uyumu olarak düşünülebilir. Pek çok akademisyen, yeni kültürün kuralları,

normları, gelenekleri ve dili gibi unsurları öğrenerek bir kültürden diğerine geçme eğiliminde olan kültürlerarası uyum kavramını kuramsallaştırmış ve incelemiştir (Oberg 1960, Keefe ve Padilla 1987, Kealey 1989). Genel olarak bakıldığında, kültürlerarası uyum, yerel düşünce ve davranış biçimlerini yerel kültüre uygun hale getirme sürecidir (Kotler, 1982).

Uyum konusunda en sık çalışılan yaklaşım, uyumun psikolojik ve Sosyo-kültürel olmak üzere iki kategoriye ayrılabilceğini ortaya koymaktadır (Ward ve Kennedy, 1993). Ward (2001), psikolojik uyumun stres ve sorunlarla başa çıkma açısından ele alındığını, buna karşılık sosyo-kültürel uyumun bir kültür öğrenme çerçevesinden değerlendirildiğini ileri sürmektedir. Ayrıca, psikolojik ve sosyo-kültürel uyumun farklı değişken kümelerinden etkilendiğini savunmaktadır. Psikolojik uyum, kişilik özellikleri, sorunla başa çıkma stratejileri ve mevcut sosyal destekten etkilenirken Sosyo-kültürel uyum, yeni kültürde ikamet süresi, kültürel bilgi, dil yeteneği ve kültürleşme stratejisinden etkilenmektedir (Ward, 1996).

Yakın geçmişte, Ward ve Kennedy (1994) psikolojik ve sosyo-kültürel uyum üzerine yapmış oldukları çalışmayı Berry'nin kültürleşme stratejileri üzerine yaptığı teori ve araştırma ile birleştirmişlerdir. Ward ve arkadaşları "kültür şoku" konusunda ortaya çıkan literatürü bütünleştirmek için tamamlayıcı kavramsal çerçevelerden yararlanmışlar ve kültürlerarası geçişler sırasında psikolojik ve sosyo-kültürel uyumun ayrımını savunmuşlardır (Ward, 1996). Psikolojik uyum, psikolojik veya duygusal refaha atıfta bulunarak stresle başa çıkma durumu olarak yorumlanırken, Sosyo-kültürel uyum, yeni kültürün interaktif yönlerine "uyma" ya da müzakere etme yeteneğine ilişkin olarak, bir toplumsal öğrenme paradigması olarak tanımlanmaktadır.

Bir araştırmaya göre, iki uyum sonuçları birbiriyle ilişkili olsalar dahi kavramsal olarak birbirinden farklıdır. Öncelikle, farklı değişkenler tarafından öngörülme eğilimindedirler. İkinci olarak, psikolojik ve Sosyo-kültürel uyum zaman içinde farklı örnekler sergilemektedir. En büyük uyum

zorlukları her iki durumda da başlangıç noktasında meydana gelir. Bununla birlikte, sosyo-kültürel sorunlar zaman içerisinde giderek azalmakta ve kademeli olarak düşmektedir; buna karşın psikolojik sıkıntı zamanla daha değişken hale gelmektedir (Ward ve Kennedy, 1996a, 1996b; Ward, Okura, Kennedy, ve Kojima, 1998). Üçüncüsü, iki uyum alanı birbiriyle ilişkili olmasına rağmen psikolojik ve sosyo-kültürel uyum arasındaki ilişkinin büyüklüğü değişkendir. Bulgular, daha fazla entegrasyon ve kültürel yakınlık ile artış olduğunu önermektedir. Örneğin, psikolojik ve sosyo-kültürel uyum, yerleşik gruplarda (misafir gruplara karşı) ve ev sahibi kültüre farklı olanlardan ziyade benzer kültürlerden gelen misafirlerle daha güçlü bir şekilde ilişkilidir (Ward ve Kennedy, 1996b). Ayrıca, psikolojik ve sosyo-kültürel uyum arasındaki ilişkinin büyüklüğü zamanla artış göstermektedir (Ward vd., 1998). Sonuç olarak, iki uyumun sonuçları kültürleşme tarzları ile farklı olarak ilişkilidir (Ward ve Kennedy, 1994).

Kültürel stres, bireyin yeni bir kültürel çevredeki değişiklikleri nasıl algıladığına ve başa çıkma stratejilerini nasıl geliştirdiğine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Yalnızca kültürel farklılıklar değil, başarılı bir kültürel uyum için gerekli olan iç süreçler de oldukça önemlidir. Tam uyum sayesinde bireyler, yalnızca yeni kültüre ait gelenekleri bir başka yaşam tarzı olarak kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda onlardan hoşnut olmaya ya da en azından ev sahibi kültüre rahatsızlık vermemeye başlarlar (Oberg, 1960). Bundan dolayı, başarılı bir kültürel uyum, bireyin ev sahibi ülkedeki kişisel durumu ile birlikte genel bir tatmin durumu olarak düşünülmektedir (Gudykunst ve Hammer, 1983; Torbiorn, 1982).

1.3.1. PSİKOLOJİK UYUM

Psikolojik uyum, olumlu bir kimlik duygusu, yaşam doyumu, psikolojik anlamda iyi olma ve iyi bir zihin sağlığı anlamına gelmektedir (Smith-Castro, 2003). Literatür, psikolojik uyumun en yaygın ölçümlerinin

benlik saygısı (Grossman, Wirt ve Davids, 1985) ve anksiyete, depresyon ve psikolojik sorunlar neticesinde meydana gelen rahatsızlık belirtilerini yansıtan durumlar (Roccas, Horenczyk ve Schwartz, 2000) olduğunu göstermektedir (Ryder, Alden ve Paulhus, 2000).

Stres ve sorunlarla başa çıkma ile ilişkili olan psikolojik uyum (Lazarus ve Folkman, 1984) yeni bir kültürel bağlamda psikolojik refah ve memnuniyeti ifade eder. Çoğunlukla, depresyon veya duygu durum bozukluğu açısından işlevsel hale getirilen psikolojik uyum, kişilik, yaşam değişiklikleri ve sosyal destek durumlarından kuvvetli bir biçimde etkilenmektedir (Stone Feinstein ve Ward, 1990, Ward ve Kennedy, 1992, 1993a, 1993b; Ward ve Searle, 1991).

Psikolojik uyum, bireylerin duygusal durumları, bilişsel algılamaları ve kişisel nitelikleri değişkenleri ile ilişkilendirilmektedir. Kültürel Uyum modeli (Ward ve Chang, 1997), bireylerin psikolojik kişilik özellikleri ile ev sahibi kültürün prototip kişilik özellikleri arasında bir uyum olduğu zaman psikolojik uyumun kolaylaştığını ileri sürmektedir. Yani, kültürlerarası uyum sağlayan evrensel bir kişilik çeşidi bulunmamaktadır. Buna karşın, bireyin kişiliği ile ev sahibi kültür arasında uyumu kolaylaştırmaktadır (Oguri ve Gudykunst, 2002: 579).

Ward ve diğerleri (Searle ve Ward, 1990; Ward ve Kennedy, 1992, 1993c; Ward ve Searle, 1991), psikolojik olarak uyumlu olan bir bireyin psikolojik refahının iyi olduğunu veya ev sahibi kültürde yaşamaktan memnun olduğunu belirtmektedirler. Duygu durum bozuklukları veya depresyon, psikolojik uyumun göstergeleri olarak kullanılmaktadır (Searle ve Ward, 1990; Ward ve Kennedy, 1992, 1996).

Araştırmalar refah veya duygu durumları olarak tanımlanan (örn., depresyon, kaygı, gerginlik ve yorgunluk) psikolojik uyumun kişilik, yaşam değişiklikleri ve sosyal destek değişkenleri tarafından belirlendiğini göstermektedir. Searle ve Ward (1990), yapmış oldukları araştırmada dışa

bağımlılık, yaşamda meydana gelen olaylar ve ev sahibi toplumla olan ilişkilerden duyulan memnuniyetin Yeni Zelanda'daki Malezyalı ve Singapurlu öğrencilerin psikolojik uyumunu belirlediği sonucuna ulaşmışlardır. Kontrol odağı, yaşam değişiklikleri ve kişisel ilişkilerde memnuniyet, öğrenci ve yetişkin misafirlerin psikolojik refahında önemli bir farklılık oluşturmuştur (Ward ve Kennedy, 1992, 1993a).

1.3.1.1. Psikolojik Uyum Boyutları

Depresyon, stres, kaygı ve yaşam memnuniyetini ölçen dört ölçek psikolojik uyum ölçümü için kullanılmaktadır.

Depresyon: 25 maddelik Genelleştirilmiş İçerik Ölçeği (GIÖ; Hudson, 1982), klinik depresyonun duygusal yönlerine odaklanarak, psikotik (algılama rahatsızlığı) olmayan depresyonun derecesini veya şiddetini ölçmek için kullanılmaktadır.

Stres: Stres, Cornell Medikal Endeksi'nden (CME; Brodman, Erdman, Lorge, Gershenson ve Wolff, 1952) seçilen maddelerden oluşan 20 maddelik Cawte Stres Ölçeği (Cawte, 1972) ile ölçülmektedir. İlk 10 madde psikosomatik semptomatolojiyi değerlendirmekte; ikinci 10 madde anksiyete, depresyon ve irritabilite konularını kapsamaktadır. Ölçek, mülteciler, göçmenler, etnik gruplar, yerli halklar ve Kanada'da yaşayan göçmenler (örneğin, Berry, Kim, Minde, ve Mok, 1987; Dona ve Berry, 1994; Kostovcic, 1983 gibi) üzerine uygulanan 30'dan fazla çalışmada kullanılmıştır.

Kaygı: Kaygı, Durumluk-Sürekli Kaygı Envanterinin (DSKE; Spielberger, Gorsuch ve Lushene, 1970; Türkçe versiyonu Öner ve Le Compte, 1985 tarafından standartlaştırılan) 20 maddelik durum ölçeğinin değiştirilmiş hali ile ölçülmektedir. Geçici bir duygusal durum veya hal olan durum kaygıları ölçeği tamamlandığı anda kişinin nasıl hissettiğini ele alır. Göçmenlerin günlük yaşamlarındaki kaygı düzeyini göstermek için

katılımcılardan "son birkaç hafta içinde" duygularını tanımlamalarını istemek suretiyle daha geniş bir zaman çerçevesi ele alınmaktadır. DSKE yaygın olarak kullanılan bir anksiyete ölçütüdür ve aynı zamanda kültürlerarası araştırmalarda (Spielberger ve Diaz-Guerrero, 1982) kullanılmak üzere uyarlanmıştır.

Yaşam memnuniyeti: Yaşam doyumu, 5 maddelik Yaşam Doyumu Ölçeği (YDÖ; Diener, Emmons, Larsen, ve Grif, 1985) ile ölçülmektedir. Ölçek, bir kişinin yaşam kalitesine ilişkin genel değerlendirmesini ele almaktadır. YDÖ, yaygın olarak kullanılan yaşam doyumu ölçeğidir ve farklı kültürler için çeşitli dillere tercüme edilmiştir (Pavot ve Diener, 1993).

1.3.1.2. Psikolojik Uyumu Etkileyen Faktörler

Sosyal Destek

Sosyal destek genellikle Ong ve Ward (2005) tarafından yaygınlaştırılan duygusal ve araçsal destek anlamına gelmektedir. Duygusal destek, insanlara sevildiklerini, saygı duyulduklarını ve bir sosyal gruba ait olduklarını hissettirirken, araçsal destek; bireylere hayata dair bilgi verme ve karşılaştıkları sorunları çözmeye yardımcı olmak üzere, ev sahibi toplum tarafından sağlanan fiili yardıma ilişkindir (Ong ve Ward, 2005). Sosyal destek değişkenlerinin stresin psikolojik etkisine karşı bir tampon görevi gördüğü düşünülmektedir (Searle ve Ward, 1990). Genellikle yer değiştiren bireylerin günlük yaşamlarında kültürlerarası uyumun baskısı ve olumsuzluklarını azaltmak için etkili bir şekilde rol oynar. Furnham ve Bochner (1986), misafirlerin ev sahibi vatandaşlarla daha iyi ilişkiler kurabilmesinin bazı uyum türlerini önceden belirlemede daha etkili olduğunu savunmaktadır. Buna karşın, Sykes ve Eden (1987) benzer uluslarla olan ilişkinin duygusal destek açısından daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Hem kendi hem de ev sahibi ülke vatandaşlarıyla olan etkileşimin sıklığı bireylerin kültürlerarası uyumu üzerinde etkilidir (Ren ve Mao, 2017: 11).

Berry, Kim, Minde ve Mok (1987), sosyal desteğin yer değiştiren kişilerin uyumu üzerinde önemli ve olumlu etkisi olduğunu, daha fazla destek ağına erişimi olanların daha az stres yaşadığını tespit etmişlerdir.

Golding ve Burnam (1990) sosyal desteğin fiziksel refah üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Ward ve arkadaşları (1998), Yeni Zelanda'da Japon öğrencilerin kültürlerarası uyumu üzerine çalışmışlar ve sosyal desteğin psikolojik uyumun temelini oluşturduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aksine, Ward ve Kennedy (1992), Singapur'daki Yeni Zelanda vatandaşlarını inceleyerek ev sahibi toplumla gönüllü olarak çok fazla temas kurmanın, stres yaratma olasılığını arttırdığını tespit etmişlerdir.

Kişilik

Stres ve sorunla başa çıkma çerçevesinde, kişilik özellikleri yabancı bir çevreye uyumu sağlayabilmektedir. Bazı araştırmacılar çelişkili görüşlere sahip olsa da, Pedersen (1980) kültürel uyum sürecinde kişiliğin kullanılabilceğini savunmaktadır. Armes ve Ward (1989) Singapur'da İngilizce konuşan misafirler üzerine yaptığı bir çalışmada dışa dönüklüğün depresyon ile ilişkili olma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Coğrafi bakımdan birbirine yakın kültürler (Çin ve Kore gibi) genellikle benzer genetik kökeni paylaşmaktadırlar (Cavalli-Sforza, Menozzi ve Piazza, 1994). Kültürel borçlanma yoluyla gelenek ve inançlar kişilik gelişimini etkileyebilmektedir. Bu çalışmanın aksine, Ward vd. (1998), bireysel kişilik faktörlerinin psikolojik uyum üzerinde önemli etkisi olduğunu belirtmektedir. Daha önceki araştırmalar doğrultusunda, bazı kişilik özelliklerinin kültürlerarası uyum üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Böylece, akademisyenler kültürlerarası uyumun etkilerini araştırmak için beş faktör kişilik kuramını kullanmaya başlamıştır.

Van de Zee ve Oudenhoven (2000), yabancı yöneticilerin seçimi için Çok Kültürlü Kişilik Ölçeği (ÇKKÖ) geliştirmiştir. Bu ölçek aynı zamanda kültürel anlam, açıklık, duygusal istikrar, sosyal girişkenlik ve esnekliği

kapsayan beş boyutta yabancı öğrencilerin kültürlerarası uyumunun ölçülmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır.

McCrae (2001) ayrıca, revize edilmiş NEO Kişilik Envanteri'nin (NEO-PI-R; Costa ve McCrae, 1992) çevirisini uygulayan 26 tane kültürden veri toplayarak bir araya getirmiştir. Daha sonra, McCrae (2002), kişilik özelliklerinin farklı kültürler ve coğrafya ile bağlantılı olup olmadığını incelemek için 10 tane daha kültür eklemiştir. Dışa dönüklük ve açıklığın, yüksek enlemlerdeki- örneğin Avrupalılar gibi- kültürlerle bağlantılı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

1.3.2. SOSYO-KÜLTÜREL UYUM

Sosyo-kültürel uyum, yeni bir kültürel çevreye uyum sağlama ve yeni bir kültüre katılan bireylerle etkili bir şekilde iletişim kurma becerisini ifade etmektedir. İletişim ve sosyal etkileşim becerilerini içermekte olup günlük toplumsal durumları ve ana kültürün taleplerini ele almak için yeterli sosyal ve kültürel becerilerin geliştirilmesi ile karakterize edilir. Sosyo-kültürel uyumun en yaygın ölçütleri; yerel dili anlama, arkadaş edinme, sosyal faaliyetlere katılma, okul veya işle ilgili sorunları yönetme gibi günlük görevleri yerine getirirken yaşanan zorlukların seviyesidir (Ward ve Rana-Deuba, 1999). Sosyo-kültürel uyum yeni kültürün norm ve değerlerini anlamayı içermektedir (Sümer, 2009: 15).

Toplumsal öğrenme perspektifine dayanan (Furnham ve Bochner, 1982) sosyo-kültürel uyum, kültürel açıdan uygun bilgi ve becerileri edinme ve böylece yeni kültürle etkileşim kurma ve günlük yaşam sorunlarıyla uğraşma becerisini ifade eder.

Günlük görevlerin yerine getirilmesinde karşılaşılan güçlüklerle ilişkili olarak ölçülen sosyo-kültürel uyum, yeni kültürde ikamet süresi, dil yeteneği, kültürel mesafe ve ev sahibi ülke vatandaşlarıyla olan temas

derecesi gibi değişkenlere bağımlıdır (Searle ve Ward, 1990; Ward ve Kennedy, 1992, 1993a, 1993b).

Kültür değişimi yaşayan bireyler, yeni kültürel ortamda sosyal açıdan deneyimsizdirler; kültür öğreniminin (yeni kültüre göre bazı davranışların öğrenilmesi) yanı sıra kültürün bırakılması (artık gerekli olmayan bir önceki kültürün özelliklerinin unutulması) (Berry, 1992) gereklidir (Ataca ve Berry, 2002: 14). Adaptasyonun bu iki yönü birbiriyle ilişkilidir. Egemen kültür üyeleriyle beraber sorunlarla başarılı bir şekilde baş etmek ve olumlu etkileşim kurmak muhtemelen bir kişinin refah ve huzur duygularını geliştirecektir. Benzer şekilde, eğer birey iyi hissediyor ve çevresi tarafından kabul görüyorsa, görevleri yerine getirmek ve kişilerarası olumlu ilişkiler geliştirmek daha kolaydır. Aksine, sosyal farklılıklar açısından değerlendirilen sosyo-kültürel uyum, kültürel bilgi, kültürel mesafe, kültürel kimlik, dil yeteneği, yeni kültürde ikamet süresi ve ev sahibi toplumla iletişim derecesi gibi bilişsel faktörlere ve sosyal beceri edinimine daha fazla bağlı değişkenler tarafından belirlenmiştir (Ward ve Kennedy, 1992, 1993a, b).

1.3.2.1. Sosyo-kültürel Uyum Boyutları

Kişilerarası iletişim: Kişilerarası iletişim faktörü kişilerarası ve günlük yaşam koşullarıyla ilgili zorlukların üstesinden gelirken yeni kültürel çevrelerde yaşamak için gerekli davranışsal becerilerin edinilmesini içermektedir. Kişilerarası iletişim becerileri, dilin akıcılığı, bireylerle temas ve iletişim ile işlevsel hale getirilmiştir. Duygu ve duygusal beceriler kuramlarıyla ilgilidir. Kültür öğrenimi yaklaşımından türetilerek kültürlerarası sosyal karşılaşmalarda bir bireyin davranışsal yeterliliği veya becerisi olarak kavramsallaştırılmıştır. Sosyo-Kültürel Uyum Ölçeği'nde (SCAS) bulunan kişilerarası iletişim Revize Edilmiş Sosyo-kültürel Uyum Ölçeği'nde (SCAS-R) sözlü iletişim ve sosyal etkileşimi kapsayarak orijinal ölçeğe birkaç öğenin eklenmesi ile korunmuştur. Boyut, orijinali Masgoret ve

Ward'a (2006) ait olan ve yabancı dil yeterliliğini temsil eden modelden türetilmiştir.

Akademik/ iş performansı: Akademik/ iş performansı faktörü Black ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş (Black, Mendenhall, Oddou, 1991; Black ve Gregersen, 1990) olup bir bireyin davranış yeterliliğini akademik veya iş bağlamında yansıtmaktadır. Bireyler genellikle eğitim ya da istihdam olanakları için yer değiştirmektedirler.

Kişisel ilgi alanları: Kişisel ilgi alanları faktörü bireyin kişisel çıkarlarını korumanın ve ev sahibi toplumda benliğinin yer almasının önemini vurgulamaktadır.

Ekolojik uyum: Ekolojik uyum faktörü Berry ve Georgas'ın ekokültürel modeline (Berry ve diğerleri, 1986; Georgas, 1993) dayanarak oluşturulmuştur. Bu faktör bir göçmenin çevresel ortamlarda davranışsal uyumunu ölçmektedir. Revize edilmiş Sosyo-kültürel Uyum Ölçeği (SCAS-R) ve Ekolojik Uyum alanının geliştirilmesine devam edilmesi, Bronfenbrenner'in Ekolojik Sistem Modeli (1977, 1979) gibi ilave ekolojik konuları da içermektedir. Bronfenbrenner'in Ekolojik Sistem Modeli (1977, 1979), bir kişinin davranışsal yeterliliği üzerinde kültürün veya toplumun bağlamsal etkisini daha ayrıntılı bir şekilde tanımlamaktadır.

Dil yeterliliği: Dil yeterliliği faktörü, kültürel bilginin iletişimini kolaylaştırmaktadır. Ana dil yeteneğinin olmaması ev sahibi toplum ile anlamlı ilişkilerin gelişimini engelleyebilir veya yabancı bir çevrede günlük görevlerin tamamlanmasına engel olabilir (Church, 1982; Marsgoret ve Ward, 2006; Noels, Pon, ve Clément, 1996).

1.3.2.2. Sosyo-kültürel Uyumu Etkileyen Faktörler

Önceki Kültürel Deneyimler

Kültürlerarası deneyime sahip olan bireylerin becerileri ve nispeten yüksek kültürel duyarlılıkları sayesinde yeni bir kültüre uyum sağlamaları daha elverişli olabilmektedir. Klineberg ve Hull (1979) gibi bazı araştırmacılar, önceki deneyimleri sosyo-kültürel uyum ile ilişkilendirmektedir. Ward (1996), yeni bir çevre ile etkileşim kurma esnasında kültür şoku sorunları yaşanırken önceki deneyimlerin insanların stresini azaltmada olumlu bir rol oynadığını belirtmektedir. Buna ek olarak, önceki deneyimlere dayanarak yeni öğrenme ve iletişim sürecine hızla entegre olmak insanlar için faydalıdır. Ancak, bazı çelişkili görüşler de mevcuttur. Bazı bilim adamları, önceki deneyimlerin olumsuz rol oynadığını ve insanların kültürlerarası uyumuna daha sonra engel olabilecek basmakalıp düşünce tarzı yaratabileceğini iddia etmektedirler.

Önceki araştırmalar baz alındığında, yeni bir kültüre girmeden önce kişinin gittiği ülkelerin sayısı ve önceki kültürlerde ikame sürelerinin uzunluğu sosyo-kültürel uyum düzeylerini olumlu olarak etkilemektedir (Ren ve Mao, 2017: 13).

Kültürel Mesafe

Babiker, Cox ve Miller (1980), kültürel mesafe kavramını, ev sahibi kültür ve bireyin kendi kültürü arasındaki mesafe olarak tanımlamaktadır. Bu mesafe fiziksel uzaklıktan ziyade yabancılaşma duygusundan kaynaklanan kültürel farklılıklardır. Furnham ve Bochner (1986), kültürel mesafe ve sosyal öğrenme becerileri arasındaki yakın ilişkiyi araştırmışlardır. Genel olarak, ev sahibi ülke ile ana ülke arasındaki kültürel mesafe arttıkça, bireylerin sosyo-kültürel uyumu deneyimlemeleri zorlaşmaktadır. Bu nedenle, ABD'de

Avrupalı öğrencilerin kültürlerarası uyumu Çinli öğrencilere kıyasla nispeten daha kolaydır sonucuna ulaşmışlardır.

Ward ve Searle (1991), kültürel mesafe arttıkça bireyin sosyo-kültürel uyum zorluklarıyla karşılaşabileceğini ifade etmektedir. Jia (1997), ayrıca, insanların genellikle kişiliğin yanı sıra siyasi inançlar, din, eğitim, ekonomik koşullar, hobiler gibi konularda farklı yaşam tarzlarına ve sosyal hayata sahip olduklarına dikkat çekmektedir. Bu durumda aralarında yanlış anlaşılmalara olabileceğine vurgu yapmaktadır.

Beklentiler

Bireyler yeni bir kültüre girdiklerinde, bilinçdışı olarak yeni yaşamlarını önceki beklentileriyle karşılaştırmaktadır. Genel olarak, yer değişimi sonrasında yaşanan deneyimler ile önceki beklentiler arasındaki fark ne kadar az olursa, kültürel uyum düzeyi o kadar iyi olacak ve tam tersi durumda ise uyum düzeyi düşük olacaktır (Ren ve Mao, 2017: 14).

Judee K. Burgoon (1976) Beklenti İhlal Teorisini (BİT) ortaya koymaktadır. Bu teori, bireylerin gelecekteki kişilerarası iletişimde olumlu veya olumsuz bir etki yaratabilecek, arzulanan beklentileri elde edemeyen bireylerden gelen tepkilerle ilgilidir.

Louis (1980), insanların beklentileri ile gerçek arasında bir fark olduğunda, her zaman olumsuz bir etki olmayabileceğini belirtmektedir. Memnun olmama, memnun olma ve memnuniyetten fazlası gibi farkı gösteren üç durumu ortaya koymaktadır. Beklentilerin kültürel uyumu kolaylaştırabileceği konusundaki tartışmalar devam etmektedir. Yine, Weissman ve Furnham (1987), bireylerin psikolojik refahı ile beklentileri arasında yakın bir ilişki olduğunu savunmaktadırlar.

Kültürel Kimlik

Kültürel kimlik, kendi ülkesinde var olan bir kültüre ait olma duygusunu benimseyen bir grubu nitelemektedir. Bireyler kendi kültür çevrelerinde yaşarken, genellikle kendi kültürel kimliklerini fark etmezler. Bununla birlikte, bireyler farklı bir kültüre dâhil olduğunda "yabancı" kimliği vurgulanmaya başlar. Bu da, etnik kimlik ve gruplar arası ilişkilerden kaynaklanmaktadır (Berry vd., 1977).

Ward ve Searle (1991), Singapur'da yaşayan Yeni Zelanda vatandaşları üzerine bir araştırma yaparak daha güçlü bir kültürel kimliğin, kişilerin psikolojik sorunlarını değil de sosyo-kültürel sorunlarını öngörme eğiliminde olduğunu deneysel olarak incelemiştir. Bireylerin daha güçlü bir kültürel kimliğe sahip olması, onları ev sahibi kültüre uyum sağlamada daha az istekli kılmakta ve bu nedenle daha fazla sosyal zorluk yaşamaktadırlar. Kültürel kimlik, uluslararası bir kimlik duygusu olarak kavramsallaştırılmakta olup bu yapı psikolojik uyum durumu göz önünde bulundurularak bireylerin kendi doğasını belirlemeye yöneliktir (Mori, 2000).

1.3.2.3.Sosyo-Kültürel Uyumun Ölçülmesi

Kültürel dönüşüm psikolojisi alanında öne çıkan zorluklardan biri, kültürlerarası uyumun kavramsallaştırılması ve ölçülmesidir. Birçok araştırmacı, kültür şoku, uyum, adaptasyon, kültürel çeşitlilik, asimilasyon, kültürlerarası iletişim gibi soyut ve zor terimlerin kullanımı üzerine fikirlerini dile getirmiştir (Abbe, Gulick ve Herman, 2008; Benson, 1978; Collier, 1989; Hannigan, 1990; Johnson, Lenartowicz, ve Apud, 2006; Kealey, 1989; Ruben, 1989; Rudmin, 2003, 2009; Rudmin ve Ahmadzadeh, 2001).

Sosyo-kültürel uyumun, kültürel yetkinliğin davranış temelli bir sonucu olarak ölçümüne ilk olarak Argyle ve arkadaşlarının sosyal yeterlilik üzerine yaptıkları çalışmada rastlanmaktadır. Bu çalışmada, belirtilen zorluk

derecesi atılganlık, sosyal etkinlikler ve yabancılarla görüşme gerektiren durumlar gibi kategorilerde sosyal beceri endeksi olarak ölçülmüştür (Argyle, 1969; Argyle, Furnham ve Graham, 1981; Trower, Bryant ve Argyle, 1978).

Searle ve Ward (1990) Sosyo-Kültürel Uyum Ölçeği veya SCAS'ın ilk versiyonunu oluşturmak için Sosyal Durum Yeterlilik Ölçeği (Bryant ve Trower, 1974) olarak bilinen ölçeği değiştirmişlerdir. Sosyo-Kültürel Uyum Ölçeği, bir bireyin yeni kültürel çevrelerde yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan davranışsal becerilerin edinilmesi olarak kavramsallaştırılmış ve kişilerarası ilişkilerde ve günlük görevlerin başarılmasında yaşanan zorluk derecesi ile ölçülmüştür. Sosyo-Kültürel Uyum Ölçeği, geliştirildiği günden beri hem kültürel araştırma hem de iletişim ve dil öğrenimi, eğitim, uluslararası işletme ve yönetim ve örgütsel psikoloji dâhil olmak üzere diğer disiplinlerde kullanılmıştır (Kim, 2009; Lai, 2006; Townsend ve Wan, 2007; Yu, 2010; Zhang, 2005).

Sosyo-Kültürel Uyum Ölçeği'nin psikometrik gelişimi, 16 enlemesine ve 4 boylamasına örneklemeden elde edilen veriler kullanılarak yaklaşık 9 yıla yayılmıştır (Ward ve Kennedy, 1999). Gudykunst (1999), envanteri bu araştırmaların sağladığı deneysel desteği temel alarak kültürlerarası ilişkilerin incelenmesinde kullanılan son derece güvenilir, geçerli, çok yönlü davranışsal uyumluluk ölçeği olarak değerlendirmiştir. Özetle, Sosyo-Kültürel Uyum Ölçeği, daha sistematik ve teorik olarak yönlendirilen kültürleşme çerçevesini kullanarak uyumun daha önce tanımlanmış, ölçülmüş ve yorumlanmış olan, tutarsız ve çoğunlukla farklı şekillere hitap eden kültürleşme alanındaki ilk ölçümlerinden biridir (Wilson, 2013: 18-19).

1.4. İŞ ROLLERİNDE UYUM

Yeni bir iş rolüne uyum; derecesi, şekli ve yönü olmak üzere üç ana boyutta incelenebilmektedir. Bu boyutların her biri aşağıda açıklanmaktadır (Black, 1988: 278):

Uyum Derecesi

Uyum derecesi hem öznel hem de nesnel bir kavram olarak görülebilir. Öznel olarak, kişinin yeni görevinde hissettiği rahatlık derecesi ve rol gereksinimlerine göre uyarlanan hislerinin derecesidir. Kişinin rol gereksinimlerine hâkim olma derecesi ve bu uyumu performansı yoluyla gösterebilme derecesidir. Geçmişte, akademisyenler büyük oranda hissedilen uyumu (Torbiorn, 1982) veya yeterlik gibi diğer derece göstergelerini ölçmek için kendi raporlarına bağlı kalmışlardır (Pinder ve Schroeder, 1987). Örneğin, yabancı görevlere gönderilen yöneticiler için yeni ülkeye ve kültüre uyum derecesi kendi rapor yöntemleriyle ölçülmüştür (Gullahorn ve Gullahorn, 1962; Abe ve Wiseman, 1983; Torbiorn, 1982).

Kültüre uyum derecesinin önemli özelliklerinden birisi de uyum aşamasıdır. Lysgaand (1955), Oberg (1960), Torbiorn (1982), uyumun genellikle U-eğrisi olarak adlandırılan dört aşamada gerçekleştiğini savunmaktadır. İlk evre, varıştan sonraki ilk birkaç hafta boyunca gerçekleşir. Bu esnada varış, yabancı kültür ve ülkenin yeni ve farklı yönlerinden etkilenmektedir. Bu evre “balayı aşaması” olarak da adlandırılmaktadır. Torbiorn (1982), ilk aşamada, kişinin yeni ülkede geçmiş alışkanlıklarının ve davranışlarının çoğunun uygun olmadığını keşfetmesi için yeterli zaman ve tecrübesinin olmadığını belirtmektedir. Olumsuz geri bildirim ve yabancı kültürün yeni olması durumları birlikte balayı etkisi yaratmaktadır.

Yeni gelen kişi, günlük yaşamın gerçek koşullarıyla başa çıkmaya başladığında, ikinci evre başlamaktadır. Bu aşama, ev sahibi ülkeye ve halkına yönelik hayal kırıklığı ve düşmanlık ile karakterize edilir. Bunun nedeni, kişinin geçmişteki davranışlarının yeni kültüre uygun olmadığını keşfediyor olmasıdır; ancak bu durumu nasıl aşacağını henüz öğrenmemiştir (Torbiorn, 1982). Genel olarak ikinci evreden üçüncü evreye geçişte kültür şoku yaşanmaktadır. Bu durumda kişi, yüksek miktarda olumsuz geribildirim almış olup hangi davranışların uygun olduğu konusunda çok az bir bilgiye sahiptir. Üçüncü aşama, kişinin kendi başına hareket edebilmesi için bazı dil

becerileri ve yeteneği kazanmasıyla başlar. Bu aşamada kişi kendi başına sorunların üstesinden gelebilmenin yanı sıra bazı yeni uygun davranışları da öğrenmeye başlar.

Dördüncü aşamada, bireyin uyumu genel olarak tamamlanır ve gittikçe marjinal uyum düzeyi minimum seviyededir. Bu aşamada birey, kültürel farklılıklardan ötürü endişe duymadan etkili bir şekilde çalışmak için gerekli davranışları bilir ve düzgün bir şekilde yerine getirebilir (Black, 1988: 279).

Uyum Şekli

Uyum şekli, bireyin yeni rolüne uyum sağlama biçimini ifade etmektedir. Dawis ve Lofquist (1984), Feldman ve Brett (1983), Nicholson (1984), Van Maanen ve Schein (1979) temel olarak, bireylerin yeni rollerini kendileri ile uyumlu hale getirmek için ya da rol beklentilerine daha iyi uyum sağlamak için kendi tutum ve davranışlarını değiştirerek uyum sağlayabileceğini savunmaktadırlar. Nicholson (1984), bu iki boyutu, iki temel uyum şeklinin tüm kombinasyonlarını içeren dört hücre matrisi olarak genişletmektedir. Nicholson'ın ilk uyum şekli *replikasyon* olarak adlandırılmaktadır. Yeni bir iş rolü ile karşı karşıya kaldığında, bu uyum stratejisini kullanan bir kişi, yeni rolüne ayak uydurabilmek için kişiliği veya davranışlarında daha az uyum gösterecektir. Ayrıca kişi, rolünde biraz da değişiklik yapacaktır.

İkinci uyum şekli *absorpsiyon* olarak adlandırılmaktadır. Yeni bir rolle karşı karşıya kaldığında, bu uyum stratejisini kullanan bir kişi yeni rolüne ayak uydurabilmek için kendi davranış ve tutumlarını değiştirir. Üçüncü uyum şekli *belirleme* olarak adlandırılmaktadır. Nicholson'a göre bu uyum şekli, görevli kişinin rol geçişine uyumunun, kişiyi nispeten etkilenmeden bıraktığı durumları temsil etmektedir; ancak yeni rolü değiştirmektedir. Dördüncü geçiş şekli *keşif* olarak adlandırılmaktadır. Bu geçiş şekli, kişinin kendisinde ve yeni rolündeki uyumu temsil eder.

Uyum Yönü

İş rolüne uyum ile ilgili literatürün birincil odak noktası işe uyum olmakla birlikte, uyumun başka bir yönü olan uluslararası geçişlerde iş rolü, kişinin ev sahibi ülkenin yeni gelenek ve kültürüne uyumunu içermektedir (Hawes ve Kealey 1981; Ross, 1985; Torbiorn, 1982). Ulusal geçişler söz konusu olduğunda dahi, başka bir uyum yönü olarak, dışarıda çalışma faktörlerine uyumun dahil edilmesi için bazı teorik ve ampirik destekler bulunmaktadır (Feldman, 1976). Dolayısıyla, iş uyumu ve genel uyum olmak üzere en az iki uyum yönü olduğundan bahsedilebilir (Black, 1988: 280).

1.5. TURİZMDE KÜLTÜREL UYUM

Turizm sektörü işgücü sıkıntısı çekmekte olup bazı araştırmacılar ortaya çıkan bu konu üzerine çalışmalar yapmışlardır (Choi vd., 2000; Meier, 1991; Taylor ve Finley, 2010; Zopiatis vd., 2014). Turizm sektöründeki işgücü sıkıntısı sadece gelişmiş ülkelerde değil, gelişmekte olan ülkelerde de sorun teşkil etmektedir (Kim vd., 2016: 1). Sektör, 2010 yılından beri tüm sektörler arasında en yüksek işgücü devir oranlarına sahiptir. Ayrıca araştırmalar, gelecekte işgücü sıkıntısının daha ciddi boyutlara ulaşacağını göstermektedir. Çalışan nüfus oranının (16 yaşından 64 yaşına kadar) yaşlanma ve düşük doğum oranlarındaki demografik değişiklikler nedeniyle önümüzdeki on yılda dramatik bir şekilde düşeceği beklenmektedir (Bloom vd., 2011). Bu nedenle, mevcut ve tahmini işgücü sıkıntısı sorunlarına dayanarak turizm araştırmacıları, işgücü sıkıntısı sorunu için çeşitli çözüm önerileri sunmak zorundadır (Kim vd., 2016: 1).

Turizmde kültürel uyum çalışanlar, turistler ve ev sahibi toplum tarafından olmak üzere farklı şekillerde ele alınmaktadır. Literatürde kültürel uyumu turist açısından ele alan yaklaşımlara ilişkin olarak Trifonovitch (1977), her turistin yeni ve farklı bir kültüre uyum sağlarken geçmesi gereken dört farklı aşama bulunduğunu tespit etmiştir (<http://www.cgu.edu/pages/945.asp>):

- (1) Balayı evresi,
- (2) Düşmanlık evresi,
- (3) Entegrasyon / kabul evresi
- (4) Ev sahipliği evresi.

Balayı evresinde turistler heyecanlı ve yeni olan her şeyden büyülenmiş durumdadırlar. Aynı zamanda mutlu bir biçimde yeni hayatları ve diğer insanlarla ilgilenmektedirler. Memnuniyet ve işbirliği içinde istekli bir konumdadırlar.

Düşmanlık evresinde turistler endişeli, yargılayıcı, ürkek ve sıklıkla depresif haldedirler. Yaşam kuralları ve gelenekler konusunda sinirli davranmaktadırlar. Kolayca, küçük ve önemsiz şeylerden rahatsız olurlar, yemek yiyemez ve uyuyamazlar; baş ağrısı, hazımsızlık ve diğer hastalıklardan mağdurdurlar. Kendi rahatsızlık ve mutsuzlukları yüzünden yeni ortamı suçlarlar ve reddederler. Turistler, her yeni ve yabancı şeye karşı düşmanca davranır; motivasyonlarını kaybeder ve sık sık içlerine kapanırlar.

Entegrasyon aşamasında turistler rahatlamaya ve yeni ortamda mutlu hissetmeye başlarlar. Gülümser, şaka yapar ve daha önce düşmanlığa yol açan küçük yanlış anlaşılmaları umursamazlar. Arkadaş edinerek yeni çevre hakkında daha fazla bilgi aramaya başlarlar. Ev sahipliği evresinde turistler kendilerini evlerinde hissetmekte ve yeni kültürü kendi kültürleri olarak görmektedirler. Yeni çevrenin gelenek ve standartlarına başarılı bir şekilde adapte olurlar ve her iki kültürde de başarılı bir şekilde yaşayabilmektedirler (<http://www.cgu.edu/pages/945.asp>).

Sharp (1992), uyumun benzer evrelerini;

- (1) ilk heyecan ve yeni bir destinasyonu ziyaret etme isteği,

(2) kültürel sorunlardan kaynaklanan güçlükler nedeniyle geri çekilme ve yalnızlık duygusu,

(3) yeniden ortaya çıkış ve uyum

(4) yeni bir kültüre adapte olduktan sonra başarı ve coşku hissi olarak tanımlanmaktadır.

Kültürel uyum, diğer kültüre ait öğelere uyum sağlanmasını ifade etmektedir. Ev sahibi toplumun da kültürel uyum süreci söz konusudur. Ev sahibi toplum, turistlerin ihtiyaçlarını karşılamak için bazı turistik kültür unsurlarına uyum sağlamak durumundadır. Ev sahibi toplum genellikle proaktiftir ve basmakalıp olmasına rağmen farklı turist kategorilerine uyum sağlamaktadır (Sofield, 2000). Uyum süreci, turistlerin ziyareti, turistler ve ev sahibi toplum arasındaki etkileşim süresi ve yoğunluğu, kültürel aidiyetlerinin gücü ve her birinin etkisine dayanma kapasitesi gibi faktörlere bağlıdır. Toplumun, turistlerin ihtiyaçlarına göre uyum sağlama süreci genellikle metalaştırılır ve yerel kültürün ticarileştirilmesine neden olur (Reisinger, 2010: 74):

Geliştirilen çeşitli uyum modelleri vardır. Örneğin, Doxey'e (1976) göre, yerleşik nüfus (ev sahibi toplum) davranışlarını ve turistlere karşı tutumlarını zamanla değiştirir. Turistler bir destinasyonu ilk defa ziyaret ettiklerinde, toplum onları coşku ile karşılamaktadır ve daha sonra turist sayısı ve etkileri (olumlu ve olumsuz) arttıkça toplumun ziyaretçilere karşı tutumu ilgisizlik ve kızgınlıktan saldırganlık seviyesine doğru ilerler (Mason, 2003).

Kültürel uyumu kolaylaştırmak için kullanılacak çeşitli teknikler vardır. Bunlar (<http://www.cie.uci.edu/world/shock.html>);

(1) Alçak gönüllü olma ve yerel halkla bir araya gelerek konuşma arzusuna sahip olma,

(2) Seyahat ederken farklı şeyler bekleme,

- (3) Açık fikirli olma ve bazı şeyleri ciddiye almama,
- (4) Başkalarının sınırlarını bozmasına izin vermeme,
- (5) Tecrübelerden zevk almak ve ülkesi için iyi bir elçi olma,
- (6) Ziyaret edilen yeni ülke hakkında bilgi sahibi olma,
- (7) Kişileri başkalarına göre yargılamama,
- (8) Dinleme ve gözleme,
- (9) Kişilerin farklı düşünce kalıplarına sahip olabileceğini anlama,
- (10) Kişileri nelerin rahatsız edebileceğinin farkında olma
- (11) Yeni deneyimler üzerine düşünme.

Turizm literatüründe sosyo-kültürel uyum ise kültürel öğrenme ve sosyal beceri edinmeyi etkileyen faktörlerden güçlü bir biçimde etkilenen davranışsal yeterlilik açısından tanımlanmaktadır (Ward ve Kennedy, 1999). Bu yapı genel, etkileşim ve iş olmak üzere üç faktörden oluşur (Black, 1988). Genel uyum barınma, yemek, alışveriş, eğlence, yaşam maliyetleri ve sağlık hizmetleri gibi ev sahibi ülkenin genel yaşam koşulları ve kültürü ile ilgili bir boyuttur (Kraimer ve Wayne, 2004; Takeuchi vd., 2002). Etkileşim uyumu, sosyalleşme, konuşma ve ev sahibi vatandaşlarla yalnızca iş yerinde değil, aynı zamanda iş dışında da etkileşim kurma ile ilgilidir (Black, 1988; Huang vd., 2005). İş uyumu, yabancı çalışanın organizasyonun mesleki görevleriyle ilgili olan; iş sorumlulukları, performans standartları ve beklentilerini içeren psikolojik refahıdır (Black ve Stephens, 1989; Kraimer vd., 2001).

2. BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA

2.1. İçsel Pazarlama Kavramı

Örgütler, pazarlama çabalarına bağlı olarak geleneksel bir biçimde müşteriler ile olan bireysel ilişkilere odaklanmaktadır. Ancak, küresel piyasalar daha rekabetçi ve istikrarlı hale geldikçe birçok kurum, dikkatini müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya yöneltmiştir. Başarılı bir pazarlama stratejisinin nihai hedefi, aynı zamanda müşteri değerini zaman içinde artırmak için harekete geçmektir; yani, zamanla müşteri üretebilen bir gelir akışı yaratmaktır (Mullins vd., 2007).

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet, hizmet sektöründe yer alan işletmeleri iç müşteriye daha fazla yöneltmektedir. İç müşteri odaklılık, işletmenin hizmet kalitesini ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak için katkıda bulunan bir olgudur (Conduit ve Mavondo, 2001).

İçsel pazarlama kavramı, işletmenin pazarlama başarısının kısmen çalışanlar tarafından belirlendiği anlayışına dayanarak pazarlama prensiplerinin çalışanlara nasıl yönlendirilebileceğini (Berry vd., 1976) anlamak amacıyla 30 yılı aşkın bir süredir üzerinde çalışılan bir konudur (Huang ve Rundle-Thiele, 2015: 572).

Kavram, ilk olarak 1976 yılında Sasser ve Arbeit tarafından “personel bir hizmet şirketinin ilk pazarıdır” şeklinde tanımlandıktan sonra 1981’de “içsel pazarlamanın amacı motive olmuş ve müşteri bilincine sahip personele sahip olmaktır” ifadesini kullanan Grönroos tarafından daha da geliştirilmiştir (Saad, Ahmed ve Rafiq, 2002).

İçsel pazarlama, bir organizasyon içinde, dış pazara yönelik performansın artırılması için personelin dikkatinin iç faaliyetlere odaklanmasını sağlayan bir pazarlama şeklidir (Ballantyne vd., 1995). Taylor ve Cosenza (1997), içsel pazarlamayı, görevi dış müşterilere hizmet etmek

olan personele pazarlama felsefesi ve prensiplerinin uygulandığı bir strateji olarak tanımlamaktadır.

Literatürde içsel pazarlamaya ilişkin olarak birçok tanım ve yorum bulunmaktadır. Resmi olarak kabul edilen bir tanım bulunmamakla birlikte bu tanımlardan bazıları aşağıdaki tabloda verilmiştir:



Tablo 1: İçsel Pazarlama Tanımları

Yazar	Tanım
(Grönroos, 1981)	İçsel pazarlamanın amacı motive olmuş ve müşteri bilincine sahip personel elde etmektir.
(Berry, 1984)	Çalışanları iç müşteriler olarak görmek, işleri ise işletmenin amaçları doğrultusunda bu iç müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan içsel ürünler olarak görmektir.
(Reardon ve Enis, 1990)	İçsel pazarlama, çalışanları işletme felsefesi veya politikasındaki değişiklikleri kabul etmeye teşvik etme sürecidir.
(Berry ve Parasuraman, 1991)	İçsel pazarlama, kalifiye elemanların ihtiyaçlarını karşılayarak onları işletmeye çekme, geliştirme, motive etme ve işletmede tutma eylemidir. İçsel pazarlama, çalışanları müşteri olarak ele alma felsefesidir ve işe ilişkin ihtiyaçları insan ihtiyaçlarına göre şekillendirme stratejisidir.
(Christopher, Payne ve Ballantyne, 1991)	İçsel Pazarlama, müşteri odaklı bir örgüt geliştirmede önemli bir etkinliktir. İçsel pazarlamanın temel amaçları, iç ve dış müşteri bilincini geliştirmek ve örgütsel etkinliğe yönelik fonksiyonel engelleri kaldırmaktır.
(Rafiq ve Ahmed, 1993)	İçsel pazarlama, değişime karşı örgütsel direncin üstesinden gelmek, çalışanları kurumsal ve işlevsel stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmasına yönlendirmek, motive etmek ve entegre etmek için planlı bir çaba içermektedir.

(Varey, 1995)	İçsel pazarlama, çevresel değişikliklere etkin yanıt vermeyi, yeni idari düzenlemeleri etkin bir şekilde benimseyebilme esnekliğini ve performansta sürekli iyileşmeyi sağlayan bir süreç ve mekanizmadır. İçsel pazarlama, örgütün çevresel değişime verdiği tepkilere uyum sağlamasına ve kapasitesini sürekli olarak geliştirmesine yardımcı olabilir.
(Ballantyne, 1997)	İçsel pazarlama, personel özerkliğinin ve bilgi birikiminin, pazardaki ilişkilerde kaliteyi arttırmak için değiştirilmesi gereken iç aktivitelere karşın yeni bir örgütsel bilgi oluşturmak ve dağıtmak için birleşmesini içeren bir ilişki geliştirme sürecidir.
(Hogg, Carter ve Dunne, 1998)	Çalışanlar arasında iç iletişimi ve müşteri bilincini geliştiren faaliyetler ve bu faaliyetler ile dış pazar performansı arasındaki bağlantıdır.
(Varey ve Lewis, 1999)	Amaç odaklı sosyal bir süreç ve makro-çevreye (toplum) ve mikro-çevreye (örgütü oluşturan topluluk) karşılık olarak devamlı stratejik örgütsel değişim yaratan kavramsal bir sistemdir.
(Ballantyne, 2000)	Örgüt içerisinde personel arasındaki ilişkileri geliştiren bir stratejidir. Personel özerkliği ve bilgi birikiminin, değiştirilmesi gereken her türlü iç aktivite ve bilgi üretme süreçleriyle birleşmesi amacıyla yapılmaktadır. Bu aktivitenin amacı, dış pazarlama ilişkilerinin kalitesini arttırmaktır.

Kaynak: Dunmore, 2002.

İçsel pazarlama tanımlarından sonra bu konuya ilişkin olarak dikkate alınması gereken 3 temel tanım şu şekildedir (Ali, 2010: 21):

- İçsel pazarlama, çalışanlar arasında müşteri odaklılık yaratmayı amaçlamaktadır.
- İçsel pazarlama, çalışanları tatmin etmek ve çalışanlar arasında müşteri odaklılık yaratmak için iç iletişim, çalışanların işe alınması, çalışan eğitimi ve çalışanların yetkilendirilmesi gibi bazı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kapsar.
- İç pazarlama, çalışanlar arasında müşteri odaklılık geliştirmek için iç pazar araştırması ve segmentasyon gibi kurum içi pazarlama araçlarının kullanımını içerir.

Foreman ve Money (1995), iç pazarlamacıların kim olduğunu ve içsel pazarlamanın uygulandığı kişileri açıklamak için iki eksenli bir yapı önermektedir. Bu yapı, içsel pazarlama kavramını, faaliyetlerini ve sürecini anlamak amacıyla kullanılmaktadır. Foreman ve Money'nin ortaya koyduğu yapı aşağıda gösterilmektedir:

Şekil 4: İçsel Pazarlama Ağı ve Alıcıları

Kurum İçsel Pazarlamayı kimler uygular? Grup	II	IV
	I	III
	Grup	Kurum
	İçsel Pazarlamanın odak noktası kimdir?	

Kaynak: Foreman ve Money, 1995: 760.

Foreman ve Money (1995) tarafından oluşturulan iki boyutlu modele göre, her boyut bir departman veya kurumun tamamına odaklanabilmektedir. Modelde; “Tip I, pazarlamacı bir departman olup müşteri diğer departmanlardır”, “Tip II, pazarlamacı tüm kurum olup müşteri departmanlardır”, “Tip III, pazarlamacı bir departman olup müşteri tüm kurumdur”, ‘’ Tip IV, kurum hem pazarlamacı, hem de müşteridir’’ olarak açıklanmaktadır. Tip IV en fazla karşılaşılan durumdur.

2.2 İçsel Pazarlamanın Kavramsal Gelişimi

İçsel pazarlama ilk olarak Berry ve diğerleri (1976) tarafından yüksek hizmet kalitesi sağlama sorununa bir çözüm olarak önerilmiştir. İçsel pazarlama kavramının 3 aşaması vardır (Ahmed ve Rafiq, 2002). Bu aşamalar şunlardır:

2.2.1. Çalışan Motivasyonu ve Memnuniyeti Aşaması

Erken gelişim döneminde, içsel pazarlama ile ilgili olarak yapılan çalışmaların çoğunluğu çalışan motivasyonu ve memnuniyeti konusu üzerine odaklanmıştır. Bunun temel nedeni, içsel pazarlama kavramının kökenin hizmet kalitesinin artırılması çabalarına dayanmasıdır. Bireyler makineler gibi standart bir konumda olmadığı için görevlerini icra ederlerken performanslarında tutarsızlıklar sergilerler. Bunun sonucunda, alınan hizmet kalitesinde değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Bu değişkenlik sorunu çalışanların sürekli yüksek kaliteli hizmet sunma konusunda örgütsel çabalara odaklanmaktadır. Bu durumun genel etkisi ise çalışan motivasyonu ve memnuniyeti konusunun gündeme gelmesi şeklinde olmuştur. Bu noktadan hareketle müşteri memnuniyetini etkileyen önemli bir parametre olarak çalışan memnuniyeti, üzerinde durulması gereken önemli bir husustur (Ahmed ve Rafiq, 2002: 4).

2.2.2. Müşteri Odaklılık Aşaması

İçsel pazarlama kavramının gelişimindeki ikinci önemli adım Christian Grönroos (1981) tarafından ele alınmıştır. Bu aşamanın başlangıç noktasını hizmetlerin çalışanlar tarafından sağlanması oluşturmaktadır. Grönroos'un bu aşamayı “etkileşimli pazarlama” olarak adlandırmaktadır. Bunun nedeni ise müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermesidir. Grönroos, yalnızca alıcı-satıcı etkileşimlerinin satın alma ve yeniden satın alma kararları üzerinde etkili olduğunu değil, aynı zamanda alıcı-satıcı etkileşimlerinin önemli derecede işletme için bir pazarlama fırsatı sunduğunu belirtmektedir. Bu fırsatlardan yararlanmak için müşteri ve satış odaklı çalışanlar gereklidir. Bu nedenle içsel pazarlamanın amacı, motive olmuş ve müşteri bilincine sahip çalışanlar elde etmektir. Bu görüşe göre, personelin daha iyi performans sergilemek için motive olması yeterli olmayıp aynı zamanda “satış fikri”ne sahip olmalıdırlar. Ayrıca, etkili hizmet, temas personeli ve arka hat destek personeli arasında etkili bir koordinasyon gerektirir. Grönroos ayrıca, içsel pazarlama kavramını hizmet işletmelerinin müşteri ilişkileri için hayati öneme sahip farklı fonksiyonlarını birleştirme aracı olarak görmektedir (Pranowo, 2012: 26).

2.2.3. Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması

Üçüncü aşama, içsel pazarlamayı açık bir şekilde strateji uygulamada bir araç olarak tanımlayan bazı yazarlardan alınan bilgiler ışığında başlamaktadır. Winter (1985) tarafından ortaya konulan çalışma, içsel pazarlamanın çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmasına yönelik bir araç olarak potansiyel rolünü öne çıkaran en eski örnekler arasında yer almaktadır. Winter, içsel pazarlamanın rolünün kurumsal hedeflere doğru personeli uyumlu hale getirmek, eğitmek ve motive etmek olduğunu vurgulamaktadır. Bu süreçte personel sadece programın önemini değil, aynı zamanda içeriğini de anlayarak tanımaktadır (Pranowo, 2012: 26).

2.3. İçsel Pazarlamada İç Müşteri

Tüm işletmeler için satın alma eylemi oldukça önemlidir. Bu durum yönetim seviyelerini de kapsamaktadır. Çünkü işletmenin davranışı (tutumu) büyük ölçüde etkilenmekte ve sonuç olarak diğer tüm astları kapsayan bir kültür ortaya çıkmaktadır. Tüm çalışanlar organizasyon içerisinde uygun hizmet ve müşteri odaklı bir kültür yaratmaya çalışan bu çabalar karşısında bir pazarı temsil etmektedirler. Tüm işletmeler ise son tüketici için değer önerisi üretmeye çalışmaktadırlar. Birbirini takip eden bu süreçte bir müşteri zinciri oluşmaktadır. Her bir aşamada da zincirden üretilen değer seviyesi artmaktadır. Bu değer iki şekilde artmakta olup biri müşteriler için ve diğeri çalışanların iş deneyimleri sayesinde biriken değer şeklindedir. Sonuçta, her ikisi de işletme için fayda ya da değer üretmektedir (Dunne ve Barnes, 2000: 200).

Pazarlama felsefesinin merkezinde müşteri ve değişim, yani müşterilerin ödeme yapmaları (bir fiyat) karşılığında istedikleri ürünleri satın alma fikri yer almaktadır. Dış pazarlamada değişim, ürünlerin bir tür fayda veya memnuniyet elde etmek için satın alınması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu kavramların içsel olarak uygulanması; ‘çalışanları müşteri olarak ele almak’ daha dikkat gerektiren bir konudur (Ahmed ve Rafiq, 2002: 26).

Çalışanlara müşteri gibi davranarak, öğrenme süreci ve işletmenin diğer hedefleri maliyet-fayda olarak sunulmaktadır. Çalışanlar kendi bilgilerini, kurumun başarısı için fırsata dönüştürürlerse kişisel etkinliklerini artırabilirler. İçsel pazarlama bu anlamda faydalı bir araçtır. Bu nedenle, eğer içsel pazarlama, uygun zamanda ve uygun bireye bu amaçla uygulanırsa bilgi ve öğrenme yönetimini de destekler (Pinzaru, 2007: 152).

2.4. İçsel Pazarlamanın Amaçları

İçsel pazarlamanın çalışanlar arasında müşteri odaklılık geliştirmeyi amaçladığı öne sürülmektedir. Grönroos’e (1981: 237) göre, içsel

pazarlamanın temel amacı hizmet sektörü çalışanlarında müşteri odaklılık bilincinin oluşturulmasıdır. Bununla birlikte içsel pazarlamanın “çalışanlar arasında müşteri bilincini destekleyen bir iç ortam yaratması” gerektiğini savunmaktadır (Ali, 2010: 16).

İçsel pazarlama, çalışanların rolleri hakkında bilgi vermek ve pazarlama faaliyetlerine aktif katılımı ile organizasyonun daha çok pazar odaklı olmasını amaçlamaktadır (Varey, 2002: 214). Stauss ve Schulze (1990) içsel pazarlamanın amaç ve araçlarını “içsel pazarlamanın hedefi; motive olmuş ve müşteri odaklı personel elde etmektir” şeklinde açıklamaktadırlar. Alt amaçları ise (1) personel hakkında bilgi toplamaktır (ör. müşterilerle olan etkileşimlerinin uygunluğu), (2) müşteri oryantasyonunun kabul edilmesi, (3) müşteri iletişimini yönetmek için çalışanların eğitilmesi ve (4) müşteri odaklı tutum ve davranışları destekleyen örgütsel bir çevre oluşturulmasıdır. Bu amaçlara ulaşmada araçlar, dış pazardan iç pazara aktarılır. Örneğin, iç eğitim, iç etkileşimli iletişim, iç kitle iletişimi, insan kaynakları politikası ve yönetimi, dış kitle iletişimi ve reklamcılık, iç pazar araştırması ve iç pazar bölümlendirme uygulamaları gibi. Stauss ve Schulze ayrıca, içsel pazarlamanın yapısının, iç üyeler ile değişim süreçlerinin yönetimini ifade ettiği ve müşteri odaklılık ile ilişkili olan mübadele ilişkileriyle sınırlandırılması gerektiği sonucuna ulaşımlardır (Asif, 2015: 37).

Başarılı bir şekilde uygulanan içsel pazarlama faaliyetleri aşağıdaki sonuçları içermektedir (Ahmed ve Rafiq, 2003; Arnett vd., 2002: 87-89; Atlay Işık, 2011: 141-142; Dunne ve Barnes, 2000: 196; Greene vd., 1994: 5-8; Grönroos, 1981; Heskett vd., 1994; Mishra, 2010: 189; Ting, 2011: 360; Varey, 1995: 46; akt. Baran ve Arabelen, 2017: 30):

- Personel devir oranını azaltmak,
- Müşteri bilincine sahip çalışanlar yaratmak,
- Örgüte karşı çalışanın bağlılığını arttırmak,

- Bölümler arasındaki sorunların azaltılması,
- Etkili iletişimin sağlanması,
- Çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırmak,
- Örgütsel büyümeyi ve gelişmeyi kolaylaştırmak,
- Örgüt içinde değişiklik yapma becerisini geliştirmek,
- Hizmet kalitesini iyileştirmek,
- Müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini artırmak ve
- Rekabet avantajı sağlamak ve sürdürmek.

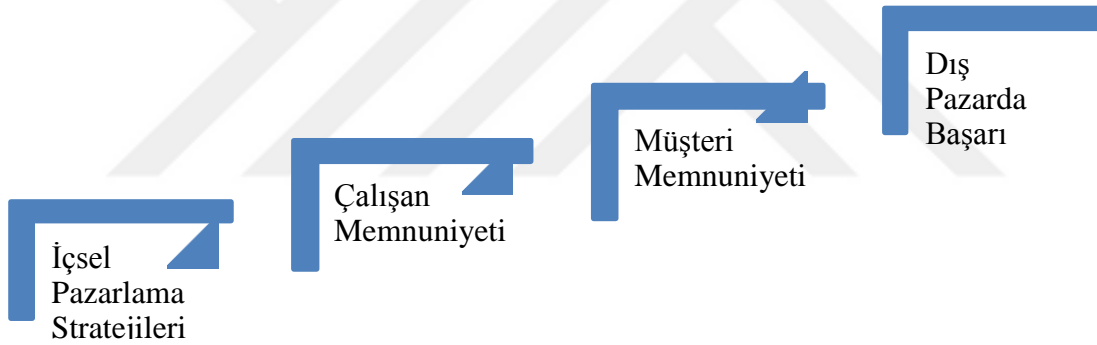
2.5. İçsel Pazarlamanın Önemi

Hizmet sektörü ve bilgi ekonomisinin öneminin artması ile içsel pazarlama, işletmeler için daha önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte, içsel pazarlama stratejilerinin değeri hizmet pazarlamasında yer alan işletmelerle sınırlı değildir. Pek çok ürünün hizmetle bağlantılı yönleri bulunmaktadır ve başarı elde etmek için hizmet ortamlarındaki iç müşteriler, ürünleri pazarlayan işletmelerle ilişkilidir. Örneğin, otomobil satışı yapan bir bayi bir ürün (otomobil) satmaktadır, ancak asıl kar merkezleri muhtemelen odak noktası hizmet olan parça ve servis alanlarında olacaktır. Bu departmanlarda yer alan müşteri deneyimleri kişinin o bayiden yeniden otomobil satın alma ihtimali üzerinde önemli bir etki yaratabilmektedir (Dunmore, 2002: 5).

İçsel pazarlama, çalışan devir hızını azaltmada çok önemli ve etkili bir rol oynamaktadır. Ayrıca, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamasını da sağlamaktadır. İçsel pazarlamanın etkin bir şekilde uygulanması, çalışanların müşterilere en iyi hizmeti sunma konusunda istekli olmasını sağlamaktadır. Rafiq ve Ahmed (2000), işletmelerde içsel pazarlama uygulamalarının

çalışanlar ve müşteriler arasında olumlu etkileşimi destekleyeceğini ileri sürmektedir. İçsel pazarlama, çalışanların üst yönetim ile beraber hedefleri ve stratejileri belirleme konusundaki katılımını arttırmayı amaçlamaktadır. Bu da, hedefleri verimli bir şekilde karşılamak ve yüksek kalite seviyesine ulaşmak için gereklidir. İçsel pazarlama, çalışanlar ve üst yönetim arasındaki koordinasyonu geliştirmeyi amaçlamaktadır. Böyle bir koordinasyonun geliştirilmesi, hizmet sağlayıcılara verimli bir şekilde hizmet etmeyi, kaliteyi arttırmayı ve müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlamaktadır (Hashem, 2018: 367).

Şekil 5: İçsel Pazarlama ve Dış Pazarlama İlişkisi



Kaynak: Asif, 2015: 35.

Yukarıdaki şekle göre, bir işletmede içsel pazarlama stratejileri uygulandığında işletme, müşteri memnuniyeti sağlayan ve üstün müşteri hizmeti veren memnun çalışanlar kazanmaktadır. Buradaki temel fikir, müşterilerle iletişim halinde olan çalışanların organizasyondaki en önemli anahtar konumunda olması ve dış pazarlamanın başarısını büyük oranda etkilemeleridir (Asif, 2015: 35).

2.6. İçsel Pazarlama Modelleri

İçsel pazarlama uygulamalarına ilişkin olarak literatürde kesin bir model bulunmamaktadır. Fakat genel olarak kabul görmüş bazı modeller geliştirilmiştir. Bu modeller aşağıda açıklanmaktadır:

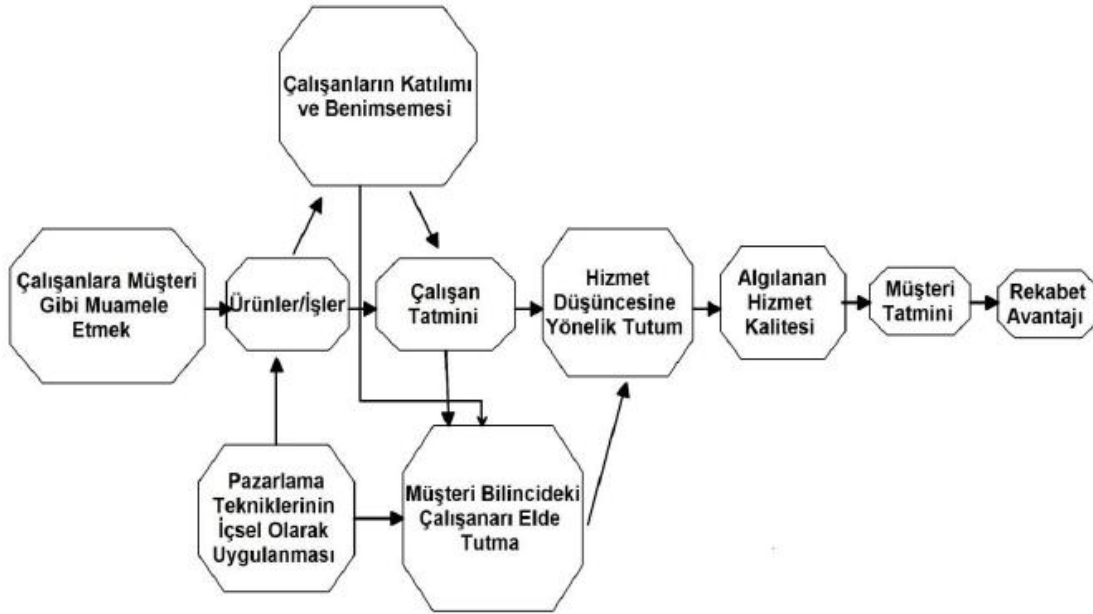
2.6.1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

Leonard Berry tarafından geliştirilen modelde yer alan özellikler şu şekildedir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 13-14):

- Çalışanların müşteri olarak ele alınması çalışanların tutumlarında değişikliklere yol açar; yani, çalışanlar hizmet odaklı olmakla beraber bu durum pazarda daha iyi hizmet kalitesi ve rekabet avantajı sağlamaktadır.
- Çalışanları müşteri olarak ele almak, işlerin işletmenin herhangi bir ürünü olarak değerlendirilmesini gerektirmektedir; yani "müşterinin" ihtiyaçları ve istekleri dikkate alınır ve ürünü "müşterilere" çekici hale getirmek için çaba sarf edilir.
- İşleri ürün olarak ele almak, insan kaynakları yönetiminden (İKY) yeni bir yaklaşım gerektirmekte ve temel olarak müşteri odaklı çalışanları cezbetmek ve elde tutmak için pazarlama tekniklerini içsel olarak uygulamaktadır.

Berry'nin içsel pazarlamaya ait modeli Şekil 6'da verilmektedir:

Şekil 6: Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli



Kaynak: Rafiq ve Ahmed, 2002: 37.

2.6.2. Grönross'un İçsel Pazarlama Modeli

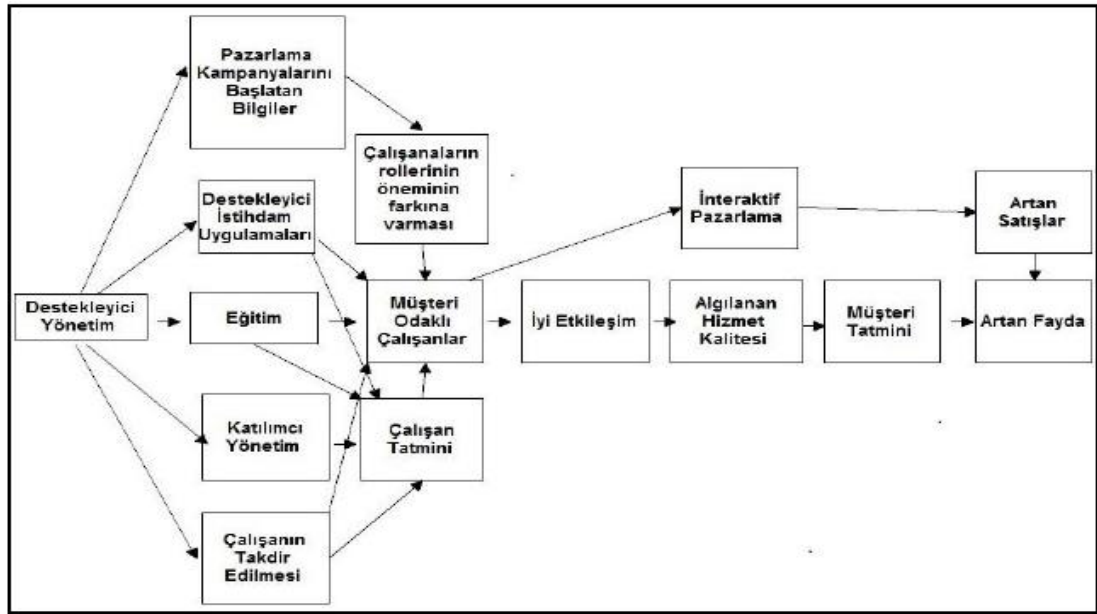
Grönroos'un orijinal modeli, çalışanların müşteri bilinci ve satışlar konusunda fikir sahibi olarak daha iyi hizmet kalitesi, daha yüksek satışlar ve bunun sonucunda daha yüksek karlar sağlayan etkileşimli pazarlama fırsatlarından yararlanabilmeleri temeline dayanmaktadır.

Müşteri bilincine sahip çalışanların öncüleri, destekleyici işe alım uygulamaları, zorunlu eğitim ve katılımcı yönetim tarzı olup çalışanların hizmet sunumu sürecinde müşteriler ile aralarındaki etkileşimlerden faydalanabilmeleri için onlara takdir yetkisi verir. Çalışanlara bu yetki verilerek işlerinde daha fazla kontrol sağlayarak iş tatminlerinin artacağı ve dolayısıyla daha motive olmuş bir biçimde müşteri bilincine sahip olacakları beklenmektedir.

Ayrıca, çalışanların pazarlama stratejilerinde meydana gelen değişiklikler hakkında dış pazara sunulmadan önce bilgilendirilmeleri gerekir.

Bu politikanın ardındaki fikir, çalışanların hizmet üretim ve dağıtım sürecinde rollerinin önemini anlamaları ve gerçekleştirmeleri gerektirir. Tüm bunlar destekleyici bir yönetim gerektirir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 15). Grönroos içsel pazarlama modeli, Şekil 7'de verilmektedir:

Şekil 7: Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli



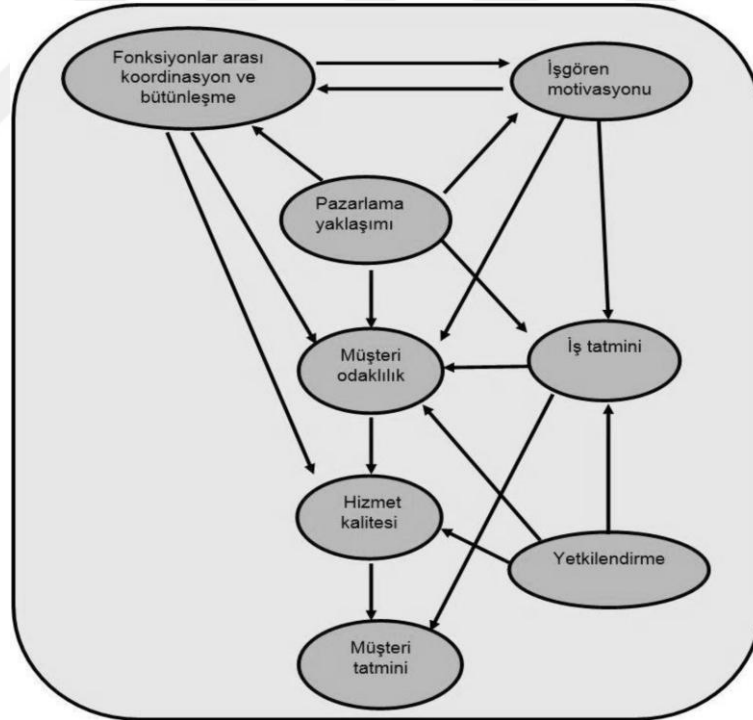
Kaynak: Ahmed ve Rafiq, 2002: 37.

Berry ve Grönroos'a ait modellerin amaçları benzer olsa da, kullandıkları yöntemlerin ve amaçlarının çok farklı olduğu açıktır. Bununla birlikte, iki modelde de eksiklikler söz konusudur. Berry'nin modelinde, pazarlama yaklaşımı dışında çalışanları motive etmek için kullanılacak yöntemler gösterilmemektedir. Benzer şekilde Grönroos modeli, çalışan motivasyonuna yönelik pazarlama yaklaşımını göz ardı etmektedir. Daha kapsamlı bir içsel pazarlama modeli sağlamak için, her iki yaklaşımın birleştirilmesi gerekmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 15).

2.6.3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli, içsel pazarlama sürecinin en kapsamlı ve en iyi açıklamalarından birini oluşturmaktadır. Rafiq ve Ahmed (2000) içsel pazarlamayı, pazarlama yaklaşımına benzeyen uygulamaları kapsayan fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünleşme süreci olarak tanımlamaktadırlar. "Pazarlama yaklaşımı", dış pazarlama stratejilerinin iç pazarlamaya uygulanması anlamına gelir. Bu yaklaşıma göre, içsel pazarlama dış pazar başarısı için bir araçtır. Müşteri odaklılık, hizmet kalitesine, hizmet kalitesi de müşteri memnuniyetine yol açar. Ayrıca, içsel pazarlama iç müşterilere uygulandığında iş tatmini de elde edilir (Asif, 2015: 25).

Şekil 8: Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

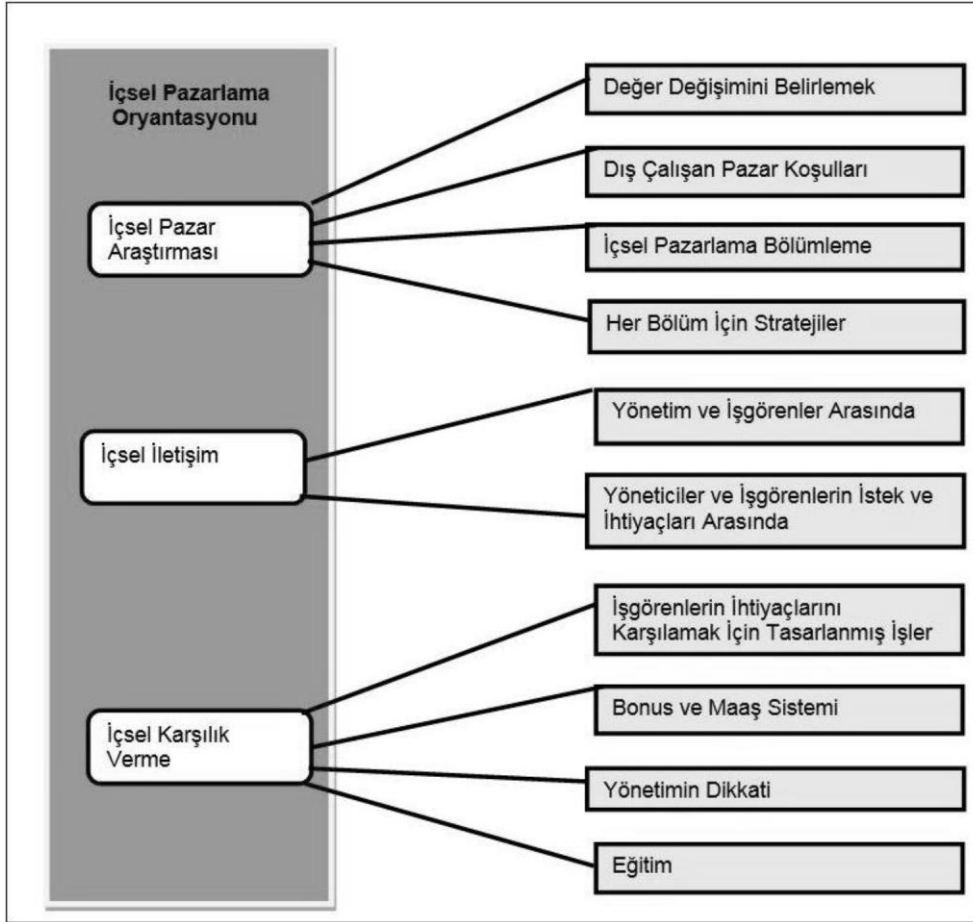


Kaynak: Rafiq ve Ahmed, 2002: 20.

2.6.4. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli

Lings'in içsel pazarlama modelinde içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme süreçleri bulunmaktadır. İçsel pazar araştırması süreci; içsel pazarlama faaliyetlerine ilişkin veriler, işin nitelikleri, çalışma şartlarına yönelik tatmin, tatmini etkileyen iç ve dış faktörler, aynı çalışan için rekabet halinde olan işletmeler ve faaliyetleri, yasal düzenlemeler gibi dışsal koşulları kapsamaktadır. İçsel iletişim sürecinde içsel pazarlamanın bir bileşeni olarak etkili içsel iletişime gereksinim duyulmaktadır. Çalışanlar arasındaki iletişim içsel pazarlama karmasının bir unsurunu oluşturmaktadır. Bu kitle iletişimi yeni pazarlama stratejileri ile ilgili bilgi edinmeyi, haber kaynakları ve diğer araçların kullanımını içermektedir. Ayrıca, rapor ve sunumların kullanılması, toplantılar organize edilmesi de iletişime dâhil edilmektedir. Bir diğer süreç olan içsel karşılık vermede ise iç pazar ile ilgili verilere karşılık verilmesi farklı yöntemlerle olabilmektedir. Bunlar; işlerin tasarımına yönelik karşılıklar, finansal ve finansal olmayan ödüllerin kullanımı, yönetimin itibarını artırmaya yönelik olarak istenilen sonuç, eğitim ve hedeflenen içsel iletişimdir (Lings, 2004: 409).

Şekil 9: Davranışsal İçsel Pazar Oryantasyon Boyutları



Kaynak: Lings, 2004: 409.

2.7. İçsel Pazarlama Karması

İçsel pazarlama literatüründe, hangi unsurların içsel pazarlama karmasına dâhil edilmesi gerektiği konusunda çok fazla anlaşma sağlanamamış olmakla birlikte birçok farklı unsur tanımlanmıştır. Hizmetlerin eşsiz özellikleri, müşterileri işletmeyle olan etkileşimlerinde bir kanıt aramaya yönlendirmektedir. Genişletilmiş hizmet pazarlama karmasının 7P'si, iç müşterilere, hizmetin teslim edildiğine dair kanıtlar sunar ve alınan hizmetin kalitesine ilişkin olarak kendi kararlarını açık bir biçimde ifade etmelerini sağlar (Mudie ve Pirrie, 2006: 6).

Çalışmanın hizmet sektörüne odaklandığı göz önünde bulundurulduğunda, genişletilmiş hizmet içi pazarlama karması (7P), yani: iç ürün, iç fiyat, iç tanıtım/ iletişim, iç dağıtım, içsel fiziksel kanıtlar, iç süreç ve iç katılımcılar olarak değerlendirilmektedir. Bu öğelerin her biri aşağıda detaylı olarak verilmektedir:

1. İç Ürün: Yang (2012), iç ürünü, eğitim programlarının temel becerileri ile birlikte çalışanın yaptığı iş olarak tanımlamaktadır. Başarılı bir hizmet organizasyonu, hizmetlerini müşterilere satmadan önce işi çalışanlara satmalıdır. Bununla birlikte diğer unsurlar ise eğitim ve gelişim, yetkilendirme, kariyer gelişimi ve rol uyumudur (Reynolds-De Bruin, 2013: 17).

İç çevrede ürün, işin kendisini oluşturmaktadır. Stratejik bir bakış açısıyla, iç müşterilerin ihtiyacı olan vizyon, misyon veya değerler olarak görülebilir. Taktiksel bakış açısıyla ürün; eğitim ve hizmet kursları, müşterileri elde etmek kullanılan için yeni yöntemler ve hatta yeni performans ölçümleri olabilir (Collins ve Payne, 1991; Flipo, 1986; Berry ve Parasuraman, 1991).

2. İç Fiyat: İç fiyat, çalışanın işletme için çalışmayı üstlendiği maliyetlerle ilgilidir. Bu maliyetler, fırsat maliyetleri, psikolojik maliyetler ve duygusal işgücü maliyetlerini içermektedir (Strydom, 2004: 164, akt. Reynolds-De Bruin, 2013: 18).

Fiyat, iç müşterinin işletmede bir değişim yapması için gereken zaman ve enerji miktarı olarak görülebilir. Değişim, yeni politikalar yürütmek için kaçınılması gereken projeler veya yeni çalışma yöntemleri gibi herhangi bir nitelikte olabilir. Rafiq ve Ahmed (1993) bunu “fırsat maliyeti” olarak adlandırmaktadırlar.

3. İç Tanıtım / İletişim: İçsel pazarlama karmasındaki bu unsur, çalışanın organizasyona ve işine yönelik tutumlarını bilgilendirmek ve etkilemek amacıyla reklam, kişisel satış (yüz yüze sunumlar), satış tanıtımları

ve sosyal medya kullanımını ifade etmektedir (Gummesson, Lusch ve Vargo, 2010: 12; Baldauf vd., 2009: 441). İçsel pazarlama karması bakış açısıyla, tanıtım doğrudan örgütün iç iletişim çabalarıyla ilgilenmektedir. İç iletişimin, içsel pazarlamanın önemli bir unsuru olmasının nedeni, çalışanlar arasında uzlaşma oluşturulmasında temel faktör olmasıdır (Akroush vd., 2013: 312). İç tanıtım, iç reklam, iç kişisel satış, satış promosyonu ve sosyal medyadan oluşmaktadır (Reynolds-De Bruin, 2013: 19).

Tanıtım, müşterilerin satın alma davranışlarını etkilemek için farklı pazarlama teknikleri kullanmaktır. İnsan Kaynakları, şirket gazeteleri, haber bültenleri ve brifingler gibi etkili iletişim stratejileri kullanılmaktadır. Ancak en iyi strateji, tüm bu medya araçlarının iyi bir şekilde koordine edilmesidir. Bu ise temas noktaları ayarlanarak yapılabilir. Kitapçık ve broşürler, işletmede yapılanlar hakkında ayrıntılı bilgi verir (Rafiq ve Ahmed, 1993).

4. İç Dağıtım: İç ürünlere (işlere) ve iç müşterilere (çalışanlara) ulaşmak için kullanılan yer ve kanalları ifade etmektedir (Kasper, van Helsdingen ve Gabbott, 2006: 400). İç dağıtım; örgütsel yapı, örgüt kültürü ve bu kavramların çalışan memnuniyetinde oynadığı rollerden oluşmaktadır (Reynolds-De Bruin, 2013: 20).

İç dağıtım, içsel pazarlama bağlamında en önemli unsurlardan biri olabilmektedir. Denetim otoriteleri ya da yöneticiler gizli bir otoriteye sahiptir ve bu nedenle iletişimin çok etkili olduğu görülmektedir (Rafiq ve Ahmed, 1993).

5. İçsel Fiziksel / Maddi Kanıtlar: Fiziksel kanıtlar (bazı yazarlar tarafından somut kanıtlar olarak da adlandırılmaktadır), müşteri ile çalışanlar arasında bir ürünün teslim edildiği ve etkileşimin gerçekleştiği çevreye atıfta bulunmaktadır. Aynı zamanda, ürünün teslimatı veya iletişimini kolaylaştıran herhangi bir maddi mal olarak da nitelendirilmektedirler. Fiziksel kanıtlar temel ya da çevresel kanıtlar olarak da kategorize edilebilmektedir. Çevresel kanıtlar, bir ürünün teslim edildiği somut unsurları ifade eder. Bu bağlamda

çevresel kanıt örnekleri, notlar, kılavuzlar ve eğitim kılavuzları gibi nesnelere kapsayacak şekilde ele alınabilir. Öte yandan, temel kanıtlar, ürünün teslim edildiği çevreyi ifade eder. İçsel pazarlamada, ürünün teslim edildiği ortam, genel olarak hizmetlerde olduğu kadar önemli değildir, çünkü genellikle normal çalışma ortamı ile aynı olacaktır. Ancak, belirli politikaların önemi, konferanslar düzenleme veya çalışanların üniversiteler gibi dış kurumlara özel eğitim için gönderilmesi yoluyla aktarılabilir. Aksine, içsel pazarlamada somut unsurlar genel olarak hizmetlerin pazarlanmasından çok daha önemli olabilmektedir. İçsel pazarlamanın en önemli maddi unsurlarından biri de dokümantasyondur. Politikaların dokümantasyonu ve politikadaki değişiklikler oldukça önemlidir. Çünkü çalışanların belirli standartlara göre hareket etmesi gerekiyorsa, bu standartların net olarak belgelendirilmesi önemlidir. Diğer maddi unsurlar gerekli standartlara ulaşmak için eğitim toplantıları içerebilir. Eğitim toplantıları, standartlara veya belirli politikalara olan bağlılığın somut bir tezahürüdür (Rafiq ve Ahmed, 1993).

6. İç Süreç: Süreç, müşterinin bir ürünü nasıl aldığını göstermektedir. İçsel pazarlama bağlamında, müşteri bilinci, çalışanlara eğitim yoluyla kazandırılabilir. Nitelikli çevrelerin tanıtımı, yeni raporlama yöntemleri gibi yapısal değişiklikler de gerekli olabilir. Süreç ayrıca, yeni politikaların sendikalarla yapılan müzakereler yoluyla mı getirildiği yoksa tek taraflı olarak dayatıldığını da belirtebilir. İletişim alanında süreç, teslim yöntemi olarak da ele alınabilir. Örneğin, el ilanları, videolar gibi iletişim araçlarının departman yöneticileri tarafından değişimleri aktarmak amacıyla kullanılıp kullanılmadığı vs. (Rafiq ve Ahmed, 1993).

7. İç Katılımcılar: Bu unsur, hem ürünü üreten ve teslim eden hem de ürünü alarak müşterinin algılarını etkileyebilecek olan kişilerle ilgilidir. Örgütsel bağlamda iletişimin uygulama hedeflerine ulaşmada etkili olabilmesi için uygun bir yönetim düzeyinde olması gerekir. Bu nedenle, içsel pazarlamada pazarlama programlarının kaynağı, etkililik konusunda önemli bir rol oynar. Çalışanlar, en yakın oldukları kişiler tarafından etkilenmeye

oldukça eğilimlidir (London, 1986). Bu bağlamda, bölümler arası veya işlevsel iletişimin en alt seviyede etkili olması muhtemeldir. Bunun nedeni, çalışanların eşit statüye sahip olmaları ve uyumu sağlamak için doğrudan bir otoriteye sahip olmamasıdır. Daha da önemlisi, iletişim personelinin performansının geliştirilebilmesi durumunda, en etkili iletişim aracı stratejik yönetim tarafından motive edilmesi gereken üstleri aracılığıyla gerçekleşmesidir. Stratejik yönetim ve irtibat personeli arasındaki doğrudan iletişim yararlı olmasına rağmen, içsel pazarlama programlarının uygulanmasında tek başına yeterli olmayacaktır (Rafiq ve Ahmed, 1993).

2.8. İçsel Pazarlama Uygulamaları

İşletmelerde içsel pazarlama uygulamaları, çalışanların iç müşteri olarak kabul edildiği anlamına gelmektedir. Vazifehoost ve Hooshmand (2012), çalışanların iç müşteriler olarak ele alınması, kurumun hedeflerine ulaşmada daha fazla çaba göstermeleri için motive ettiğini belirtmektedirler. Bu da aynı zamanda çalışanın en önemli davranışsal özelliklerinden birini oluşturmaktadır.

İçsel pazarlama, farklı bağlam ve örgütsel alanlardaki akademisyenler tarafından araştırılmış ve örgütlerde içsel pazarlama uygulamalarının farklı ölçümleri oluşturulmuştur. İçsel pazarlama kavramı tanımının dışında, farklı yazarlar içsel pazarlamayı farklı şekillerde ele almaktadır. Bu yaklaşımlar, içsel pazarlamanın bir felsefe ya da bir düşünce biçimi olduğunu, yönetsel karar vermeyi yönlendirecek stratejik bir yaklaşım ya da birtakım inisiyatif ve uygulamalar için faaliyetler dizisi olduğunu göstermektedir (Huang ve Rundle- Thiele, 2015).

Tablo 2, farklı yazarların işletmelerde içsel pazarlama uygulamalarını nasıl tanımladığını özetlemektedir:

Tablo 2: İçsel Pazarlama Uygulamaları

Yazar	İçsel Pazarlama Uygulamaları
Foreman ve Money (1995)	Vizyon, Gelişim, Ödüllendirme
Hogg, Carter ve Dunne (1998)	İletişim, Personel eğitimi, Değerlendirme ve geri bildirim, Müşteri bilinci
Bansal, Mendelson ve Sharma (2001)	İstihdam güvenliği, Kapsamlı eğitim, ödüller, Bilgi paylaşımı, Çalışanların yetkilendirilmesi, Azaltılmış statü ayrımı
Ahmed, Rafiq ve Saad (2003)	Stratejik ödüller, İç iletişim, Eğitim ve gelişim, Örgütsel yapı, Üst düzey liderlik, Fiziksel çevre, İşe alma, Seçme ve sıralama, İşlevsel koordinasyon, Teşvik sistemleri, Güçlendirme, Operasyonel / süreç değişiklikleri
Panigyrakis ve Theodoridis (2009)	Resmi etkileşim, Ödül sistemleri, Geri bildirim, İç prosedür ve politikalar, İç müşteri oryantasyonu
Alhakimi ve Alhariry (2014)	İletişim, Denetim, Maddi Olmayan Faydalar, Ücret, Aracılar
Torfeh, Ghadim ve Khamisabadi (2015)	İç iletişim, Çalışanların işe alınması, Çalışan eğitimi, Çalışanların yetkilendirilmesi, İç pazar araştırması ve segmentasyon
Huang and Rundle-Thiele (2015)	İç iletişim, Eğitim (kültürel değişim mekanizmaları), İç pazar araştırması (çalışanların ihtiyaçlarını ve isteklerini anlama gereği)

Kaynak: Bojarskytė, 2017.

İçsel pazarlama çalışmalarına genel olarak bakıldığında, kurumlarda ölçülebilen çok çeşitli içsel pazarlama uygulamalarının olduğu görülmektedir. Tedbirler arasında farklılıklar olsa da, tüm yazarlar içsel pazarlamanın çok boyutlu bir kavram olduğu konusunda hemfikirdir (Huang ve Rundle-Thiele, 2015).

3. BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

3.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı

İşletmelerde insan kaynağı, en değerli varlık olarak kabul edilir. Bu kaynak; yöneticiler, denetleyiciler ve çalışanların yeteneklerinin toplamıdır. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarının mümkün olan en yüksek oranda kullanılması gereklidir. Bu nedenle çalışanların performansı, hedeflere ulaşmada belirleyici ve etkin bir konumdadır. Dolayısıyla, çalışanın performansı büyük ölçüde motivasyon ve iş tatmini tarafından etkilenmektedir (Tatareddy, 2015: 40).

İşletmeler, çalışanlarından yüksek derecede iş tatmini beklemektedirler (Oshagbemi, 2003). İş tatmini, bireyin işine yönelik olarak ne hissettiği (ya da işine karşı) ile ilgili bir durumdur. Memnun olan bir çalışanın, işe karşı olumlu bir tutumu var iken işe karşı olumsuz bir tavrı olan çalışanın ise memnuniyetsizlik hissettiği söylenebilir. Olumsuz tutuma sahip kişi gerginlik, endişe, üzüntü ve sıkıntı yaşamaya meyilli bir kişilik eğilimini gösterir. Olumlu tutuma sahip kişi ise aksine kendisiyle, başkalarıyla ve işiyle mutlu hissedecektir (Tatareddy, 2015: 40).

Morse'a (1953) göre, "memnuniyet, kişinin ihtiyaç, istek ve arzusunun yerine getirilme düzeyini ifade eder. Memnuniyet temel olarak bir bireyin ne istediğine ve ne elde edeceğine bağlıdır". Buna bağlı olarak, çalışan memnuniyeti, çalışanların işlerinde ve çalışma ortamlarında ne kadar mutlu olduklarının bir ölçüsüdür (Sageer vd., 2012: 32).

Çalışan memnuniyetinin önemini vurgulayan en erken araştırma 1930'larda yapılmıştır (Kornhauser ve Sharp, 1932). O zamandan beri, hem bağlamsal (Roethlisberger ve Dickson, 1939) hem de teorik (Hoppock, 1935) anlamda önemli oranda ilerleme kaydedilmiştir. 1950'lerin ikinci yarısından

itibaren, bazı büyük işletmeler çalışan memnuniyeti konusuna düzenli olarak önem vermekteydiler. 1970’li yıllara kadar birçok araştırmacı, yaygın olarak kullanılan çalışan memnuniyeti ölçekleri geliştirmiştir (Agrawal, 2016: 2).

Çalışan memnuniyeti genellikle “kişinin işi ya da iş deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen olumlu duygusal durum” olarak tanımlanmaktadır (Ahmad, Ahmad ve Shah, 2010: 257). Çalışanların işlerinden ne derecede memnuniyet veya memnuniyetsizlik duyduklarını ifade etmektedir.

Locke’a (1976) göre çalışan memnuniyeti, kişinin işine veya iş deneyimine biçtiği değerden kaynaklanan memnuniyet verici veya olumlu duygusal durumdur. Ayrıca Locke, çalışan memnuniyetin boyutlarını da, işin kendisi, terfi, ücret, işten sağlanan fayda, çalışma koşulları, yönetici ile olan ilişkiler, çalışanın sahip olduğu değerler olarak belirlemiştir.

Cranny, Smith ve Stone (1992), çalışan memnuniyetini, kişinin gerçekte elde ettikleri ve elde etmek istedikleri karşılaştırıldığında farklılık gösteren algıları ile duygusal reaksiyonların bileşimi olarak tanımlamaktadır. Moyes, Shao ve Newsome’a (2008) göre, çalışan memnuniyeti bir çalışanın kendi iş pozisyonundan ne kadar memnun olduğudur.

İş tatmini, ihtiyaçların tatminiyle yakından ilgilidir. Efektif, bilişsel ve davranışsal öğelerden oluşmaktadır. Bu öğeler, yoğunluk ve tutarlılık bakımından bireyden bireye göre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle, iş tatmini, ihtiyaçların karşılanma süreci tarafından yönlendirilen memnuniyettir. Çalışanların işlerini olumlu veya olumsuz olarak değerlendirdiği durumdur. Bu durum çalışanlarda spesifik iş faktörü, iş ve grup ilişkilerinde bireysel uyum gibi belirli tutumlara neden olmaktadır. (Vellaiputhiyavan, 2009: 18).

3.2. Çalışan Memnuniyetinin Önemi

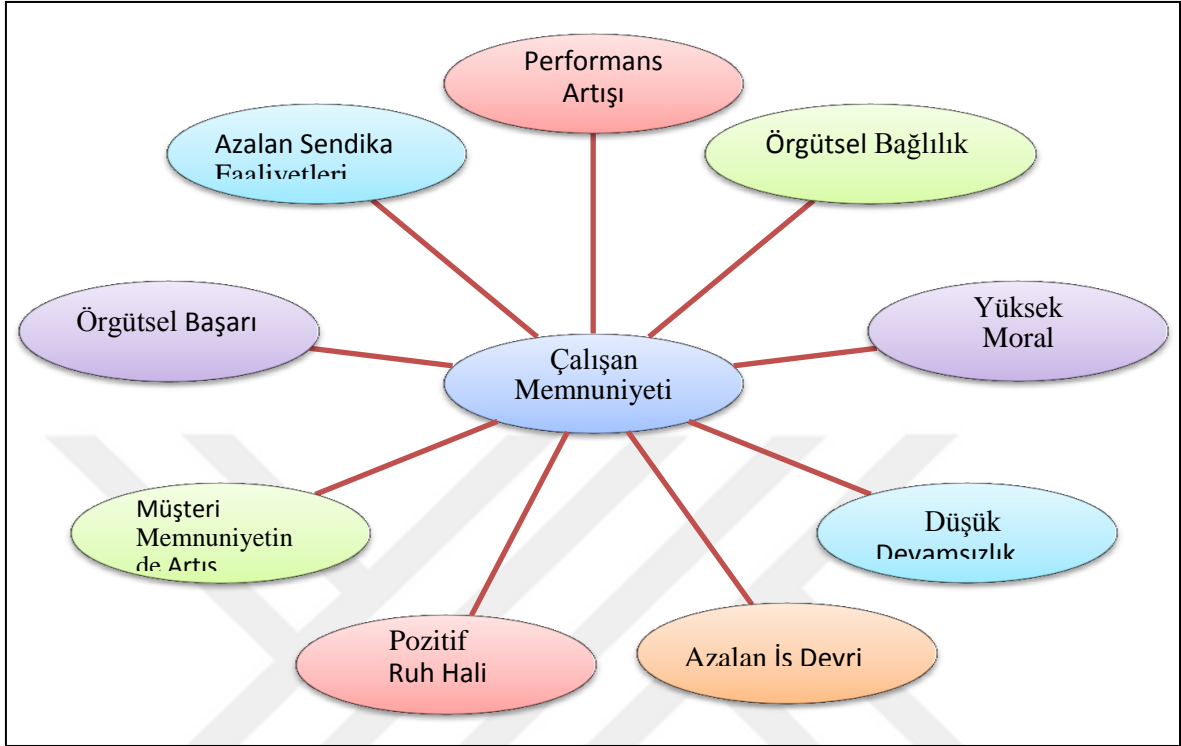
Çalışan memnuniyeti, işletmenin büyüklüğü fark etmeksizin oldukça önemli bir konudur. Örgütsel başarının tanımlanmasında etkin bir rol oynamaktadır. Her işletme, çalışma ortamını güçlendiren, çalışanların performansını ve verimliliğini artırmak için moral düzeylerini artıran ve nihai olarak yüksek kârlılık, müşteri memnuniyeti ve müşteri tutumu ile sonuçlanan stratejiler geliştirmektedir. Çalışanları memnun etmenin ardındaki sebep önemli olmakla beraber memnun çalışanlar, çalışma ortamı ve örgüt iklimini daha iyi hale getirdikleri için tercih edilmektedirler (Rue ve Byars, 1989).

Bir işletmenin daha iyi ve daha etkili bir çalışma ortamı yaratmak için yapabileceği birçok farklı uygulama vardır. Bu uygulamalar çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyebilmektedir. Yöneticilerin en çok endişe duydukları bazı fikirler; nitelikli çalışanları işletmeye çekmek ve beşeri sermayeyi organizasyon içinde kullanmaktır (Hoerr, 1989).

Çalışan memnuniyeti örgütsel performansı etkilemede müşteri memnuniyeti kadar önemli (Chen vd., 2006: 485) olup hizmet sektöründe son derece etkin bir rol oynamaktadır. Bunun nedeni, sektörün son derece zorlu müşteriler tarafından karakterize ediliyor olmasıdır.

Aşağıdaki şekilde verilen unsurlar çalışan memnuniyetinin önemini göstermektedir (Agrawal, 2016: 5):

Şekil 10: Çalışan Memnuniyetinin Önemi



Kaynak: Agrawal, 2016.

Çalışan memnuniyetini sağlayamayan işletmeler için belirlenen amaçlara ulaşma noktasında bir eksiklik söz konusu olacaktır. Çalışan memnuniyeti sağlanmadığı zaman çalışanların hata yapma oranında artış, örgüt içi iletişim problemleri, moral düzeyinin olumsuz etkilenmesi, çalışanların örgüte bağlılıklarında azalma, işgücü devir oranında artış gibi sorunlarla karşılaşılabilir (Özel, 2012: 12-13).

3.3. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Literatürde yer alan çalışan memnuniyetini etkileyen etmenler temel olarak iki kategoride sınıflandırılmaktadır. Bunlar:

3.3.1. Örgütsel Faktörler

Çalışan memnuniyetinin örgütsel belirleyicileri oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını işletmede geçirmektedirler, bu nedenle çalışanların memnuniyetini belirleyen örgütsel değişkenler vardır. Örgütsel değişkenler veya örgütsel faktörler düzenlenerek ve yönetilerek örgütte çalışan memnuniyeti artırılabilir. Aşağıda bu değişkenler açıklanmaktadır (Sageer vd., 2012: 34):

1. Örgütsel Gelişim

Örgütsel gelişim, bir organizasyonda etkili değişimi uygulamak için süregelen, sistematik bir süreçtir. Amacı, işletmenin hızla değişen dış ortamda yeni pazarlar, yönetmelikler ve teknolojiye uyum sağlamasına yardımcı olmaktır. Süreç, mevcut durumun ve gelecekteki gereksinimlerin organizasyon çapında dikkatli bir analizi ile başlamaktadır. Başka bir deyişle örgütsel gelişiminin, işletmenin iç kapasitesini en etkin ve verimli şekilde geliştirdiği, misyonunu sağlamak ve uzun vadede sürdürülebilir olmak için çabaladığı süreç olduğu söylenebilir. Bu tanım, örgütsel gelişim çalışmaları ve örgütsel misyonun başarısı arasındaki bağlantıyı vurgulamaktadır. Bu noktada;

- İşletme alanında kurumun markası ve lider rakiplerle karşılaştırılması
- Kurumun potansiyel gelişimi kategorileri ortaya çıkmaktadır.

2. Ücret ve Fayda Politikaları

Bu unsur, çalışan memnuniyeti için en önemli değişkendir. Ücret, bir çalışanın işten beklediği ödül miktarı olarak tanımlanabilir. Çalışanlar rekabet ortamında elde ettikleri maaşlarından memnun olmalı ve ücretlerini aynı sektörde çalışan diğer kişilerle karşılaştırdıklarında bundan memnun olmalıdırlar. Adil ve eşit ödüller kazanarak tatmin duygusu hissedilmektedir. Bu durumda;

- Ücret ve maaş
- Ödül ve cezalar alt kategorileri ortaya çıkmaktadır.

3. Tanıtım ve Kariyer Gelişimi

Tanıtım, önemli kazanımların karşılığıdır. Daha fazla ücret, sorumluluk, yetki, bağımsızlık ve statü vaat etmekte ve sunmaktadır. Bu nedenle, tanıtım fırsatı çalışanın memnuniyet derecesini belirlemektedir. Bu durum;

- Terfi fırsatı
- Cinsiyete göre eşit fırsatlar
- Eğitim programları
- Beceri ve yeteneklerin kullanımı için fırsatlar olarak kategorize edilmektedir.

4. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işlerini olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirdikleri durumu ifade etmektedir. Motivasyonda olduğu gibi çevre tarafından etkilenmektedir. Ayrıca, iş memnuniyeti iş niteliklerinden de etkilenmektedir. Otonomi, görev tanımı, görevin önemi ve geri bildirim gibi olumlu davranışsal unsurlar açısından zengin olan işler, çalışanların memnuniyetine katkıda bulunmaktadır. Bu durum aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

- İş tasarımı
- Görev tanımı
- İtibar
- Sorumluluk
- Güçlendirme
- Görev miktarı
- Görev seviyesinin zorluğu

5. İş Güvenliği

İş güvenliği, bir çalışanın mevcut işlerini sürdüreceğine dair güvencesi veya teminatıdır. Yüksek düzeyde iş güvenliği olan çalışanların yakın gelecekte işlerini kaybetme olasılığı düşüktür. Bazı meslekler veya istihdam olanakları, doğal olarak, diğerlerinden daha iyi iş güvenliğine sahip olup iş güvenliği, çalışanın performansı, iş başarısı ve mevcut ekonomik ortamdan da etkilenmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

- Transfer kolaylığı
- Erişilebilir / makul hedef
- İzinler

6. Çalışma Ortamı ve Şartları

Çalışanlar, güvenlik, rahatlık ve motivasyon duygusu sağladıklarında iyi çalışma koşullarıyla beraber yüksek derecede motive olmaktadır. Aksine, kötü çalışma koşulları çalışanlarda sağlıklarının bozulacağı korkusunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışma ortamı ne kadar konforlu olursa, çalışanlar daha üretken olacaktır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Çalışma ortamında güven ve rahatlık hissi
- Araç ve ekipmanlar
- Çalışma yöntemleri

- Güvenlik görevlileri ve park olanakları
- İyi aydınlatma ve havalandırma
- Temiz ve düzenli çalışma ortamı, dinlenme ve diğer alanlardır.

7. Yönetici ile İlişkiler

Yönetici ile iyi bir çalışma ilişkisi önemlidir, çünkü her aşamada, yöneticinin profesyonel bilgisine, yapıcı eleştirilerine ve genel anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda aşağıdaki kategoriler ortaya çıkmaktadır:

- Bölüm amiri ile olan ilişkiler
- Çalışanlar ve üst yönetim arasındaki iletişim
- Çalışana karşı tutum ve davranışlar

8. Çalışma Grubu

İnsanların diğer insanlarla etkileşim halinde olması, doğasında bulunan bir özelliğidir. Bu nedenle örgütte gruplaşmanın olması yaygın bir gözlemlenebilir gerçektir. Bu özellik, iş yerinde çalışma grubunun oluşumuyla sonuçlanır. Yalnız kalmış ve soyutlanmış çalışanlar işlerini sevmemektedirler. Çalışma grupları, çalışanların memnuniyeti üzerinde dikkate değer bir etkiye sahiptir. Bu durum aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

- Grup üyeleri ile ilişkiler
- Grup dinamikleri
- Grup uyumu
- Bağlılık ihtiyacı

9. Liderlik Tarzları

İşteki memnuniyet düzeyi, liderlik tarzı tarafından belirlenebilir. Çalışan memnuniyeti, demokratik liderlik tarzı tarafından büyük oranda

arttırılmaktadır. Bunun nedeni, demokrat liderlerin dostluk, saygı ve çalışanlar arasındaki sıcak ilişkileri destekliyor olmalarıdır. Aksine, otoriter ve diktatör liderlerle birlikte çalışan kişiler düşük düzeyde çalışan memnuniyeti sergilemektedirler. Bu durum aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

- Demokratik liderlik tarzının tercih edilmesi
- Arkadaşlık, saygı ve sıcak ilişkiler

10. Diğer Faktörler

Organizasyonda çalışan memnuniyeti düzeyini etkileyen diğer önemli değişkenler vardır. Bunlar:

- Sosyal grup (ailenin bir parçası gibi hissetmek)
- Teşvik ve geri bildirim
- İş amaçlı internet ve diğer teknolojilerin kullanımınıdır.

3.3.2. Bireysel (Demografik) Faktörler

Bireysel değişkenler, çalışanların motivasyonlarını ve kişisel özelliklerini etkili ve verimli bir şekilde kullanmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışan memnuniyeti psikolojik faktörlerle ilişkilendirilebilir ve bu nedenle kişisel değişkenlerin sayısı çalışan memnuniyetini belirler. Bu değişkenler 5 kategoride incelenmektedir:

1. Kişilik

Bireyin kişiliği, psikolojik durumunu gözlemleyerek belirlenebilir. Bireyin ve psikolojik durumunun tatminini belirleyen faktörler algı, tutum ve öğrenmedir. Bu noktada;

- Çalışanın yetkinlikleri ve kişiliği işe uygundur.
- Çalışanların algıları, tutumları ve öğrenmeleri önemlidir.

2. Beklenti

Çalışanların beklenti düzeyi, memnuniyet düzeylerini etkilemektedir. Eğer beklenti düzeyinden daha fazla sonuç alınırsa o zaman yüksek derecede memnuniyet sağlanmış olacak ya da tam tersi durum söz konusu olacaktır. Bu durumda;

- Çalışanlardan işten beklentileri önem arz etmektedir.

3. Yaş

Yaş, çalışan memnuniyetinin dikkate değer belirleyicilerinden biri olarak tanımlanabilir. Bunun nedeni, genç yaştaki çalışanların enerji düzeyleri bakımından yaşça büyük çalışanlara göre daha fazla çalışan memnuniyeti sağlıyor olmasıdır. Bu noktada;

- Yüksek enerji seviyesine sahip genç çalışanlar daha fazla tatmin olmuş hissederler.
- Yaşça büyük çalışanlar yeni teknikleri kabullenmeye direnirler.

4. Eğitim

Eğitim, bireyin kişiliğini geliştirme fırsatı verdiği için çalışan memnuniyetinin önemli bir belirleyicisidir. Eğitim, bireysel bilgeliği ve değerlendirme sürecini geliştirmeye katkı sağlar. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar durumu anlayabilir ve kararlılık, rasyonellik ve düşünce gücüne sahip olduklarından olumlu olarak değerlendirebilirler. Bu durumda;

- Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar rasyonellik ve düşünce gücüne sahiptir.
- Eğitim, bireysel bilgelik ve değerlendirme sürecini geliştirir.

5. Cinsiyet Farklılıkları

Çalışanların cinsiyet ve ırkları, çalışan memnuniyetini belirlemede önemlidir. Kadınlar, aynı işte çalışsalar bile, erkek meslektaşlarına nazaran memnuniyet düzeyleri daha yüksektir. Yani;

- Genellikle kadınların memnun olma olasılığı erkeklerden daha yüksektir.

3.4. Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Teoriler

3.4.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

İnsanların nasıl ve ne şekilde tatmin edebilecekleri ile ilgili olarak memnuniyet ile ilgili çok sayıda teori vardır. Bu teorilerin çeşitliliği, çalışan memnuniyeti kavramının öneminden kaynaklı olup bunlar; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi'dir.

3.4.1.1. Maslow'un İhtiyaç Teorisi Hiyerarşisi

1943'te Maslow tarafından geliştirilen, büyük bir etkisi olan ve birçok farklı alanda yaygın olarak kullanılan teorilerden biridir. Psikoloji alanında yer alan bir teori olma özelliğine de sahiptir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, artan düzeyde beş seviyeye bölünmüş olup fizyolojik, güvenlik, sevgi / aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme şeklinde basamaklı yapıdadır. Belirli bir ihtiyaç karşılandıktan sonra, bir sonraki üst seviyedeki ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Bu teori, yöneticinin çalışanların memnuniyetini sağlamak için ihtiyaç duydukları seviyenin ne olduğunu bilmesi gerektiğini belirtmektedir. Yönetici, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak ve aynı zamanda örgütsel hedefleri sağlayacak makul çözümler sunacaktır. Bu nedenle yönetici, ne tür bir ihtiyacın çalışanları motive edeceğini anlamalı ve çalışanları işte tatmin edebilmek için sürekli olarak denetlemelidir (Diem, 2016: 10).

Şekil 11: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli



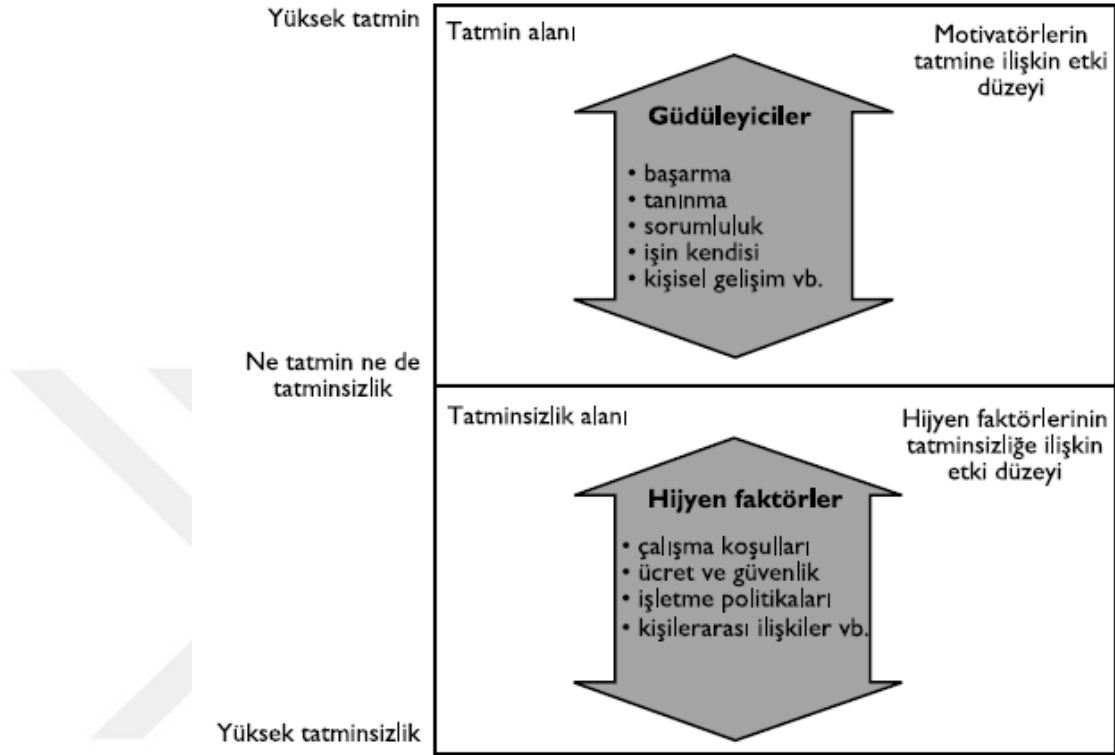
3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Çalışan memnuniyeti ile ilgili bir başka önemli teori ise 1959'da Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisidir. Herzberg, çalışanların işlerine karşı memnuniyet ve memnuniyetsizlik duygularına katkıda bulunan faktörleri tanımlamak amacıyla 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları memnun eden faktörleri “motive edici faktörler”, işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri ise “hijyen faktörler” olarak tanımlamıştır. Motive edici faktörler ile hijyen faktörler şu şekildedir:

Motive Edici Faktörler: • Başarı • Tanınma • İşin kendisi • Gelişme imkanları • İlerleme imkanları • Sorumluluk • Geri bildirim.

Hijyen Faktörler: • Denetim kalitesi (tarzı) • Şirket kuralları ve politikası • Ücret • Çalışma koşulları • İş güvenliği • Kişisel yaşantı • Statü • Bireyler arası ilişkiler (astlarla, üstlerle, akranlarla).

Şekil 12: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi



Kaynak: Şimşek ve Çelik, 2015: 97.

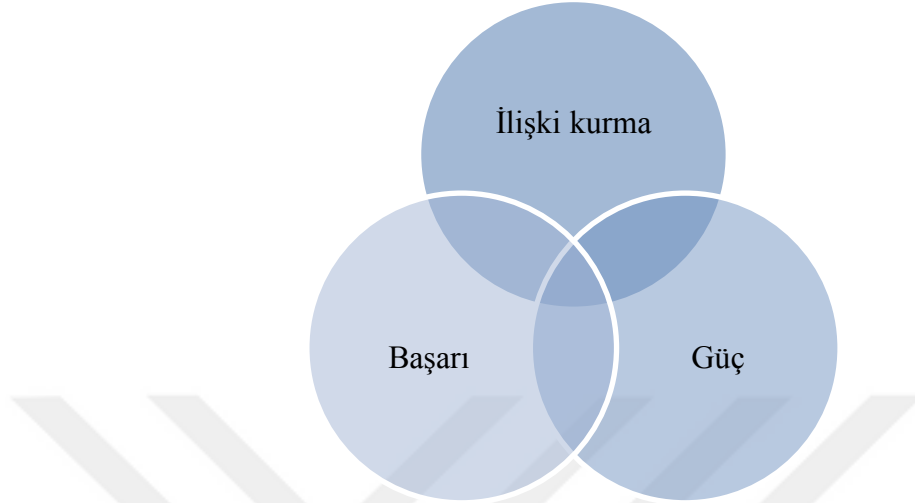
Herzberg'in çift faktör teorisi, işle ilgili tüm faktörleri iki kategoride sınıflandırmaktadır. Birinci kategori, hijyen faktörü olarak bilinen faktörleri içerir. Bu faktörler memnuniyetsizliği önler ancak motive etmez. Bu faktörlerin bazıları ücretler ve sosyal haklar, çalışma koşulları, örgüt kuralları ve politikaları, meslektaşlar ve üstleriyle samimi ilişkiler, iş güvenliği vb. Bu faktörler verimliliği veya moral düzeyini olumsuz etkilememesi amacıyla tasarlanmış olup pozitif büyümeyi teşvik etmesi beklenmemektedir. Diğer yandan, motivasyon faktörleri moral, memnuniyet, verimlilik ve daha fazla üretkenlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu faktörler, çalışanın performansının tanınması, başarı hissi, artan sorumluluk, yetki, büyüme ve örgütte ilerlemedir (Chandan, 2010: 68).

Schermerhorn (1993), iş tatmini ve iş verimliliğine bağlı konularda Herzberg'in çift faktör teorisinin anahtar model olarak kabul edildiğini belirtmektedir. Schermerhorn, Herzberg'in çift faktör teorisinin insanların görevleri için ne yaptıkları (işin içeriği) ve yapmaları gereken işler (işin kapsamı) dâhil olmak üzere işin iki önemli yönüne sahip yararlı bir bilgi olduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca, Schermerhorn, yöneticinin iş yerindeki iş memnuniyetsizliği ile sonuçlanan faktörlerin kaynağını ortadan kaldırmak ve iş memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak amacıyla memnuniyet faktörlerinin oluşturulması için çaba sarf etmesi gerektiğini belirtmektedir (Diem, 2016: 11).

3.4.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland'ın (öğrenilmiş) ihtiyaçlar teorisi, kişilik ve örgütsel yönetim ile ilgili konularda bilim alanında en yaygın kullanılan teorilerden biridir. McClelland (1961, 1975, 1985 vs.) tarafından geliştirilen teori, bireylerin üç temel itici tarafından motive edildiğini iddia etmekte olup bunlar; ilişki kurma, güç kazanma ve başarıma gereksinimleridir. İlişki kurma gereksinimi kuvvetli olan bireyler kişilerarası ilişkiler kurma ve geliştirme konusuna önem vermektedir. Güç kazanma gereksinimi kuvvetli olan bireyler otorite ve güç kaynaklarını genişletme, başkalarını etkisi altında tutma ve gücünü devam ettirme davranışları sergilemektedir. Başarıma gereksinimi kuvvetli olan bireyler ise, ulaşılması güç ve çalışma gerektiren hedefler belirleyerek bu hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadırlar (Atıgan, 2014: 79).

Şekil 13: McClelland İhtiyaç Teorisi



Kaynak: <https://nasirjadoon.wordpress.com/2013/02/16/mcclellands-theory-of-needs/>.

Teoriye göre, ihtiyaç bir insanda kuvvetli olduğunda kişiyi memnuniyeti sağlayan davranışlara motive etme eğilimindedir. McClelland'ın teorisinin ana fikri, ihtiyaçların kişinin çevresi ile başa çıkma yoluyla öğrenildiğidir. İhtiyaçlar öğrenildiği için ödüllendirilen davranış daha yüksek bir seviyede tekrarlanma eğilimindedir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1979: 111-112).

3.4.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer tarafından ortaya atılan ERG (Existence-Relatedness-Growth) teorisi, örgütsel bir ortamda insan ihtiyaçlarının yönetilmesi amacını gütmektedir. Bu teoriye göre Alderfer, Maslow'un teorisindeki beş gereksinim düzeyini- insan ihtiyaçlarını- daha da genişleterek üç sınıfa ayırmıştır. Bu sınıflama aşağıda verilmiştir:

- Varolma ihtiyacı: Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlarını ve güvenlik gereksinimlerini bir araya getirmektedir. Temel

olarak Alderfer'in teorisinin ilk kategorisi, hayatta kalmak ve güvenlik için gerekli ihtiyaçları içerdiği anlamına gelir. Bu ihtiyaçlar beslenme, barınma ve güvenli çalışma koşullarıdır.

- Aidiyet-ilişki kurma ihtiyacı: Bu kategoride Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin sosyal ihtiyaçlar düzeyine eşittir. Bireylerin kişilerarası ilişkilere sahip olmaları, sürdürmeleri ve başkalarıyla bağlantı kurmaları gereklidir. Dışsal motivasyon da bu gruba aittir.
- Gelişim ihtiyacı: Gelişim ihtiyacı, saygınlık ihtiyaçları ve Maslow'un teorisinin kendini gerçekleştirme ihtiyacını içermektedir. Gelişme ve büyüme, kendini gerçekleştirme ve başarılarıyla içsel motivasyon kazanma gibi öğeler bu grupta yer almaktadır (Oanh, 2016: 10).

Şekil 14: Alderfer ERG Teorisi



Kaynak: Mengü, 2017.

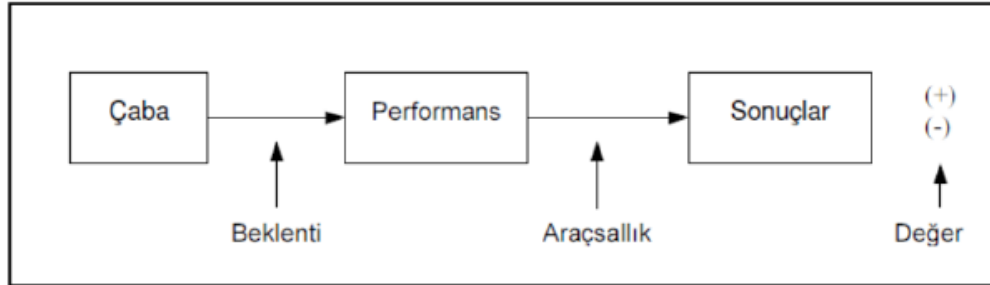
3.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik davranışsal eylemleri seçme ve bu seçim sonucunda başarı elde edip etmediklerini inceleyen yaklaşımlardır. İçerik kuramlarından farkı insanları teşvik eden ihtiyaçlara yönelik olmayıp ödüller üzerine odaklanmasıdır. Süreç teorileri; Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Teorisi'dir (Şimşek ve Çelik, 2015: 100).

3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un Beklenti Teorisi (1964), çalışanların davranışları ve çalışma motivasyonlarını gerçeğe göre belirlemeleri gerekmediğini, aksine motivasyonun insanların gelecekte ne beklediğine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Vroom'a göre, Maslow'dan farklı olarak, insan ihtiyaçlarına odaklanmadan sonuçlara daha fazla önem verilmelidir. Vroom'un teorisi beklenti, araçsallık ve değer (valens) olmak üzere üç temel kavram içerir. Eğer çalışanların bu üç kavram hakkındaki algıları olumlu ise motivasyonları artacaktır (Vroom, 1964). Başka bir deyişle, çalışanların çabaları sayesinde daha iyi sonuçlar alınacağına inanılmaktadır. Sonuç olarak bu durum, çalışanların bireysel amaçları için önemli başarıya katkı sağlayacaktır. Çalışanların belirli bir amaca yönelik motivasyonları olması için bu amacın işletmenin hedeflerine de uygun olması gerekmektedir. Bu konuda gerekli olan, çalışanlarda göstermiş oldukları çabalar karşılığında arzu ettikleri şekilde ödüllendirilecekleri farkındalığını yaratmaktır. Bu nedenle, yöneticilerin, çalışanlar için en yüksek memnuniyeti elde etmelerini sağlamaları gerekmektedir (Diem, 2016: 12).

Şekil 15: Vroom'un Beklenti Teorisi

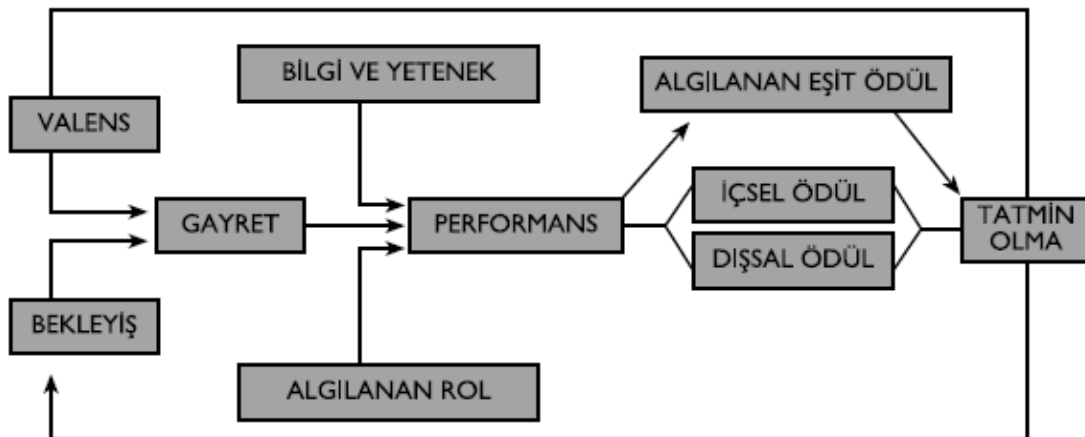


Kaynak: Cherrington, 1994: 149.

3.4.2.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter, Vroom'un modelini temel alarak çok daha karmaşık bir iş motivasyonu modeli geliştirmiştir. Bu model, motive edici bir yönetim aracı olarak kullanılan, yönetime kılavuzluk eden genişletilmiş bir beklenti modeli olarak görülebilir. Teori, Vroom'un teorisine göre daha karmaşık bir yapıya sahiptir, çünkü içsel ve dışsal ödül, bilgi ve yeteneğin yanı sıra performansa yönelik algılanan eşit ödül üzerinde de durulmaktadır (Oanh, 2016: 17).

Şekil 16: Lawler ve Porter'in Güdüleme Modeli



Kaynak: Koçel, 2011: 634.

Bu teori, gayret, performans, ödüller ve memnuniyet arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Çalışanın çabası genellikle beklenen ödülün değerine bağlı olmaktadır. Bu nedenle, ödül beklentisi sayesinde çalışanın çabası daha iyi performansla sonuçlanır. Bununla birlikte, daha iyi bir performansa sahip olmak için, bir kişinin gerekli yeteneklere ve becerilere sahip olması gerekir. Gayret ve performans arasında yer alan özellikler ve yetenekler vardır. Bu özellikler ve yetenekler kişisel bilgi, beceri ve yetenek, görev karmaşıklığı, görevin anlaşılması olabilir (Shields, 2007: 79-80). Performans, ödüllerle sonuçlanmakta olup ödüller; çalışanın kendi performansıyla elde ettiği içsel ödüller ya da örgüt tarafından sunulan ücret ve terfi gibi dışsal ödüller olabilir. Memnuniyet her zaman ödüllerle bağlantılıdır. Eğer gerçek ödüller beklenen ödüllerden daha iyiyse, insanlar daha fazla memnuniyet elde ederler. Bu memnuniyetin gelecekte kişisel değerler üzerinde bir etkisi olacaktır (Oanh, 2016: 17).

3.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, çalışanların elde ettiği sonuçları harcamış oldukları çabayla kıyaslayarak eşitlik durumunu değerlendirme eğilimi gösterdiğini, bunun yanı sıra işletmedeki diğer iş arkadaşlarıyla karşılaştırma yaptıklarını savunmaktadır. Karşılaştırma sonucu adil ise, çabalarını ve çalışma performansını sürdürmeye devam edeceklerdir. Alınan ücret, beklentilerinin üzerinde ise çalışma çabalarını arttırma eğiliminde olacaklardır. Aksine, katkılarından daha düşük bir ücret alırlarsa, çabalarını azaltma veya devamsızlık gibi başka bir çözüm bulma veya işten ayrılma eğilimi göstereceklerdir (Pattanayak, 2005). Bu nedenle çalışanlar, ücret ve ödüller, eğitim ve kariyer gelişimi fırsatları konusunda adil bir şekilde muamele gördüklerinde memnuniyet elde edebilirler (Diem, 2016: 12-13).

Şekil 17: Adams'ın Ödül Eşitliği Teorisi



Kaynak: Keser, 2006: 43.

3.4.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen teoriye göre, bireyin belirlemiş olduğu amaçlar, aynı zamanda motivasyon seviyelerini de etkilemektedir. Kişi, ulaşılması güç ve zaman alıcı hedefler belirlediğinde motivasyon düzeyleri de artmaktadır. Aksine, basit hedefler belirleyen kişilerin motivasyon düzeyi düşük olmaktadır (Atıgan, 2014: 82). Teoriye göre amaçların belirlenmesi, motivasyonu şu şekilde etkilemektedir (Şimşek ve Çelik, 2015: 107-108):

- Çalışanın amacının belirlenmesi, belirli bir görevde dikkatinin yoğunlaşmasını sağlar.
- Çalışanın çabalarının artırılmasına katkıda bulunur.
- Rekabet ortamında görevi başarma hususunda kararlılık sağlar.
- Örgütsel amaçlar bireyler tarafından kabullenilmişse amaçlara ulaşmak için çaba sarf ederler.

Bu teoriye göre; yöneticiler örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarının örtüşmesini sağlamaları gerekmektedir. Böylelikle örgütsel amaçlara ulaşılabilir ve çalışan motivasyonu sağlanabilir (Yılmaz, 2018: 52).

3.5. Çalışan Memnuniyetsizliği Sonuçları

Çalışan memnuniyeti veya memnuniyetsizliği, iş tatmini ile iş performansı arasında bir ilişki olduğu için oldukça önem taşıyan bir konudur. İş tatminsizliği, çalışanlar arasında düşük morale neden olmaktadır. Çalışma ortamında düşük moral seviyesi ise oldukça istenmeyen bir durumdur. Buna göre yöneticiler, düşük moral ve iş tatminsizliği belirtilerini sürekli gözlemlemeli ve en kısa zamanda düzeltici önlemler almalıdırlar. İş memnuniyetsizliğine ilişkin bazı göstergeler aşağıda verilmektedir (Tatareddy, 2015: 63):

3.5.1 Çalışanda Huzursuzluk

Huzursuzluk, işle ilgili mutsuzluğun genel bir durumudur ve kendini çeşitli şekillerde gösterebilir. Çalışan, işine uygun şekilde katılmayabilir, unutkan veya umursamaz tavırlar sergileyebilir. Çalışma koşullarından şikayet etmeye başlayabilir ve çalışma ortamında sürekli hatalar aramaya başlar. Artan sayıda şikâyetlere maruz kalabilir, işe geç gelmeye ve hatta belirli aralıklarla işe gelmemeye başlayabilir.

3.5.2 İşe Geç Kalma ve Devamsızlık

Memnuniyet yüksek oranda devamsızlık ile ilgilidir. Yapılan araştırmalarda, “önlenebilir sebepler” nedeniyle daha düşük memnuniyet düzeyine sahip çalışanların işten kaçınma ihtimalinin daha yüksek olduğunu saptanmıştır. Bu durum, hastalık veya önlenebilen ve iş tatmini ile ilgili

olmayan diğerk acil nedenler dışında yapılan devamsızlık ile ilgili olduğundan dolayı gönüllü devamsızlık olarak bilinmektedir (Breugh, 1981).

Çalışanların sürekli işe geç kalmaları veya devamsızlık yapmaları örgütün üretkenliğini ve verimliliğini olumsuz olarak etkilemekte ve çalışanlarda kişisel birtakım sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Yılmaz, 2018: 79).

3.5.3 Çalışan Devir Hızında Artış

Yüksek çalışan devir hızı rutin işlemleri aksatmakta olup işyerinden ayrılan çalışanların sürekli olarak değiştirilmesi, maliyetli ve hem teknik hem de ekonomik olarak istenmeyen bir durumdur. Arnold ve Feldman (1982)'a göre, ortalama memnuniyet düzeyinin en düşük olduğu örgütler, en yüksek devir oranlarına sahip olma eğilimindedir.

İşgücü devir oranı arttıkça çalışma ortamında memnuniyetsizlik yayılabilir ve diğerk çalışanları da olumsuz etkileyebilir. Çalışanın işyerinde tutulması, çalışanların işlerinden veya çalışma koşullarından sıklıkla memnuniyetsizlik yaşadıkları bir ortamda son derece zor olabilmektedir (Agrawal, 2016: 16).

Yönetmel kaygı, öncelikli olarak yetersiz örgütsel iklim sonucu ortaya çıkan devir hızı olmalıdır. Alternatif iş yerleri, coğrafı kısıtlamalar, aile sorumlulukları, çalışanların özel becerileri ve basit bir çevre değişikliği gibi gönüllü iş gücü devirleri de örgütlerde gerçekteşebilmektedir (Vecchio, 1983). Buna ilaveten, eğer çalışanın performansı düşük ise, işgücü devri örgütün çıkarları açasından daha iyi olabilir (Tatareddy, 2015: 64).

3.5.4 İşgücü Verimliliğinde Düşüş

Memnun olmayan çalışanlar görevlerine odaklanmada isteksizlik yaşarlar ve işlerinde neden mutsuz olduklarını aile, arkadaşlar ve iş arkadaşlarıyla tartışırlar. Motivasyon eksikliği ve detaylara gösterilen özen, çalışanların memnuniyetsizliğinin bir sonucu olarak verimliliklerinde azalmaya neden olmaktadır. Sonuç olarak, çalışanlarının verimlilik düzeyi düşük olan işletmeler de kar kaybına uğramaktadırlar (Agrawal, 2016: 16).

3.5.5 Tükenmişlik

Tükenmişlik, kişinin mesleğinin anlamı ve amacından uzaklaşması ya da aşırı stres, gerginlik gibi durumlara karşın kendini psikolojik olarak işten geri çekmesidir (Kaçmaz, 2005).

Tükenmişliğe neden olan unsurlar; bireysel ve sosyal faktörler ile örgütsel faktörlerdir. Bireysel ve sosyal faktörler; kişilerin yaşı, cinsiyeti ve medeni durumu gibi özellikler iken, örgütsel faktörler; işin kapsamı, niteliği, çalışma saatleri, yöneticiler ile ilişkiler gibi durumlardır (Saçlı, 2011: 1).

Tükenmişlik, işe bağlı strese yoğun bir biçimde maruz kalma sonucu geline son nokta olarak kabul edilmektedir (Tsigilis vd., 2006: 257). Sonuçları ise; işe yoğunlaşamama, işe devamsızlık, zamanı kötü kullanma, olumsuz davranışlar, yönetim ile çatışma, üretim ve hizmette mali kayıplar, kişilerarası ilişkilerde sorunlar ve iş değiştirme şeklinde olabilmektedir (Balcıoğlu vd., 2008: 102-103).

3.6. Literatürde Yer Alan Sosyo-kültürel Uyum, İçsel Pazarlama ve Çalışan Memnuniyetine İlişkin Çalışmalar

3.6.1. Sosyo-kültürel Uyum Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Turizm sektöründe sosyo-kültürel uyum ile ilgili literatürde yapılan çok fazla çalışmaya rastlanılmamakla beraber var olan çalışmaların da oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar daha çok göçmenler, eğitim amacıyla ülke değiştiren öğrenciler üzerine odaklanmaktadır.

Huang ve Rundle-Thiele'in (2014) kültürel uyumun içsel pazarlama uygulamaları ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisini araştırdığı çalışmada Avustralya ve Tayvan doğumlu turizm çalışanları karşılaştırılmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre, olumlu içsel pazarlama ve çalışan memnuniyeti ilişkisi doğrulanmıştır. Ayrıca çalışma sonuçları, kültürel uyumun içsel pazarlama ve çalışan memnuniyeti ilişkisini daha da güçlendirebileceğini kanıtlamaktadır.

Kim vd. (2016), konaklama sektöründe göçmen işçilerin sosyo-kültürel uyumunu araştırmışlardır. Bulgular, hem algılanan örgütsel destek hem de baskın kültürün sosyo-kültürel uyum ile önemli ve olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin turizm göçmenlerinin sosyo-kültürel uyum düzeyini baskın kültürden daha güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bulgular ayrıca, göçmen işçilerin kişisel çabalarının etkili sosyalizasyon için önemli olmasına rağmen bir konaklama işletmesinin olumlu desteğinin çok daha önemli rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca çalışma, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini ile baskın kültür ve yaşam tatmini arasındaki önemli ilişkileri vurgulamaktadır. Sosyo-kültürel uyum yaşam tatminini önemli ve olumlu etkilemekte ve ev sahibi toplumda iyi uyum sağlayan turizm çalışanlarının yabancı ülkelerde yaşadıkları hayattan büyük memnuniyet duyduklarını ve pozisyonlarında daha fazla kalmaya eğilimli olduklarını göstermektedir.

Williams (2008) yapmış olduğu bireysel farklılıklar ve kültürlerarası uyum konulu çalışmada Çin'e iş amacıyla giden Amerikalı çalışanları ele almaktadır. Çalışma sonuçlarına göre, bilişsel kültürel zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin daha yüksek sosyo-kültürel uyum seviyelerine sahip olduğu ve motivasyonel kültürel zeka seviyeleri daha yüksek olan bireylerin daha yüksek psikolojik ve sosyo-kültürel uyum seviyelerine sahip oldukları görülmektedir.

Wilson (2013) tarafından yapılan çalışmada, sosyo-kültürel uyumun öncüleriyle ilgili bir meta-analitik inceleme önerilmektedir. Çalışma sonuçları, uyum zorluklarıyla ilişkili olarak, kişilik özellikleri ve motivasyon gibi bireysel farklılıkların önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, mevcut sosyo-kültürel uyum ölçeğinin (Sosyo-Kültürel Uyum Ölçeği veya SCAS) revize edilmesi yoluyla davranışsal yetkinliğin işlevselleştirilmesi incelenmiş ve beş farklı uyum boyutu (ekolojik, kişilerarası, kişisel ilgi alanları ve toplum katılımı, dil ve mesleki uyum) tespit edilmiştir.

Ataca ve Berry (2002) tarafından yapılan ve Kanada'da yaşayan Türk göçmen çiftlerin psikolojik, sosyo-kültürel ve evlilik uyumunu inceleyen araştırmada stres ve başa çıkma modelleriyle tutarlı olarak, evli çiftlerin psikolojik uyumu, dayanıklılık, sosyal destek, kültürel uyum tutumları ve ayrımcılık gibi kişilik değişkenleriyle ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte, sosyal öğrenme perspektifleri doğrultusunda sosyo-kültürel uyum çoğunlukla yeni kültürde toplumsal becerileri edinme konusunda aracı olan değişkenler ile ilgili, yani dil yetkinliği ve ile baskın grup üyeleriyle iletişim ile ilişkilendirilmiştir.

Gibbs (2011), Türkiye'de öğrenim gören uluslararası öğrencilerin psikolojik ve sosyo-kültürel uyum düzeylerini incelemiştir. Analizler sonucunda, ortak ulusal bağlar ve psikolojik uyum arasında olumsuz bir ilişki, ev sahibi ulus ile olan bağlar ve sosyo-kültürel uyum arasında olumlu bir ilişki ve bilişsel kapanma gereksinimi ile sosyo-kültürel uyum arasında negatif bir ilişki vardır. Ayrıca, düşük kültürel mesafe ile psikolojik uyum ve

sosyo-kültürel uyum arasında olumlu bir ilişki vardır. Yine, dil yeterliliği ile sosyo-kültürel uyum arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yijala vd. (2012) tarafından yürütülen çalışma, Rusya'dan Finlandiya'ya göç eden kişilerin değer kalıplarının rolünü incelemektedir. Ayrıca, göçmenlerin kişisel değerleri ve yeni yaşam alanlarında karşılaşmayı bekledikleri değerler, öngörülen sosyo-kültürel uyumu ölçmek amacıyla araştırılmıştır. Çalışmada, algılanan kültürel mesafe değişkenlerinin yanı sıra sosyo-demografik kontrol değişkenleri de incelenmiştir. Sonuçlara göre, ev sahibi ülke ile olan benzerlik (yani, Finlandiya'daki arkadaşlarının/akrabalarının sayısı), değişime açıklık ve algılanan değer uyumu, potansiyel göçmenlerin sosyo-kültürel uyum düzeyini önemli derecede etkilemektedir.

Batır ve Okur (2016) tarafından kültürel mesafenin uluslararası öğrencilerin sosyo-kültürel adaptasyonlarına ve akademik başarılarına yönelik olarak yaptıkları çalışmada öğrencilerin geldikleri toplumların eğitim aldıkları topluma olan kültürel mesafesinin, öğrencilerin hem yeni topluma uyumlarını, hem de akademik başarılarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğrencilerin eğitim aldıkları kurumlar tarafından öğrencilerin geldikleri toplum ile eğitim aldıkları toplum arasındaki kültürel mesafenin dikkate alınması, öğrencilerin uyumunu ve akademik başarılarını önemli derecede artıracakları düşünülmektedir.

3.6.2. İçsel Pazarlama Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Literatürde turizm alanında içsel pazarlamanın çeşitli değişkenler (çalışan memnuniyeti, işletme performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, motivasyon vb. gibi) ile birlikte çalışıldığı çok sayıda çalışma mevcuttur.

Crick (2003), Karayip destinasyonlarındaki turizm otoritelerinin, iç pazarda turizmi kendi toplumlarına nasıl pazarladıklarına ilişkin tutumlarını

araştırmıştır. İçsel pazarlama stratejilerinin analizi ile, ülkelerin bölgesel sorunlarına göre farklı yaklaşımlar benimsemiş olduklarını ancak hiçbir yaklaşımın kalıcı başarı elde edemediği tespit edilmiştir.

Hwang ve Chi (2005) tarafından içsel pazarlama, çalışan memnuniyeti ve uluslararası otel performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmada, üç değişken arasında anlamlı bir korelasyon bulunmuştur.

Chang ve Chang'ın (2008) içsel pazarlama uygulamaları ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre, çalışanlar içsel pazarlama uygulamalarını tanıdıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Çelik ve Güllü (2017) tarafından yapılan İçsel Pazarlama ve Motivasyon Üzerine Bir Araştırma: Turizm Sektörü Satış Elemanlarının Motivasyonuna Eğitim ve Geliştirme Programlarının Etkisi adlı araştırma sonuçlarına göre, satış elemanlarının motivasyonu ile eğitim ve geliştirme çabaları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Eşitti ve Buluk'un (2018) içsel pazarlama faaliyetlerinin iş performansına etkisinde iş tatmininin aracı rolünü değerlendirdikleri çalışmada içsel pazarlama faaliyetleri ile iş tatmini ve iş performansı arasında istatistiksel olarak olumlu bir ilişkinin bulunmuş olup, içsel pazarlama faaliyetlerinin iş performansını arttırdığı saptanmıştır. Ayrıca, içsel pazarlama ile iş performansı arasındaki ilişkide, iş tatmininin aracı rolünün bulunduğu görülmüştür.

Kaygısız ve Eren (2017), otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının işgörenlerin hizmet verme yatkınlığı ve olumlu sosyal davranışları üzerine etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının yaygın olduğu, işgörenlerin olumlu sosyal davranışlar sergilediği ve hizmet verme yatkınlıklarının yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca, otel işletmelerindeki içsel pazarlama

uygulamalarının işgörenlerin hizmet verme yatkınlığı ve olumlu sosyal davranışları üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sönmez (2017) tarafından içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmaya göre, otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeyi ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

Atay vd. (2017) tarafından otel işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların duygusal bağlılık tutumlarına etkisini araştıran çalışmada içsel pazarlama karması elemanlarının duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkileri bulunmuştur.

3.6.3. Çalışan Memnuniyeti Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Yeh (1999), otel işletmelerinde çalışan personelin memnuniyetine ilişkin olarak yapmış olduğu çalışmaya göre, yöneticiler ve çalışanlar farklı girdilere, görevlere, ödüllendirme sistemine, işletmeye bağlılığa ve ücret seviyesine sahiptir. Yöneticiler işlerinde, çalışanlara göre daha yüksek memnuniyet düzeyine sahiptirler. Çalışma ortamı açısından ise aynı düzeyde memnuniyete sahiptirler.

Çalışkan (2010) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında kurumsal sosyal sorumluluk algılama boyutunun personelin iş tatminine ve işte kalma niyetine etkisi incelenmiştir. Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılaması arttıkça iş tatmini ve işte kalma niyeti de o oranda artmaktadır. Ayrıca, iş tatmini artan çalışanın, işte kalma niyeti de artmaktadır.

Chi ve Gürsoy'un (2009) çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve finansal performans arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada müşteri memnuniyetinin finansal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, buna karşın çalışan memnuniyetinin finansal performans üzerinde doğrudan önemli bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yerine, çalışan memnuniyeti ile müşteri performansının aracılık ettiği finansal performans arasında dolaylı bir ilişki saptanmıştır.

Chathoth vd. (2007) tarafından yapılan, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel güven ve örgüt iklimi algılarının çalışan memnuniyeti ile birleştirilmesi konulu çalışmada; güven, örgüt iklimini ve çalışan memnuniyetini etkilerken, örgüt iklimi çalışan memnuniyetini önemli oranda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Karatepe vd. (2006), tarafından bireysel özelliklerin ön büro çalışanlarının iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırma sonuçlarına göre, öz yeterliliğin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi, gayrete oranla daha güçlüdür. Ayrıca iş tatmini, işten ayrılma niyeti ile negatif olarak ilişkilidir.

Gallardo vd. (2010) iki benzer destinasyonda (İspanya ve Portekiz) çalışanlar arasında iş tatmini farkları olup olmadığını araştırmışlardır. Bulgulara göre, her iki bölgede de çalışanlar kabul edilebilir bir iş doyumu düzeyi sergilemektedirler. Memnun olmayan çok az sayıda çalışan vardır. Her iki grup da işin iyi ve kötü yönleri üzerinde uzlaşmıştır.

Lee vd. (2011) tarafından iş esnekliği ve çalışan memnuniyetini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmada, çalışanların duygusal zeka düzeyleri ve genel iş tatmini, iş esnekliği memnuniyetinin öncülü olarak hizmet vermektedir.

4.BÖLÜM

TURİZM İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA, SOSYO-KÜLTÜREL UYUM VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ: ANTALYA'DA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; Antalya ili turizm işletmelerinde çalışanlarının sosyo-kültürel uyum düzeylerinin içsel pazarlama faaliyetleri ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin bilgiler, araştırmadan elde edilen bulgular ve sonuçlara yer verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, turizm işletmelerinde çalışmakta olan yerli ve yabancı çalışanların sosyo-kültürel uyum düzeylerinin içsel pazarlama faaliyetleri ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisini tespit etmektir. Literatürde çok sayıda içsel pazarlama ve çalışan memnuniyeti ilişkisini konu alan çalışma mevcut iken sosyo-kültürel uyumun da dâhil olduğu üç değişkenin bir arada yer aldığı çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan, bu etkiyi ölçmeye yönelik olarak bir model oluşturularak araştırmanın literatüre kuramsal ve uygulama açısından katkı yapacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin, içsel pazarlama faaliyetlerinde başarılı olabilmesi, motive olmuş ve müşteri odaklı çalışanlara sahip olmasına bağlıdır. Farklı kültürlerden gelerek kendi kültürü dışında çalışmakta olan bireyler için yeni iş ve çevre şartlarına uyum sağlamak oldukça zor ve alışılması zaman gerektiren bir durumdur. Bu bağlamda, sosyo-kültürel uyum önemli bir husus olarak çalışanların memnuniyetine doğrudan ya da dolaylı olarak etki edeceği için özellikle hizmet sektöründe bu konunun üzerinde durulmalıdır. Sosyo-kültürel uyumun çalışanlar üzerinde ne derece etkili olduğunun içsel pazarlama ve çalışan memnuniyeti açısından değerlendirilmesi araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Turizm işletmeleri için önem taşıyan bu

konunun uygulamadaki durumunun ortaya çıkarılması amacıyla bu araştırma planlanmıştır. Ayrıca literatürde, turizm işletmelerine yönelik içsel pazarlama faaliyetlerinin kültürel açıdan ilişkisini araştıran yeterli kaynak bulunmaması ve uygulamadaki eksiklikler göz önüne alındığında araştırmanın önemi artmaktadır.

4.3. Evren ve Örneklem

Evren (anakütle), araştırma sonucunda genelleme yapılması istenen birimlerin tamamıdır. Bir araştırmada yer alan nesne, olay, olgu ve kişilerin tümü evreni oluşturmaktadır. Evrenin niteliği araştırmanın amacı tarafından belirlenmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 69). Örneklem ise, üzerinde çalışılan evrenden onu temsil ettiğine inanılan bir kısmının, o araştırma evreni ile ilgili bilgi elde edebilmek için belirli yöntemler aracılığıyla seçilmesidir. Örnekleme amacı, evreni temsil eden örneklerin seçilmesi ve seçilen örneğin çalışma evrenine genellenebilmesidir (Böke, 2017: 107).

Bu araştırmanın evrenini turizm işletmelerinde çalışan işgörenler, örneklemini ise Antalya ilinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak ise amaca göre örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaca göre örnekleme yöntemi, öğelerin çalışma evreninden rastgele bir şekilde değil, belirli özelliklerinden dolayı ya da araştırmacının kendi kararı doğrultusunda seçmiş olduğu yöntemdir. Bu örnekleme yönteminde seçilen evren hakkında araştırmacının kapsamlı bir bilgi ve tecrübeye sahip olduğu varsayılır (Böke, 2017: 125).

Çalışmada Antalya ilinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinin seçilmesinin nedeni, bu destinasyonun Türkiye’de turizm bağlamında marka değer olarak kabul edilmesi ve dolayısıyla turizmin merkezi konumunda olmasıdır. Bu durumda, destinasyonda yer alan otel işletmeleri, seyahat acentaları, yiyecek-içecek işletmeleri ve diğer turizmle ilgili tesislerde çalışan işgörenler örneklem olarak seçilmiştir.

Antalya Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü'nden elde edilen verilere göre 2017 yılında ilde çalışan Türk işgören sayısı 192.347, yabancı işgören sayısı 12.692'dir. Örneklem sayısının hesaplanmasında aşağıdaki tabloda verilen değerler dikkate alınmıştır.

Tablo 3: $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- Lüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50.000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.000.000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100.000.000	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 89.

Örneklem kapsamında dağıtılan 500 adet anket soru formundan 33 adedinde yüksek miktarda hata ve kayıp veri olduğu belirlenmiş olup bu anketler çalışmaya dâhil edilmemiştir. Toplamda 467 adet anket ile analizler yapılmıştır. Tablo 3'e göre, 467 çalışandan oluşan örneklemin 200.000 kişilik bir evreni temsil edeceği ve örneklemin çalışma için yeterli olduğu söylenebilir.

4.4. Veri Toplama Ölçeği ve Metodolojisi

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, değişkenleri, hipotezleri, veri toplama araçları, kapsam ve sınırlılıklarına yer verilmektedir.

Çalışmada, araştırma yöntemi olarak nicel yöntem kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi, bilgi elde etmek için sayısal verilerin formal, objektif ve sistematik olarak ele alınmasıdır (Burns ve Grove, 1993). Bu tür araştırmaların amacı, durum veya olayın araştırmanın ölçme aracına bağlı olarak nitelenmesi, ilişki ya da farklılıkların belirlenmesi, bu doğrultuda bir sonuca varılması gibi süreçleri kapsamaktadır. Bunun yanı sıra, evreni temsil eden örneklemden elde edilen veriler yoluyla araştırma hipotezlerini analiz ederek sonuçları genelleme olanağı bulunmaktadır (Başol, 2008: 7).

Araştırmada açık uçlu ve kapalı uçlu soruların bulunduğu anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler çalışanlara hem yüz yüze hem de internet ortamında hazırlanarak ulaştırılmıştır. Antalya ilinde bulunan tüm turizm işletmelerine ulaşmanın mali açıdan kısıtlı olması sebebiyle anketlerin bir kısmı online olarak toplanmıştır. Bir kısmı ise, anket sorularının yazılı olması nedeniyle cevaplayıcıların soruları tekrar tekrar incelemesine olanak sağlaması, hata oranlarının daha düşük olması, anketi dolduran kişi üzerinde zaman baskısı olmaması, isim ve imzasız doldurulduğu için objektiflik oranının daha yüksek olması gibi avantajlarından dolayı yüz yüze anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket soru formu EK-1’de yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve değişkenlerin orijinali İngilizce olup literatürde bulunan çeşitli makale ve tez çalışmalarından elde edilmiştir. Ölçek maddeleri orijinali değiştirilmeden geçerlilik ve güvenilirlikleri yeniden test edilmiştir. Bunun sonucunda, çalışmada kullanılabilir olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma ölçeği iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 11 adet madde yer almaktadır. İkinci bölümde ise, sosyo-kültürel uyum, içsel pazarlama ve çalışan memnuniyeti ölçeklerinden oluşan toplam 48 adet madde bulunmaktadır. Sosyo-kültürel uyum ölçeği 17 maddeden, içsel pazarlama ölçeği 15 maddeden ve çalışan memnuniyeti 16 maddeden oluşmaktadır.

Çalışmada, Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri, seyahat acentaları, yiyecek-içecek işletmeleri ve diğer turizm işletmelerinin önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, satış-pazarlama ve diğer departmanlarında görev alan çalışanlara anketler uygulanmıştır. Katılımcılardan, ifadelere 5'li Likert Ölçeği kullanarak İçsel Pazarlama ölçeği için 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum; Sosyo-Kültürel Uyum ölçeği için 1=Hiç Yetkin Değilim, 2=Yetkin Değilim, 3=Fikrim Yok, 4=Yetkinim, 5=Oldukça Yetkinim; Çalışan Memnuniyeti ölçeği için 1=Çok Memnunum, 2=Memnunum, 3=Kararsızım, 4=Memnun Değilim, 5= Hiç Memnun Değilim şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Araştırma ölçeği hazırlanırken yararlanılan kaynaklar Tablo 4'te yer almaktadır:

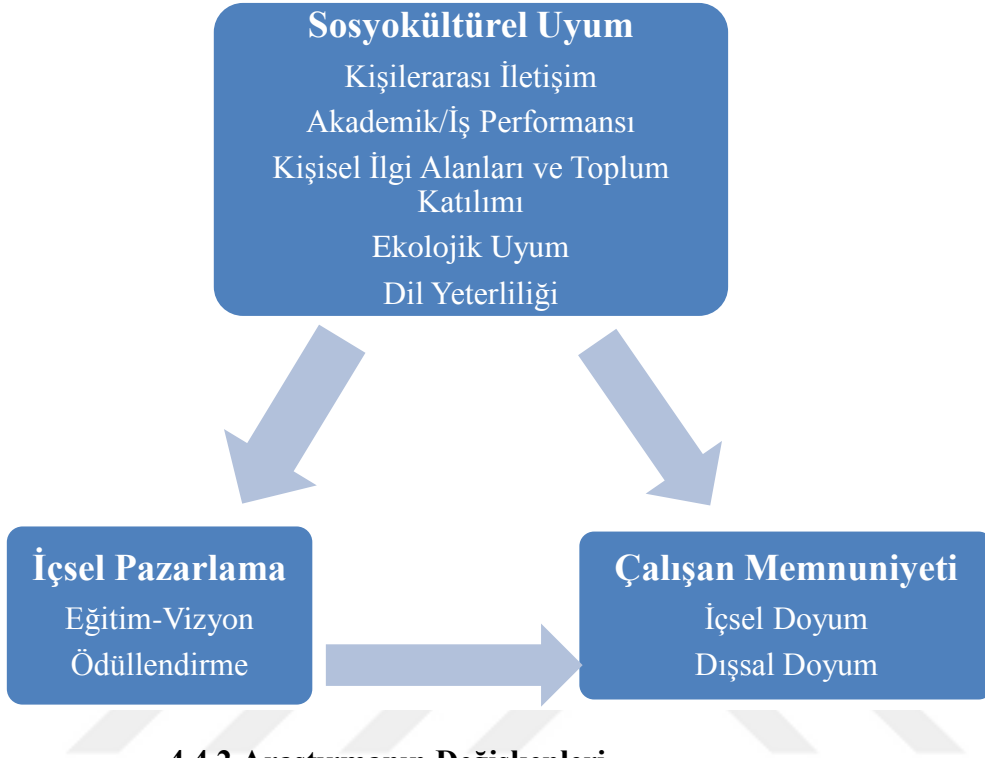
Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Sosyo-kültürel Uyum		Wilson, J. (2013). Exploring the past, present and future of cultural competency research: The revision and expansion of the sociocultural adaptation construct. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Victoria University of Wellington.
Kişilerarası İletişim	4 madde	
Akademik/İş Performansı	4 madde	
Kişisel İlgil Alanları ve Toplum Katılımı	4 madde	
Ekolojik Uyum	3 madde	
Dil Yeterliliği	2 madde	
İşsel Pazarlama		Taşkın, E., ve Yeni, Z. (2016). İşsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.
Eğitim-Vizyon	7 madde	
Ödüllendirme	8 madde	
Çalışan Memnuniyeti		Baycan, A. (1985). An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups, Boğaziçi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
İşsel Doyum	10 madde	
Dışsal Doyum	6 madde	

4.4.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada ilk olarak, sosyo-kültürel uyumun işsel pazarlama faaliyetleri ve çalışan memnuniyeti üzerinde bir etkisinin olup olmadığı saptanmıştır. Daha sonra sosyo-kültürel uyum, işsel pazarlama ve çalışan memnuniyetinin alt boyutları ile beraber demografik değişkenlere göre farklılıkları tespit edilmiştir.

Şekil 18: Araştırmanın Modeli



4.4.2 Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın bağımlı değişkenlerini içsel pazarlama ve alt boyutları olan eğitim-vizyon ve ödüllendirme ile çalışan memnuniyeti ve alt boyutları olan içsel doyum ve dışsal doyum oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenini ise, sosyo-kültürel uyum ve alt boyutları oluşturmaktadır.

İçsel pazarlamanın boyutlarından eğitim-vizyona ait maddeler Tablo 5'te, ödüllendirmeye ait maddeler Tablo 6'da; çalışan memnuniyeti boyutlarından içsel doyuma ait maddeler Tablo 7'de, dışsal doyuma ait maddeler Tablo 8'de; sosyo-kültürel uyum boyutlarından kişilerarası iletişime ait maddeler ve kodları Tablo 9'da, akademik/iş performansına ait maddeler ve kodları Tablo 10'da, kişisel ilgi alanları ve toplum katılımına ait maddeler ve kodları Tablo 11'de, ekolojik uyuma ait madde ve kodları Tablo 12'de, dil yeterliliğine ait maddeler ve kodları Tablo 13'te verilmektedir.

Tablo 5: Eğitim-Vizyon Boyutuna Ait Maddeler

Ölçek Maddeleri
<u>Eğitim-Vizyon</u>
1. Bu kurum, çalışanlarına, inanabilecekleri bir vizyon sunar.
2. Bu kurum vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.
3. Bu kurum, çalışanlarını iyi performans göstermeleri için hazırlar.
4. Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.
5. Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini, kurum içinde sürekli devam eden bir süreç olarak gerçekleştirir.
6. Bu kurumda çalışanlara, sadece işlerin nasıl yapılması gerektiği değil aynı zamanda neden yapılması gerektiği de öğretilir.
7. Bu kurum, çalışanlarını yetiştirmenin yanı sıra onları eğitir.

Tablo 6: Ödüllendirme Boyutuna Ait Maddeler

<u>Ödüllendirme</u>
8. Bu kurumda yapılan performans ölçümleri ve ödüllendirme sistemi, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.
9. Bu kurumda, çoğunlukla, kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performansları ölçülür ve ödüllendirilir.
10. Bu kurum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlarından topladığı bilgileri kullanır.
11. Bu kurum, çalışanlarına, hizmet rollerinin önemini izah eder.
12. Bu kurumda, mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar, çabalarından ötürü ödüllendirilirler.
13. Çalışanlar, hizmet rollerini sergileyebilmek için doğru bir şekilde eğitilmişlerdir.
14. Bu kurum, çalışanlarının farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli esnekliğe sahiptir.
15. Bu kurumda, çalışanlarla iletişime büyük önem verilir.

Tablo 7: İçsel Doyum Boyutuna Ait Maddeler

Ölçek Maddeleri
<u>İçsel Doyum</u>
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,
2. Tek başıma çalışma imkanımın olması bakımından,
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanımın olması bakımından
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından

Tablo 8: Dışsal Doyum Boyutuna Ait Maddeler

<u>Dışsal Doyum</u>
6.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından
14.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından
17.Çalışma şartları bakımından (Fiziki şartlar)
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından

Tablo 9: Kişilerarası İletişim Boyutuna Ait Maddeler

<u>Ölçek Maddeleri</u>
<u>Kişilerarası İletişim (KAI)</u>
1. İlişki kurma ve sürdürme
6. Diğer insanların hareketlerini ve yüz ifadelerini doğru yorumlama ve tepki verme
11. Konuşma hızımı kültürel açıdan uygun bir şekilde değiştirme
13. Diğer insanların duygularını doğru bir şekilde yorumlama ve bunlara tepki verme

Tablo 10: Akademik/İş Performansı Boyutuna Ait Maddeler

<u>Ölçek Maddeleri</u>
<u>Akademik/İş Performansı (AIP)</u>
2. Akademik / iş sorumluluklarımı yönetme
7. Diğer insanlar / iş arkadaşları ile etkin bir şekilde çalışma
12. Performansımı geliştirmeye yardımcı olmak için diğer insanlardan / çalışma arkadaşlarımdan geribildirim alma
17. Fikirlerimi diğer insanlara / iş arkadaşlarına kültürel açıdan uygun bir şekilde ifade etme

Tablo 11: Kişisel İlgil Alanları ve Toplum Katılımı Boyutuna Ait Maddeler

<u>Ölçek Maddeleri</u>
<u>Kişisel İlgil Alanları ve Toplum Katılımı (KIATK)</u>
4. Hobilerimi ve ilgi alanlarımı devam ettirme
8. İstedğim toplumsal hizmetleri elde edebilme
14. Toplumsal faaliyetlere katılma veya iştirak etme
18. Bürokrasiyle uğraşma

Tablo 12: Kişilerarası İletişim Boyutuna Ait Maddeler

Ölçek Maddeleri
<i>Ekolojik Uyum (EU)</i>
9. Nüfus yoğunluğuna uyum sağlama
15. Yolumu bulma
19. Yaşam hızına uyum sağlama

Tablo 13: Dil Yeterliliği Boyutuna Ait Maddeler

Ölçek Maddeleri
<i>Dil Yeterliliği (DY)</i>
10. Anlama ve konuşma (ana dili)
20. Okuma ve yazma (ana dil)

4.4.3 Araştırmanın Hipotezleri

Hipotezler:

H1: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H2: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H3: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların uyruklarına göre farklılık göstermektedir.

H5: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

H6: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların geldiği alanlara göre farklılık göstermektedir.

H7: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların çalıştığı turizm tesisi türüne göre farklılık göstermektedir.

H8: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların çalıştığı departmana göre farklılık göstermektedir.

H9: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların vardiya durumuna göre farklılık göstermektedir.

H10: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların kıdem durumuna göre farklılık göstermektedir.

H11: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.

H12: Sosyo-kültürel Uyumun İçsel Pazarlama üzerine etkisi vardır.

H13: Sosyo-kültürel Uyumun Çalışan Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.

H14: İçsel Pazarlama faaliyetlerinin Çalışan Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.

4.4.4 Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma, Antalya bölgesinde faaliyet gösteren turizm işletmeleri çalışanlarını kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. Araştırmaya 467 çalışan katılım göstermiştir. Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde açıklanabilir:

Antalya'da bir turizm çalışanı veri tabanının bulunmaması örneklemin istenilen özelliklerine erişimi ve anketlerin dağıtımını zorlaştırmıştır. Araştırma bu nedenle yalnızca Antalya Sosyal güvenlik İl Müdürlüğü'nden alınan bilgiler doğrultusunda yürütülmüştür.

Online anketler aracılığıyla yabancı personele ulaşılması çok güç olduğu için geri dönüş oranı oldukça sınırlı kalmıştır. Bununla birlikte turizm sektörünün yaz aylarında yoğunlaşması nedeniyle yabancı çalışanların da genellikle bu dönemde işbaşı yaparak daha sonra ülkelerine dönmeleri anketlerin toplanma süresini kısıtlamıştır.

Ayrıca, literatürde çok sayıda kültürlerarası çalışma rastlanmakla beraber sosyo-kültürel uyum konusunda fazla çalışma bulunmaması, araştırmanın yalnızca Antalya bölgesinde faaliyet gösteren turizm işletmeleri çalışanlarını üzerinde yürütülmesi sınırlılıklar arasında sayılabilir.

4.4. Araştırmanın Analizleri ve Bulguları

4.4.1.1. İstatistiksel Analizler

Turizmde sosyo-kültürel uyumun, içsel pazarlama faaliyetleri ve çalışan memnuniyetine etkisinin araştırılmasının amaçlandığı bu çalışmada veriler anket yoluyla 467 katılımcıdan elde edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, kullanılacak olan “Revize Edilmiş Sosyo-Kültürel Uyum Ölçeği”, “İçsel Pazarlama Ölçeği” ve “Minnesota Doyum Ölçeği” için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, sırasıyla elde edilen verinin literatüre uygun teorik modelin uygunluğu için Doğrulayıcı Faktör analizi ve Cronbach's Alpha katsayıları yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu analizler ile

desteklenen teorik yapılar sonucunda, elde edilen sonuçların demografik özelliklere göre farklılıkları student's t testi ve Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Tek yönlü varyans ile anlamlı fark bulunan grupların ikili karşılaştırılmasında Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Ayrıca, sosyo-kültürel uyum ölçeğinin içsel pazarlama ve çalışan memnuniyeti ölçeklerine etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile belirlenmiştir. Ölçekler ve alt boyutlar arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon katsayıları yardımıyla bulunmuştur. İstatistiksel analizlerin değerlendirilmesinde verilerin normalliği için çarpıklık, basıklık katsayıları, PP-Plot grafikleri ve Anderson-Darling normallik testi kullanılmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler Ortalama (Ort), Standart Sapma (SS), Frekans (n) ve Yüzde (%) olarak tablolarda sunulmuştur. İstatistiksel analizlerde anlamlılık için $p < 0,05$ değeri kullanılmıştır. İstatistiksel analizler R version 3.2.5 ve IBM SPSS Amos paket programları yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

4.4.1.2. Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ait veriler Tablo 14'te verilmektedir.

Tablo 14: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Değişken		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	234	50,1
	Erkek	233	49,9
Yaş Grupları	20 ve altı yaş	99	21,2
	21-30 yaş	228	48,8
	31-40 yaş	94	20,1
	41 ve üzeri yaş	46	9,9
Medeni Durum	Bekâr	310	66,4
	Evli	157	33,6
Uyruk	TC	230	49,3
	Yabancı	237	50,7
Eğitim Durumu	İlkokul	27	5,8
	Ortaokul	37	7,9
	Lise	112	24
	Üniversite	291	62,3
Geldiği Alan	Kırsal	91	19,5
	Kent	215	46
	Büyükşehir	161	34,5
Çalıştığı Turizm Tesisi	Konaklama İşletmesi	234	50,1
	Seyahat Acentası	50	10,7
	Yiyecek-İçecek İşletmesi	105	22,5
	Diğer Turizm İşletmeleri	78	16,7
Departman	Ön Büro	59	12,6
	Kat Hizmetleri	47	10,1
	Yiyecek-İçecek	139	29,8
	Satış-Pazarlama	50	10,7
	Diğer	172	36,8
Vardiya Durumu	08:00-16:00	330	70,7
	16:00-00:00	115	24,6
	00:00-08:00	22	4,7
Kıdem Durumu	0-3 yıl	267	57,2
	4-8 yıl	110	23,6
	9-13 yıl	56	12
	14-18 yıl	16	3,4
	19 ve üzeri yıl	18	3,9
Aylık Gelir	1600-2100 TL	270	57,8
	2101-2600 TL	98	21
	2601-3100 TL	48	10,3
	3101-4600 TL	31	6,6
	4601 ve üzeri TL	20	4,3
TOPLAM		467	100

Araştırmaya katılanların %50,1'i kadın, %49,9'u erkektir. Katılımcıların yaş oranlarına bakıldığında, %21,2'si 20 yaş ve altında, %48,8'i 21-30 yaş aralığında, %20,1'i 31-40 yaş aralığında, %9,9'u ise 41 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %66,4'ü bekar, %33,6'sı evlidir. Uyruklarına göre katılımcıların %49,3'ü TC vatandaşı olup % 50,7'si yabancı uyrukludur. Katılımcıların %5,8'i ilkokul mezunu, %7,9'u ortaokul mezunu, %24'ü lise mezunu, %62,3'ü üniversite mezunudur. Katılımcıların %19,5'i kırsal alan, %46'sı kent, %34,5'i ise büyükşehirden geldiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların %50,1'i konaklama işletmelerinde, %10,7'si seyahat acentalarında, %22,5'i yiyecek-içecek işletmelerinde, %16,7'si diğer turizm işletmelerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %12,6'sı önbüro departmanında, %10,1'i kat hizmetleri departmanında, %29,8'i yiyecek-içecek departmanında, %10,7'si satış-pazarlama departmanında, %36,8'i ise işletmelerin diğer departmanlarında çalışmaktadır. Katılımcıların %70,7'si 08:00-16:00 vardiyasında, %24,6'sı 16:00-00:00 vardiyasında, %4,7'si ise 00:00-08:00 vardiyasında çalışmaktadır. Katılımcıların kıdem durumlarına bakıldığında, %57,2'si 0-3 yıl, %23,6'sı 4-8 yıl, %12'si 9-13 yıl, %3,4'ü 14-18 yıl, %3,9'u 19 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduklarını belirtmiştir. Aylık gelir durumlarına göre ise katılımcıların %57,8'i 1600-2100 TL, %21'i 2101-2600 TL, %10,3'ü 2601-3100 TL, %6,6'sı 3101-4600 TL, %4,3'ü 4601 TL ve üzerinde gelir elde ettiklerini ifade etmişlerdir.

Kullanılan ölçme araçlarının güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, başlangıçta ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,932 ile 0,957 arasındadır. Sorular çıkartıldıktan sonra ise içsel pazarlama ölçeği Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı 0,952, çalışan memnuniyeti ölçeği katsayısı 0,946 ve Sosyo-kültürel uyum ölçeği katsayısı 0,921 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler dikkate alındığında, Cronbach's alpha güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu ve ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu belirlenmişken, ölçeklerin içsel tutarlılıklarının sağlandığı söylenebilir.

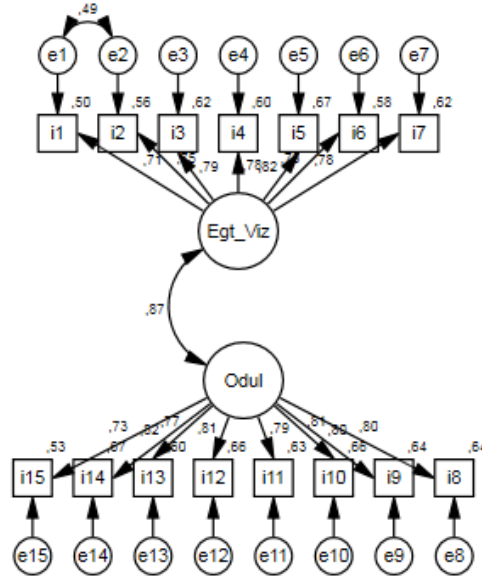
Tablo 15: Ölçeklerin Güvenilirliklerine İlişkin İstatistikler

Ölçekler	Başlangıçta		Sorular Çıkartıldıktan Sonra			
	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı	Ort	SS
İçsel Pazarlama	15	0,952	15	0,952	3,67	0,89
Çalışan Memnuniyet	20	0,957	16	0,946	2,85	1,08
Sosyo-kültürel Uyum	21	0,932	17	0,921	4,09	0,66

Ölçeklerin güvenilirlikleri sağlandıktan sonra, yapı geçerliliğini sağlamak için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile literatürde yer alan ölçeklerin orijinalliğine uygunluğu elde edilen veri için doğrulanmaya çalışılmıştır.

Literatürde yer alan ölçeklerin orijinal halleri incelendiğinde, daha önce Türkçe'ye uyarlaması yapılan İçsel Pazarlama ölçeği, 2 ve 3 boyutlu olarak farklı şekilde değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, İçsel Pazarlama ölçeği geçerliliği Taşkın ve Yeni (2016) tarafından açıklayıcı faktör analizi ile yapılan ölçek, orijinalinde 3 faktörlü iken ilk 7 sorusu "Eğitim-Vizyon" ve son 8 sorusu "Ödüllendirme" olarak adlandırılan 2 faktöre indirgenmiştir. Bu iki faktörün toplam varyans açıklama oranı %64.392 bulunmuştur. Bu çalışmada da, Taşkın ve Yeni (2016) tarafından oluşturulan bu faktörler dikkate alınmış ve elde edilen veri grubu için ele alınan bu teorik model doğrulanarak, ölçeğin geçerliliği kontrol edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre;

Şekil 19: İçsel Pazarlama Ölçeği Modeli



Tablo 16: İçsel Pazarlama Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İndeksleri

<i>İyi Uyum</i>	≤ 3	≤ 0.05	≥ 0.90	≥ 0.97	≤ 0.05
<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>	$\leq 4-5$	$0.06-0.08$	$0.89-0.85$	≥ 0.95	$0.06-0.08$
Uyum İndeksleri	χ^2/sd	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Varsayılan Modeli	4.744	0.054	0.889	0.935	0.090
Model 1 (S1:S2-cov)	3.575	0.046	0.915	0.956	0.074
<i>Uyum Sonucu</i>	<i>KEU</i>	<i>İU</i>	<i>İU</i>	<i>KEU</i>	<i>KEU</i>

Modelin geçerliliği için İçsel pazarlama ölçeğinde yer alan 1 ve 2 numaralı “Bu kurum, çalışanlarına, inanabilecekleri bir vizyon sunar”, “Bu kurum vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir” soruları aralarında bir ilişki olduğu sonucuna varılarak ilgili sorular arası hatalara kovaryans modifikasyonu yapılmıştır. Yapılan düzenlemeler sonucunda model uyum indeksleri incelendiğinde, indekslerin kabul edilebilir ve iyi uyum sergiledikleri görülmüştür. Bu sonuca göre, içsel pazarlama ölçeği için literatürde olan 2 faktörlü modelin elde edilen veri için geçerliliği sağlanmıştır. Bu sonuçlar dikkate alınarak, faktörlerde yer alan maddelere ilişkin

faktör yükleri, anlamlılık değerleri, güvenilirlik katsayıları (α) ve ortalama hesaplanarak Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: İçsel Pazarlama Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Madde ve Boyutlara İlişkin Elde Edilen İstatistikler

Faktör/Maddeler	Faktör Yükleri	Kritik Değer	p	R²	A	Ort
Eğitim-Vizyon					0,914	3,70
S1	0.707	-	<0.001	0.500		
S2	0.747	21.456	<0.001	0.559		
S3	0.790	16.211	<0.001	0.625		
S4	0.775	15.910	<0.001	0.601		
S5	0.821	16.822	<0.001	0.675		
S6	0.761	15.634	<0.001	0.580		
S7	0.785	16.095	<0.001	0.616		
Ödüllendirme					0,930	3,64
S8	0.801	-	<0.001	0.641		
S9	0.799	19.559	<0.001	0.638		
S10	0.810	19.916	<0.001	0.655		
S11	.791	19.289	<0.001	0.625		
S12	0.813	20.042	<0.001	0.661		
S13	0.773	18.701	<0.001	0.597		
S14	0.818	20.203	<0.001	0.669		
S15	0.728	17.288	<0.001	0.529		

Elde edilen sonuçlara göre, literatürde yer alan “Eğitim-Vizyon” ve “Ödüllendirme” boyutunun ve ilgili boyutlarda yer alan maddelerin uygun bir şekilde boyutlara dağıldığı, boyutlara ilişkin güvenilirlik değerlerinin de uygun olduğu belirlenerek yapı geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür.

Tablo 18: İçsel Pazarlama Ölçeği Alt Boyutları ve Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek Maddeleri	Ort	SS
<u>Eğitim-Vizyon</u>	<u>3,70</u>	<u>0,91</u>
1. Bu kurum, çalışanlarına, inanabilecekleri bir vizyon sunar.	3,66	1,14
2. Bu kurum vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.	3,70	1,13
3. Bu kurum, çalışanlarını iyi performans göstermeleri için hazırlar.	3,71	1,12
4. Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.	3,67	1,11
5. Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini, kurum içinde sürekli devam eden bir süreç olarak gerçekleştirir.	3,73	1,11
6. Bu kurumda çalışanlara, sadece işlerin nasıl yapılması gerektiği değil aynı zamanda neden yapılması gerektiği de öğretilir.	3,73	1,14
7. Bu kurum, çalışanlarını yetiştirmenin yanı sıra onları eğitir.	3,72	1,14
<u>Ödüllendirme</u>	<u>3,64</u>	<u>0,95</u>
8. Bu kurumda yapılan performans ölçümleri ve ödüllendirme sistemi, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.	3,63	1,18
9. Bu kurumda, çoğunlukla, kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performansları ölçülür ve ödüllendirilir.	3,59	1,13
10. Bu kurum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlarından topladığı bilgileri kullanır.	3,59	1,16
11. Bu kurum, çalışanlarına, hizmet rollerinin önemini izah eder.	3,65	1,11
12. Bu kurumda, mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar, çabalarından ötürü ödüllendirilirler.	3,60	1,20
13. Çalışanlar, hizmet rollerini sergileyebilmek için doğru bir şekilde eğitilmişlerdir.	3,71	1,12
14. Bu kurum, çalışanlarının farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli esnekliğe sahiptir.	3,66	1,20
15. Bu kurumda, çalışanlarla iletişime büyük önem verilir.	3,71	1,21

İçsel pazarlama ölçeğine ait alt boyutlar ve boyutlarda yer alan maddelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 18’de verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, eğitim-vizyon boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamaya sahip soru 3,73 ortalama ile 5 ve 6 numaralı “Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini, kurum içinde sürekli devam eden bir süreç olarak gerçekleştirir” ve “Bu kurumda çalışanlara, sadece işlerin nasıl yapılması gerektiği değil aynı zamanda neden yapılması gerektiği de öğretilir” sorularıdır. En düşük ortalamalı soru ise 3,66 ortalama ile 1 numaralı “Bu kurum, çalışanlarına, inanabilecekleri bir vizyon sunar” sorusudur.

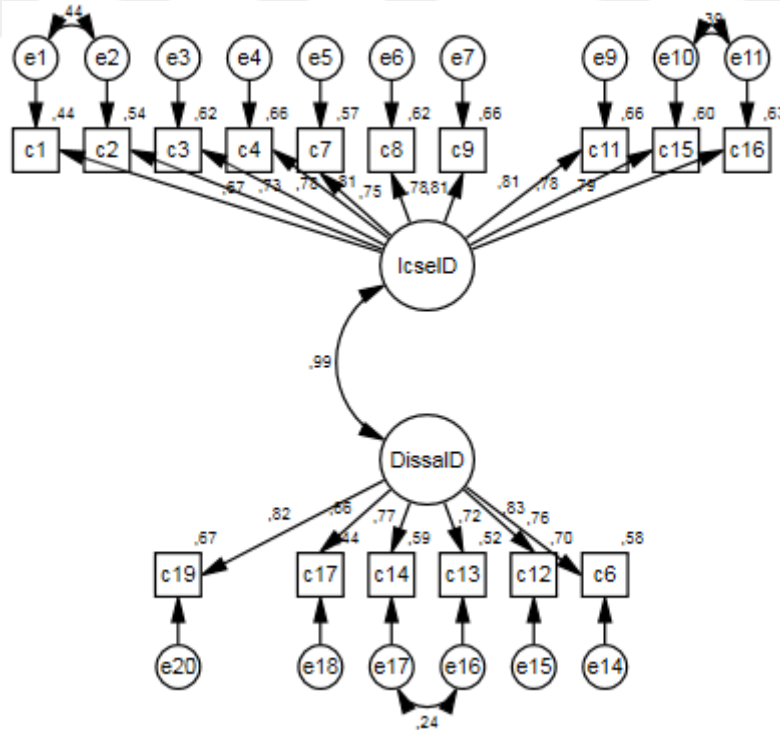
Ödüllendirme boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 3,71 ortalama ile 13 ve 15 numaralı “Çalışanlar, hizmet rollerini sergileyebilmek için

doğru bir şekilde eğitilmişlerdir” ve “Bu kurumda, çalışanlarla iletişime büyük önem verilir” sorularıdır. En düşük ortalamalı soru ise 3,59 ortalama ile 9 ve 10 numaralı “Bu kurumda, çoğunlukla, kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performansları ölçülür ve ödüllendirilir” ve “Bu kurum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlarından topladığı bilgileri kullanır” sorularıdır.

Eğitim vizyon boyutunun genel ortalaması 3,70, ödüllendirme boyutunun genel ortalaması ise 3,64 olarak tespit edilmiştir.

Daha önce Türkçe’ye uyarlaması yapılan Minnesota Doyum Ölçeği, tek ve 2 boyutlu olarak farklı şekilde değerlendirilmiştir. Bu çalışmada da, Baycan (1985) tarafından oluşturulan, içsel ve dışsal doyum olarak adlandırılan 2 faktörlü yapı dikkate alınmış ve elde edilen veri grubu için ele alınan bu teorik model doğrulanarak, ölçeğin geçerliliği kontrol edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre,

Şekil 20: Minnesota Doyum Ölçeği Modeli



Tablo 19: Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İndeksleri

<i>İyi Uyum</i>	≤ 3	≤ 0.05	≥ 0.90	≥ 0.97	≤ 0.05
<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>	$\leq 4-5$	$0.06-0.08$	$0.89-0.85$	≥ 0.95	$0.06-0.08$
Uyum İndeksleri	χ^2/sd	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Varsayılan Modeli	5.997	0.086	0.814	0.888	0.104
Model 1 (S1-S2)	5.426	0.081	0.831	0.902	0.097
Model 2 (S15-S16)	5.049	0.079	0.845	0.911	0.093
Model 3 (S13-S14)	4.878	0.077	0.854	0.915	0.091
Model 4 (S5-)	4.404	0.071	0.871	0.930	0.085
Model 5 (S20-)	4.185	0.070	0.886	0.937	0.083
Model 6 (S18-)	3.824	0.069	0.898	0.946	0.078
Model 7 (S10-)	3.444	0.063	0.913	0.957	0.072
<i>Uyum Sonucu</i>	<i>KEU</i>	<i>KEU</i>	<i>İU</i>	<i>KEU</i>	<i>KEU</i>

Modelin geçerliliği için Minnesota doyum ölçeğinde yer alan 1 numaralı “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” sorusu ile 2 numaralı “Tek başıma çalışma imkanımın olması bakımından” sorusu, 15 numaralı “Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından” ile 16 numaralı “İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” sorusu, 13 numaralı “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” ile 14 numaralı “İş içinde terfi olanağımın olması bakımından” sorusu modifikasyon kriterleri dikkate alınarak ilişkili bulunup hatalar arası kovaryans modifikasyonu yapılmıştır. Ayrıca, 5 numaralı “Amirimin kişileri idare tarzı bakımından”, 10 numaralı “Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından”, 18 numaralı “Çalışma arkadaşlarımın birbirileri ile anlaşması bakımından” ve 20 numaralı “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” soruları yine modifikasyon kriterleri göz önünde bulundurularak ölçekten çıkartılmıştır. Yapılan düzenlemeler sonucunda model uyum indeksleri incelendiğinde, indekslerin kabul edilebilir ve iyi uyum sergiledikleri görülmüştür. Bu sonuca göre, Minnesota doyum ölçeği için literatürde olan 2 faktörlü modelin elde edilen veri için geçerliliği sağlanmıştır. Bu sonuçlar dikkate alınarak, faktörlerde yer alan maddelere ilişkin faktör yükleri, anlamlılık değerleri, güvenilirlik katsayıları (α) ve ortalama hesaplanarak Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Madde ve Boyutlara İlişkin Elde Edilen İstatistikler

Faktör/Maddeler	Faktör Yükleri	Kritik Değer	p	R²	A	Ort
İçsel Doyum					0,910	2,83
S1	0.667	-	<0.001	0.445		
S2	0.734	19.324	<0.001	0.539		
S3	0.784	15.349	<0.001	0.615		
S4	0.815	15.859	<0.001	0.664		
S7	0.753	14.826	<0.001	0.568		
S8	0.785	15.356	<0.001	0.616		
S9	0.811	15.797	<0.001	0.658		
S11	0.813	15.833	<0.001	0.661		
S15	0.777	15.221	<0.001	0.604		
S16	0.792	15.467	<0.001	0.627		
Dışsal Doyum					0,895	2,87
S6	0.758	-	<0.001	0.575		
S12	0.834	19.271	<0.001	0.696		
S13	0.723	16.260	<0.001	0.522		
S14	0.771	17.530	<0.001	0.594		
S17	0.661	14.724	<0.001	0.437		
S19	0.819	18.859	<0.001	0.672		

Elde edilen sonuçlara göre, literatürde yer alan “İçsel Doyum” ve “Dışsal Doyum”, boyutlarının ve ilgili boyutlarda yer alan maddelerin uygun bir şekilde boyutlara dağıldığı, boyutlara ilişkin güvenilirlik değerlerinin de uygun olduğu belirlenerek yapı geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür.

Tablo 21: Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Alt Boyutları ve Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek Maddeleri	Ort	SS
<i>İçsel Doyum</i>	<u>2,83</u>	<u>1,12</u>
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,	2,97	1,41
2.Tek başıma çalışma imkanının olması bakımından,	2,93	1,97
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanının olması bakımından	2,87	1,39
4.Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	2,88	1,43
7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	2,75	1,43
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	2,72	1,41
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	2,86	1,94
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	2,80	1,39
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	2,82	1,34
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	2,87	1,39
<i>Dışsal Doyum</i>	<u>2,87</u>	<u>1,11</u>
6.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	2,91	1,33
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	2,81	1,33
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	3,01	1,43
14.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	2,86	1,33
17.Çalışma şartları bakımından (Fiziki şartlar)	2,88	1,40
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	2,77	1,41

Çalışan memnuniyeti ölçeğine ait alt boyutlar ve boyutlarda yer alan maddelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 21’de verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, içsel doyum boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 2,97 ortalama ile 1 numaralı “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” sorusudur. En düşük ortalamalı soru ise 2,72 ortalama ile 8 numaralı “Bana sabit bir iş sağlaması bakımından” sorusudur.

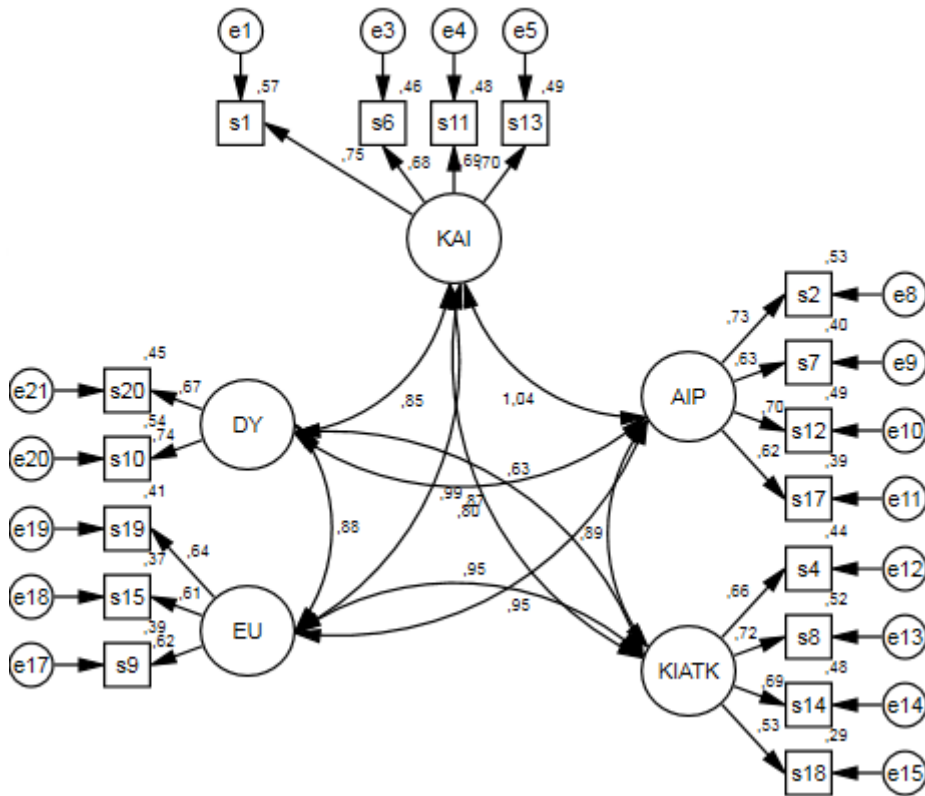
Dışsal doyum boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 3,01 ortalama ile 13 numaralı “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” sorusudur. En düşük ortalamalı soru ise 2,77 ortalama ile 19 numaralı “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından” sorusudur.

İçsel doyum boyutunun genel ortalaması 2,83, dışsal doyum boyutunun genel ortalaması ise 2,87 olarak tespit edilmiştir.

Revize Edilmiş Sosyo-kültürel uyum ölçeği, Wilson (2013) tarafından sosyo-kültürel uyum ölçeğinin revize edilmesiyle hazırlanan toplam 21 sorudan oluşan bir

ölçektir. Geçerlilik ve güvenilirliği yapılan ölçek, 5 alt faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler 1, 3, 6, 11, 13, 16 ve 21 numaralı toplam 7 sorudan oluşan Kişilerarası İletişim faktörü, 2, 7, 12 ve 17 numaralı toplam 4 sorudan oluşan Akademik/İş Performansı faktörü, 4, 8, 14 ve 18 numaralı toplam 4 sorudan oluşan Kişisel İlgil Alanları ve Toplum Katılımı faktörü, 5, 9, 15 ve 19 numaralı sorulardan oluşan Ekolojik Uyum faktörü, 10 ve 20 numaralı toplam 2 sorudan oluşan Dil Yeterliliği faktörüdür. Bu çalışmada, Revize edilmiş Sosyo-kültürel Uyum ölçeği (SCAS-R) Türkçe'ye uyarlanmıştır ve geçerliliği için elde edilen verinin bu orijinallige bağlı kalınarak faktör yapısı için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre,

Şekil 21: Revize Edilmiş Sosyo-Kültürel Uyum Ölçeği Modeli



Tablo 22: Revize Edilmiş Sosyo-kültürel Uyum Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İndeksleri

<i>İyi Uyum</i>	≤ 3	≤ 0.05	≥ 0.90	≥ 0.97	≤ 0.05
<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>	$\leq 4-5$	$0.06-0.08$	$0.89-0.85$	≥ 0.95	$0.06-0.08$
Uyum İndeksleri	χ^2/sd	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Varsayılan Modeli	3.511	0.048	0.885	0.898	0.073
Model 1 (S3-)	3.195	0.046	0.900	0.914	0.069
Model 1 (S16-)	2.902	0.042	0.915	0.930	0.064
Model 1 (S21-)	2.765	0.040	0.925	0.939	0.062
Model 1 (S5-)	2.492	0.035	0.938	0.952	0.057
<i>Uyum Sonucu</i>	<i>İU</i>	<i>İU</i>	<i>İU</i>	<i>KEU</i>	<i>KEU</i>

Modelin geçerliliği için Revize edilmiş Sosyo-kültürel uyum ölçeğinde yer alan 3 numaralı “Sosyal etkinliklerde etkileşim kurma” sorusu, 5 numaralı “Çevremdeki gürültü seviyesine uyum sağlama” sorusu, 16 numaralı “Karşı cinsten üyelerle etkileşim kurma” sorusu ve 21 numaralı “Davranışımı sosyal normlara, kurallara, tutumlara, inançlara ve geleneklere uyacak şekilde değiştirme” sorusu modifikasyon kriterleri göz önünde bulundurularak ölçekten çıkartılmıştır. Yapılan düzenlemeler sonucunda model uyum indeksleri incelendiğinde, indekslerin kabul edilebilir ve iyi uyum sergiledikleri görülmüştür. Bu sonuca göre, revize edilmiş Sosyo-kültürel uyum ölçeği için literatürde olan 5 faktörlü modelin elde edilen veri için geçerliliği sağlanmıştır. Bu sonuçlar dikkate alınarak, faktörlerde yer alan maddelere ilişkin faktör yükleri, anlamlılık değerleri, güvenilirlik katsayıları (α) ve ortalama hesaplanarak Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23: Revize Edilmiş Sosyo-kültürel Uyum Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Madde ve Boyutlara İlişkin Elde Edilen İstatistikler

Faktör/Maddeler	Faktör Yükleri	Kritik Değer	p	R²	A	Ort
Kişilerarası İletişim (KAI)					0,800	4,12
S1	0.753	-	<0.001	0.567		
S6	0.678	14.902	<0.001	0.460		
S11	0.695	15.299	<0.001	0.483		
S13	0.703	15.497	<0.001	0.494		
Akademik/İş Performansı (AIP)					0,769	4,16
S2	0.731	-	<0.001	0.534		
S7	0.634	13.748	<0.001	0.402		
S12	0.703	15.334	<0.001	0.494		
S17	0.622	13.471	<0.001	0.387		
Kişisel İlgi Alanları ve Toplum Katılımı (KIATK)					0,737	3,79
S4	0.665	-	<0.001	0.442		
S8	0.720	13.031	<0.001	0.518		
S14	0.695	12.668	<0.001	0.483		
S18	0.534	10.104	<0.001	0.285		
Ekolojik Uyum (EU)					0,650	4,00
S9	0.622	-	<0.001	0.387		
S15	0.606	11.556	<0.001	0.368		
S19	0.638	12.048	<0.001	0.407		
Dil Yeterliliği (DY)					0,660	4,38
S10	0.737	-	<0.001	0.543		
S20	0.668	12.355	<0.001	0.447		

Elde edilen sonuçlara göre, literatürde yer alan “Kişilerarası İletişim (KAI)”, “Akademik/İş Performansı (AIP)”, “Kişisel İlgi Alanları ve Toplum Katılımı (KIATK)”, “Ekolojik Uyum (EU)” ve “Dil Yeterliliği (DY)” boyutlarının ve ilgili boyutlarda yer alan maddelerin uygun bir şekilde boyutlara dağıldığı, boyutlara ilişkin güvenilirlik değerlerinin de uygun olduğu belirlenerek yapı geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür.

Tablo 24: Revize Edilmiş Sosyo-Kültürel Uyum Ölçeği Alt Boyutları ve Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek Maddeleri	Ort	SS
<u>Kişilerarası İletişim (KAI)</u>	<u>4,12</u>	<u>0,74</u>
1. İlişki kurma ve sürdürme	4,20	0,90
6. Diğer insanların hareketlerini ve yüz ifadelerini doğru yorumlama ve tepki verme	4,06	0,98
11. Konuşma hızımı kültürel açıdan uygun bir şekilde değiştirme	4,11	0,95
13. Diğer insanların duygularını doğru bir şekilde yorumlama ve bunlara tepki verme	4,11	0,93
<u>Akademik/İş Performansı (AIP)</u>	<u>4,16</u>	<u>0,73</u>
2. Akademik / iş sorumluluklarımı yönetme	4,12	0,93
7. Diğer insanlar / iş arkadaşları ile etkin bir şekilde çalışma	4,20	0,97
12. Performansımı geliştirmeye yardımcı olmak için diğer insanlardan / çalışma arkadaşlarımdan geribildirim alma	4,12	0,95
17. Fikirlerimi diğer insanlara / iş arkadaşlarına kültürel açıdan uygun bir şekilde ifade etme	4,21	0,93
<u>Kişisel İlgi Alanları ve Toplum Katılımı (KIATK)</u>	<u>3,79</u>	<u>0,84</u>
4. Hobilerimi ve ilgi alanlarımı devam ettirme	3,85	1,12
8. İstedğim toplumsal hizmetleri elde edebilme	3,90	1,06
14. Toplumsal faaliyetlere katılma veya iştirak etme	3,88	1,04
18. Bürokrasiyle uğraşma	3,54	1,26
<u>Ekolojik Uyum (EU)</u>	<u>4,00</u>	<u>0,81</u>
9. Nüfus yoğunluğuna uyum sağlama	3,84	1,11
15. Yolumu bulma	4,14	1,05
19. Yaşam hızına uyum sağlama	4,02	1,00
<u>Dil Yeterliliği (DY)</u>	<u>4,38</u>	<u>0,79</u>
10. Anlama ve konuşma (ana dili)	4,38	0,92
20. Okuma ve yazma (ana dil)	4,38	0,90

Revize edilmiş Sosyo-kültürel uyum ölçeğine ait alt boyutlar ve boyutlarda yer alan maddelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 24’te verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, Kişilerarası İletişim boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 4,20 ortalama ile 1 numaralı “İlişki kurma ve sürdürme” sorusudur. En düşük ortalamalı soru ise 4,06 ortalama ile 6 numaralı “Diğer insanların hareketlerini ve yüz ifadelerini doğru yorumlama ve tepki verme” sorusudur.

Akademik/İş performansı boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 4,20 ortalama ile 7 numaralı “Diğer insanlar / iş arkadaşları ile etkin bir şekilde çalışma” sorusudur. En düşük ortalamalı soru ise 4,12 ortalama ile 2 numaralı “Akademik / iş sorumluluklarımı yönetme” ve 12 numaralı “Performansımı

geliştirmeye yardımcı olmak için diğer insanlardan / çalışma arkadaşlarımdan geribildirim alma” sorularındır.

Kişisel ilgi alanları ve toplum katılımı boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 3,90 ortalama ile 8 numaralı “İstediğim toplumsal hizmetleri elde edebilme” sorusudur. En düşük ortalama ise 3,54 ile 18 numaralı “Bürokrasiyle uğraşma” sorusudur.

Ekolojik uyum boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 4,14 ortalama ile 15 numaralı “Yolumu bulma” sorusudur. En düşük ortalama ise 3,84 ortalama ile 9 numaralı “Nüfus yoğunluğuna uyum sağlama” sorusudur.

Dil yeterliliği boyutunda yer alan sorulardan 10 ve 20 numaralı soruların ortalaması 4,38’dir.

Kişilerarası İletişim boyutunun genel ortalaması 4,12, Akademik/İş performansı boyutunun genel ortalaması 4,16, Kişisel ilgi alanları ve toplum katılımı boyutunun ortalaması 3,79, Ekolojik uyum boyutunun ortalaması 4,00 ve Dil yeterliliği boyutunun ortalaması ise 4,38 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 25: Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

	Ort	SS	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
İçsel Pazarlama	3,67	0,89	0,946**	0,951***	-	-	-	0,481***	0,413***	0,429***	0,474***	0,435***	0,280***
Eğitim Vizyon	3,70	0,91	-	0,799***	-	-	-	0,462***	0,402***	0,394***	0,453***	0,428***	0,272***
Ödüllendirme	3,64	0,95	-	-	-0,146**	-0,134**	-0,150**	0,451***	0,383***	0,418***	0,446***	0,398***	0,260***
Çalışan Memnuniyeti	2,85	1,08	-	-	-	0,973***	0,973***	-0,143**	-0,091*	-0,122**	-0,134**	-0,132**	-0,124**
İçsel Doyum	2,83	1,12	-	-	-	-	0,894***	-0,135**	-0,097*	-0,116*	-0,125**	-0,115*	-0,119*
Dışsal Doyum	2,87	1,11	-	-	-	-	-	-0,143**	-0,081	-0,121**	-0,135**	-0,141**	-0,123**
Sosyo-Kültürel Uyum	4,09	0,66	-	-	-	-	-	-	0,886***	0,891***	0,817***	0,867***	0,773***
KAI	4,12	0,74	-	-	-	-	-	-	-	0,812***	0,630***	0,716***	0,616***
AİP	4,16	0,73	-	-	-	-	-	-	-	-	0,675***	0,681***	0,626***
KİATK	3,79	0,84	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,672***	0,452***
EU	4,00	0,81	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,585***
DY	4,38	0,79	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma, 2: Eğitim Vizyon, 3: Ödüllendirme, 4: Çalışan Memnuniyeti, 5: İçsel Doyum, 6: Dışsal Doyum, 7: Sosyo-kültürel Uyum Ölçeği, 8: KAI, 9: AİP, 10: KİATK, 11: EU, 12: DY

Çalışmada kullanılan İçsel Pazarlama, Çalışan Memnuniyeti ve Sosyo-kültürel Uyum ölçekleri ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon Tablo 25’te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, içsel pazarlama ölçeği ortalaması 3,67, eğitim vizyon alt boyutu ortalaması 3,70 ve ödüllendirme alt boyutu ortalaması 3,64 olarak bulunmuştur. Çalışan memnuniyeti ölçeği ortalaması 2,85, içsel doyum boyutu ortalaması 2,83 ve dışsal doyum alt boyutu ortalaması 2,87 olarak hesaplanmıştır. Sosyo-kültürel uyum ölçeği ortalaması 4,09, KAİ boyutu ortalaması 4,12, AİP ortalaması 4,16, KİATK ortalaması 3,79, EU ortalaması 4,00 ve DY ortalaması ise 4,38’dir.

Ölçek ve alt boyutlar arası korelasyonlar incelendiğinde, içsel pazarlama ölçeği ile çalışan memnuniyeti ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve negatiftir. Sosyo-kültürel uyum ile arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır. İçsel pazarlama ölçeği ile en yüksek memnuniyet dışsal doyum boyutu ($r=-0,179$), en yüksek Sosyo-kültürel uyum ölçeği genelidir ($r=0,481$). Çalışan memnuniyeti ile Sosyo-kültürel uyum ölçeği arasındaki ilişkiler incelendiğinde, aralarındaki ilişki negatif ve anlamlıdır.

İlişkiler incelendiğinde anlamlı olmayan tek durum, dışsal doyum ile KAİ arasındaki ilişkidir ($r=-0,081>0,05$).

H1: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H2: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H3: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların uyruklarına göre farklılık göstermektedir.

H5: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

H6: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların geldiği alanlara göre farklılık göstermektedir.

H7: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların çalıştığı turizm tesisi türüne göre farklılık göstermektedir.

H8: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların departmanına göre farklılık göstermektedir.

H9: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların vardiya durumuna göre farklılık göstermektedir.

H10: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların kıdem durumuna göre farklılık göstermektedir.

H11: “Sosyo-kültürel Uyum”, “İçsel Pazarlama” ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçekleri ve alt boyutları katılımcıların aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 26: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Cinsiyetlere Göre Farklılıkları

Faktörler/Boyutlar	Cinsiyet				P
	Kadın (n=234)		Erkek (n=233)		
	Ort	SS	Ort	SS	
İçsel Pazarlama	3,63	0,89	3,72	0,89	0,239
Eğitim Vizyon	3,69	0,88	3,72	0,95	0,676
Ödüllendirme	3,56	0,97	3,72	0,93	0,074
Çalışan Memnuniyeti	2,97	1,06	2,73	1,09	0,018*
İçsel Doyum	2,97	1,09	2,70	1,13	0,009**
Dışsal Doyum	2,97	1,10	2,77	1,11	0,049*
Sosyo-Kültürel Uyum	4,04	0,67	4,14	0,65	0,091
KAI	4,07	0,74	4,17	0,74	0,121
AİP	4,08	0,73	4,24	0,71	0,021*
KİATK	3,75	0,84	3,84	0,84	0,231
EU	3,94	0,80	4,06	0,81	0,137
DY	4,35	0,81	4,41	0,77	0,487

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, n: örneklem sayısı, Ort: Ortalama, SS: Standart sapma, KAI: Kişilerarası İletişim, AİP: Akademik / İş Performansı, KİATK: Kişisel İlgil Alanları and Toplum Katılımı, EU: Ekolojik Uyum, DY: Dil Yeterliliği, p: student's t testi için anlamlılık değeri.

Çalışmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının, katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini belirlemek için yapılan student's t testine göre (Tablo 26), çalışan memnuniyeti ($p=0,018<0,05$), içsel doyum ($p=0,009<0,05$), dışsal doyum ($p=0,049<0,05$) ve AİP ($p=0,021<0,05$) faktörleri için cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Elde edilen bu bilgilere göre, çalışan memnuniyeti ölçeği ele alındığında, kadınların hem genel memnuniyeti hem de içsel ve dışsal memnuniyeti erkeklerden anlamlı bir şekilde daha fazladır. AİP faktörü dikkate alındığında ise, erkeklerin akademik ve iş başarı performansı puanı ortalamasının daha yüksek olduğu algısı mevcuttur. Diğer ölçek ve faktörler için istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 27: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılıkları

Faktörler/Boyutlar	Yaş Grupları								p
	20 ve altı yaş (n=99)		21-30 yaş (n=228)		31-40 yaş (n=94)		41-50 yaş (n=46)		
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	
İçsel Pazarlama	3,62	0,91	3,61	0,86	3,85	0,94	3,76	0,84	0,126
Eğitim Vizyon	3,64	0,93	3,67	0,88	3,85	0,99	3,71	0,89	0,342
Ödüllendirme	3,60	0,99	3,55 ^a	0,91	3,85 ^b	0,99	3,80	0,97	0,045*
Çalışan Memnuniyeti	3,27 ^a	1,05	2,95 ^b	1,01	2,33 ^c	1,03	2,53 ^{bc}	1,13	<0,001***
İçsel Doyum	3,23 ^a	1,08	2,95 ^a	1,05	2,29 ^b	1,08	2,50 ^b	1,15	<0,001***
Dışsal Doyum	3,32 ^a	1,06	2,95 ^b	1,05	2,37 ^c	1,05	2,55 ^{bc}	1,16	<0,001***
Sosyo-kültürel Uyum	3,97 ^a	0,64	4,03 ^a	0,67	4,33 ^b	0,59	4,16	0,65	<0,001***
KAİ	3,97 ^a	0,73	4,08 ^a	0,76	4,35 ^c	0,67	4,18	0,73	0,002**
AİP	3,95 ^a	0,74	4,10 ^{ab}	0,75	4,45 ^c	0,58	4,31 ^{bc}	0,66	<0,001***
KİATK	3,79	0,76	3,72	0,84	3,98	0,89	3,81	0,89	0,914
EU	3,88 ^a	0,79	3,93 ^a	0,81	4,28 ^b	0,79	4,04	0,76	0,001**
DY	4,25 ^a	0,82	4,34 ^a	0,83	4,59 ^b	0,64	4,47	0,69	0,015*

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$, n: örneklem sayısı, Ort: Ortalama, SS: Standart sapma, KAİ: Kişilerarası İletişim, AİP: Akademik / İş Performansı, KİATK: Kişisel İlgi Alanları and Toplum Katılımı, EU: Ekolojik Uyum, DY: Dil Yeterliliği, p: Tek Yönlü Varyans analizi için anlamlılık değeri. Satırlardaki farklı harfler istatistiksel olarak anlamlı farklılığı gösterir (Bu farklılığın tespiti için Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır)

Çalışmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının, katılımcıların yaşına göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans analizine göre (Tablo 27), Ödüllendirme faktörü ($p=0,045<0,05$), çalışan memnuniyeti ölçeği ile içsel doyum ve dışsal doyum faktörleri ($p<0,001$), Sosyo-kültürel Uyum ölçeği ($p<0,001$) ile alt boyutlarından KAİ ($p=0,002<0,05$), AİP ($p<0,001$), EU ($p=0,001<0,05$) ve DY ($p=0,015<0,05$) faktörlerinde yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, içsel pazarlama ölçeği ödüllendirme faktörü için, yaş grubu 21-30 olan katılımcıların ödüllendirme algıları ile 31-40 yaş grubunda olan katılımcıların algılarından anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Çalışan memnuniyeti için, 20 yaş ve altında bulunan çalışanların memnuniyet düzeyleri 21-30 yaş grubundaki çalışanların memnuniyet düzeylerinden anlamlı bir şekilde daha yüksektir. 31-40 yaş grubunda bulunan çalışanların memnuniyet düzeyleri ise, 20 yaş ve altı grup ile 21-30 yaş grubundaki çalışanların memnuniyet düzeylerinden anlamlı bir şekilde daha düşüktür. 41-50 yaş grubundaki çalışanların memnuniyet düzeyleri ise, 20 yaş ve altındaki çalışanların memnuniyet düzeylerinden anlamlı bir şekilde daha düşük olup diğerleri ile fark yoktur.

Çalışan memnuniyeti içsel doyum faktörü için, 20 yaş ve altı çalışanların içsel doyum düzeyleri 31-40 ve 41-50 yaş grubunda bulunan çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Yine, 21-30 yaş grubunda bulunan çalışanların içsel doyum düzeyleri 31-40 ve 41-50 yaş grubunda bulunan çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Çalışan memnuniyeti dışsal doyum faktörü için, 20 yaş ve altı çalışanların dışsal doyum düzeyleri 21-30 yaş grubunda bulunan çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir. 21-30 yaş grubunda bulunan çalışanların dışsal doyum düzeyleri 31-40 yaş grubunda bulunan çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir. 41-50 grubunda bulunan çalışanların dışsal doyum düzeyleri ise, 20 yaş ve altı çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha düşük olup diğerleri ile fark yoktur.

Sosyo-kültürel uyum için, 20 yaş ve altında bulunan çalışanların uyum düzeyleri 31-40 yaş grubundaki çalışanların uyum düzeylerinden anlamlı bir şekilde

daha düşüktür. Yine, 21-30 yaş grubunda bulunan çalışanların uyum düzeyleri 31-40 yaş grubundaki çalışanların uyum düzeylerinden anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

Sosyo-kültürel uyum KAİ faktörü için, 20 yaş ve altında bulunan çalışanların KAİ algıları 31-40 yaş grubundaki çalışanların algılarından anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Yine, 21-30 yaş grubunda bulunan çalışanların KAİ algıları 31-40 yaş grubundaki çalışanların algılarından anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

Sosyo-kültürel uyum AİP faktörü için, 31-40 yaş grubundaki çalışanların AİP algıları 20 yaş ve altında bulunan çalışanlar ile 21-30 yaş grubundaki çalışanların algılarından anlamlı bir şekilde daha yüksektir. 41-50 yaş grubundaki çalışanların AİP algıları ise, 20 yaş ve altında bulunan çalışanların algılarından anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Sosyo-kültürel uyum EU faktörü için, 20 yaş ve altında bulunan çalışanlar ile 21-30 yaş grubundaki çalışanların EU algıları 31-40 yaş grubundaki çalışanların algılarından anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

Sosyo-kültürel uyum DY faktörü için, 20 yaş ve altında bulunan çalışanlar ile 21-30 yaş grubundaki çalışanların DY algıları 31-40 yaş grubundaki çalışanların algılarından anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

Tablo 28: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Medeni Durumuna Göre Farklılıkları

Faktörler/Boyutlar	Medeni Durum				P
	Bekar (n=310)		Evli (n=157)		
	Ort	SS	Ort	SS	
İçsel Pazarlama	3,67	0,89	3,69	0,88	0,844
Eğitim Vizyon	3,71	0,90	3,69	0,94	0,860
Ödüllendirme	3,63	0,96	3,68	0,95	0,592
Çalışan Memnuniyeti	3,00	1,06	2,55	1,07	<0,001***
İçsel Doyum	2,98	1,09	2,53	1,11	<0,001***
Dışsal Doyum	3,02	1,09	2,58	1,09	<0,001***
Sosyo-Kültürel Uyum	4,03	0,67	4,20	0,64	0,009**
KAİ	4,05	0,75	4,25	0,72	0,006**
AİP	4,07	0,74	4,33	0,66	<0,001***
KİATK	3,77	0,81	3,84	0,90	0,381
EU	3,96	0,79	4,08	0,85	0,146
DY	4,32	0,83	4,51	0,68	0,009**

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$ n: örneklem sayısı, Ort: Ortalama, SS: Standart sapma, KAİ: Kişilerarası İletişim, AİP: Akademik / İş Performansı, KİATK: Kişisel İlgi Alanları and Toplum Katılımı, EU: Ekolojik Uyum, DY: Dil Yeterliliği, p: student's t testi için anlamlılık değeri.

Çalışmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının, katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini belirlemek için yapılan student's t testine göre (Tablo 28), çalışan memnuniyeti ile alt boyutları olan içsel doyum ve dışsal doyum ($p<0,001$), Sosyo-kültürel Uyum ölçeği ($p=0,009<0,05$) ve alt boyutlarından KAİ ($p=0,006<0,05$), AİP ($p<0,001$) ve DY ($p=0,009<0,05$) faktörleri için medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Elde edilen bu bilgilere göre, çalışan memnuniyeti ölçeği ve alt boyutlarında bekâr katılımcıların puanları evli olanlardan daha yüksektir. Sosyo-kültürel uyum ölçeği ve anlamlı alt boyutları için ise evli katılımcıların puanları bekâr katılımcıların puanlarından daha yüksektir.

Tablo 29: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Uyruga Göre Farklılıkları

Faktörler/Boyutlar	Uyruk				P
	Türk (n=230)		Yabancı (n=237)		
	Ort	SS	Ort	SS	
İçsel Pazarlama	3,55	0,92	3,80	0,84	0,002**
Eğitim Vizyon	3,57	0,96	3,84	0,85	0,001**
Ödüllendirme	3,53	0,99	3,76	0,91	0,009**
Çalışan Memnuniyeti	2,64	1,01	3,06	1,12	<0,001***
İçsel Doyum	2,59	1,04	3,06	1,15	<0,001***
Dışsal Doyum	2,68	1,04	3,06	1,14	<0,001***
Sosyo-Kültürel Uyum	4,12	0,59	4,06	0,67	0,327
KAİ	4,18	0,67	4,06	0,80	0,090
AİP	4,26	0,63	4,06	0,80	0,004**
KİATK	3,74	0,80	3,85	0,88	0,138
EU	3,99	0,80	4,01	0,82	0,879
DY	4,44	0,72	4,32	0,85	0,111

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$ n: örneklem sayısı, Ort: Ortalama, SS: Standart sapma, KAİ: Kişilerarası İletişim, AİP: Akademik / İş Performansı, KİATK: Kişisel İlgi Alanları and Toplum Katılımı, EU: Ekolojik Uyum, DY: Dil Yeterliliği, p: student's t testi için anlamlılık değeri.

Çalışmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının, katılımcıların uyruklarına göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini belirlemek için yapılan student's t testine göre (Tablo 29), içsel pazarlama ölçeği ($p=0,002<0,05$) ile alt boyutları olan eğitim-vizyon ($p=0,001<0,05$) ve ödüllendirme ($p=0,009<0,05$) faktörleri, çalışan memnuniyeti ile alt boyutları olan içsel doyum ve dışsal doyum ($p<0,001$), Sosyo-kültürel Uyum ölçeği alt boyutlarından AİP ($p=0,004<0,001$) faktörleri için katılımcıların uyruklarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Elde

edilen bu bilgilere göre, içsel pazarlama ve alt boyutları ile çalışan memnuniyeti ve alt boyutları için yabancı uyruklu katılımcıların puanları türklerin puanlarından daha yüksek iken, Sosyo-kültürel uyum ölçeği alt boyutlarından AİP faktörü için türk katılımcıların puanları yabancı uyrukluların puanlarından daha yüksektir.

Tablo 30: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılıkları

Faktörler/Boyutlar	Eğitim Durumu								P
	İlkokul (n=27)		Ortaokul (n=37)		Lise (n=112)		Lisans (n=291)		
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	
İçsel Pazarlama	3,73	1,07	3,74	0,70	3,61	1,02	3,68	0,84	0,837
Eğitim Vizyon	3,79	1,03	3,71	0,77	3,66	1,04	3,71	0,87	0,900
Ödüllendirme	3,67	1,21	3,77	0,82	3,57	1,08	3,65	0,89	0,723
Çalışan Memnuniyeti	2,78	1,31	2,84	1,04	2,64	1,05	2,94	1,07	0,103
İçsel Doyum	2,73	1,42	2,84	1,07	2,58 ^a	1,10	2,94 ^b	1,09	0,037*
Dışsal Doyum	2,82	1,25	2,83	1,10	2,71	1,08	2,94	1,11	0,288
Sosyo-Kültürel Uyum	3,97	0,96	3,84	0,57	4,11	0,64	4,13	0,64	0,072
KAI	3,97	1,04	3,95	0,70	4,17	0,76	4,14	0,71	0,288
AİP	4,15	1,04	3,92	0,69	4,21	0,67	4,17	0,71	0,196
KİATK	3,81	1,14	3,53	0,72	3,76	0,87	3,84	0,81	0,204
EU	3,99	1,06	3,78	0,65	4,01	0,85	4,02	0,79	0,405
DY	3,93 ^a	0,96	4,04 ^{ac}	0,79	4,42 ^{bc}	0,80	4,45 ^b	0,75	<0,001***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, n: örneklem sayısı, Ort: Ortalama, SS: Standart sapma, KAI: Kişilerarası İletişim, AİP: Akademik / İş Performansı, KİATK: Kişisel İlgi Alanları and Toplum Katılımı, EU: Ekolojik Uyum, DY: Dil Yeterliliği, p: Tek Yönlü Varyans analizi için anlamlılık değeri. Satırlardaki farklı harfler istatistiksel olarak anlamlı farklılığı gösterir (Bu farklılığın tespiti için Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır)

Çalışmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının, katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans analizine göre (Tablo 30), çalışan memnuniyeti ölçeği alt boyutlarından içsel doyum ($p=0,037 < 0,05$) faktörü ve Sosyo-kültürel uyum ölçeği alt boyutlarından DY ($p < 0,001$) faktörü için eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır. Elde edilen bulgulara göre, içsel doyum faktörü için, eğitim durumu lise olan katılımcıların puanları lisans olan katılımcıların puanlarından daha düşüktür. DY faktörü için, eğitim durumu ilkokul olan katılımcıların puanları lise ve lisans olanlardan anlamlı derecede

düşükken ortaokul olan katılımcılar ile aralarında anlamlı fark yoktur. Eğitim durumu ortaokul olan katılımcıların puanları ise lisans olanların puanlarından anlamlı bir şekilde daha düşükken, lise olan katılımcılar ile aralarında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 31: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Geldikleri Alana Göre Farklılıkları

Faktörler/Boyutlar	Geldiği Alan						P
	Kırsal (n=91)		Kent (n=215)		Büyükşehir (n=161)		
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	
İçsel Pazarlama	3,61	0,84	3,61	0,93	3,79	0,85	0,120
Eğitim Vizyon	3,62	0,88	3,65	0,95	3,83	0,87	0,108
Ödüllendirme	3,59	0,96	3,58	0,97	3,75	0,93	0,193
Çalışan Memnuniyeti	2,90	1,05	2,93	1,04	2,72	1,15	0,154
İçsel Doyum	2,96 ^a	1,06	2,91 ^a	1,09	2,65 ^b	1,17	0,041*
Dışsal Doyum	2,84	1,13	2,95	1,03	2,78	1,20	0,341
Sosyo-Kültürel Uyum	3,85 ^a	0,73	4,14 ^b	0,64	4,16 ^b	0,62	0,001**
KAI	3,84 ^a	0,86	4,17 ^b	0,70	4,21 ^b	0,69	<0,001***
AİP	3,96 ^a	0,79	4,20 ^b	0,71	4,22 ^b	0,69	0,016*
KİATK	3,63	0,83	3,84	0,84	3,82	0,84	0,102
EU	3,67 ^a	0,90	4,06 ^b	0,77	4,10 ^b	0,76	<0,001***
DY	4,16 ^a	0,97	4,43 ^b	0,72	4,44 ^b	0,74	0,014*

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, n: örneklem sayısı, Ort: Ortalama, SS: Standart sapma, KAI: Kişilerarası İletişim, AİP: Akademik / İş Performansı, KİATK: Kişisel İlgi Alanları and Toplum Katılımı, EU: Ekolojik Uyum, DY: Dil Yeterliliği, p: Tek Yönlü Varyans analizi için anlamlılık değeri. Satırlardaki farklı harfler istatistiksel olarak anlamlı farklılığı gösterir (Bu farklılığın tespiti için Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır)

Çalışmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının, katılımcıların geldikleri alanlara göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans analizine göre (Tablo 31), içsel doyum ($p=0,041 < 0,05$), Sosyo-kültürel uyum ölçeği ($p=0,001 < 0,05$), KAI ($p < 0,001$), AİP ($p=0,016 < 0,05$), EU ($p < 0,001$) ve DY ($p=0,014 < 0,05$) faktörleri için geldikleri alana göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Elde edilen bulgular göre, içsel doyum faktörü için, kırsal ve kentsel alandan gelen katılımcıların puanları büyükşehirden gelen katılımcıların puanlarından daha yüksektir. Sosyo-kültürel uyum için, kırsal alandan gelen katılımcıların puanları kentsel alandan gelen katılımcıların puanlarından daha

düşüktür. Kentsel alandan gelen katılımcılar ile büyükşehirden gelen katılımcılar arasında bir farklılık yoktur.

Sosyo-kültürel uyum KAI, AİP, EU ve DY boyutları için, kırsal alandan gelen katılımcıların puanları kentsel alandan gelen katılımcıların puanlarından daha düşüktür. Kentsel alandan gelen katılımcılar ile büyükşehirden gelen katılımcılar arasında bir farklılık yoktur.

Tablo 32: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Çalışılan Turizm Tesisine Göre Farklılıkları

Faktörler/Boyutlar	Çalışılan Turizm Tesisine Göre Farklılıkları								P
	Konaklama İşletmesi (n=234)		Seyahat Acentası (n=50)		Yiyecek-İçecek İşletmesi (n=105)		Diğer Turizm İşletmeleri (n=78)		
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	
İçsel Pazarlama	3,48 ^a	0,93	3,88 ^b	0,87	3,84 ^b	0,75	3,89 ^b	0,84	<0,001***
Eğitim Vizyon	3,52 ^a	0,95	3,91 ^b	0,96	3,84 ^b	0,76	3,92 ^b	0,88	<0,001***
Ödüllendirme	3,44 ^a	0,99	3,84 ^b	0,83	3,83 ^b	0,84	3,86 ^b	0,96	<0,001***
Çalışan Memnuniyeti	3,04 ^a	1,03	2,73	1,12	2,90 ^a	1,08	2,30 ^b	1,05	<0,001***
İçsel Doyum	3,03 ^a	1,05	2,70	1,14	2,88 ^a	1,14	2,26 ^b	1,10	<0,001***
Dışsal Doyum	3,04 ^a	1,09	2,77	1,16	2,93 ^a	1,08	2,35 ^b	1,05	<0,001***
Sosyo-Kültürel Uyum	4,02 ^a	0,69	4,19	0,56	4,06	0,70	4,28 ^b	0,53	0,014*
KAI	4,04 ^a	0,78	4,24	0,61	4,08	0,77	4,36 ^b	0,60	0,006**
AİP	4,08 ^a	0,74	4,30	0,57	4,09 ^a	0,80	4,38 ^b	0,60	0,005**
KİATK	3,74	0,83	3,96	0,76	3,80	0,88	3,86	0,88	0,356
EU	3,94	0,83	4,05	0,85	3,96	0,84	4,20	0,66	0,102
DY	4,29 ^a	0,83	4,41	0,71	4,39	0,82	4,62 ^b	0,60	0,018*

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, n: örneklem sayısı, Ort: Ortalama, SS: Standart sapma, KAI: Kişilerarası İletişim, AİP: Akademik / İş Performansı, KİATK: Kişisel İlgi Alanları and Toplum Katılımı, EU: Ekolojik Uyum, DY: Dil Yeterliliği, p: Tek Yönlü Varyans analizi için anlamlılık değeri. Satırlardaki farklı harfler istatistiksel olarak anlamlı farklılığı gösterir (Bu farklılığın tespiti için Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır)

Çalışmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının, katılımcıların çalışılan turizm tesisine göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans analizine göre (Tablo 32), içsel pazarlama ölçeği ve alt boyutları ile çalışan memnuniyeti ölçeği alt boyutları ($p < 0,001$), Sosyo-kültürel uyum ölçeği ($p = 0,014 < 0,05$) ve alt boyutlarından KAI ($p = 0,006 < 0,05$), AİP ($p = 0,005 < 0,05$) ve DY ($p = 0,018 < 0,05$) faktörleri için anlamlı farklılık mevcuttur. İçsel pazarlama ölçeği

ve boyutları için, konaklama işletmelerinde çalışanların puanı diğer tesislerde çalışanların puanlarından anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

Çalışan memnuniyeti ölçeği ve boyutlarına göre, konaklama işletmelerinde ve yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanların puanı diğer turizm işletmelerinde çalışanların puanlarından anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Sosyo-kültürel uyum ölçeği ve KAİ, DY boyutları için, konaklama işletmelerinde çalışanların puanı seyahat acentası ve yiyecek-içecek işletmeleri dışındaki diğer turizm işletmelerinde çalışanların puanlarından anlamlı bir şekilde daha düşüktür. AİP boyutunda, konaklama işletmelerinde ve yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanların puanı diğer turizm işletmelerinde çalışanların puanlarından anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

Tablo 33: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Çalışılan Departmana Göre Farklılıkları

Faktörler/Boyutlar	Departman Durumu										P
	Ön büro (n=59)		Kat Hizmetleri (n=47)		Yiyecek İçecek (n=139)		Satış Pazarlama (n=50)		Diğer (n=172)		
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	
İçsel Pazarlama	3,56	0,84	3,65	0,98	3,76	0,81	3,85	0,92	3,60	0,92	0,257
Eğitim Vizyon	3,56	0,88	3,66	0,96	3,83	0,83	3,85	0,98	3,62	0,96	0,158
Ödüllandirme	3,56	0,89	3,64	1,05	3,69	0,90	3,85	0,98	3,58	0,99	0,424
Çalışan Memnuniyeti	2,82	1,10	3,33 ^a	1,06	3,05 ^{ac}	1,03	2,74 ^{bc}	1,18	2,60 ^b	1,04	<0,001***
İçsel Doyum	2,81	1,11	3,33 ^a	1,08	3,05 ^{ac}	1,05	2,69 ^{bc}	1,22	2,57 ^b	1,08	<0,001***
Dışsal Doyum	2,83	1,14	3,32 ^a	1,09	3,06	1,07	2,78 ^b	1,20	2,61 ^b	1,06	<0,001***
Sosyo-Kültürel Uyum	4,17	0,58	4,07	0,75	4,04	0,62	4,21	0,58	4,08	0,71	0,464
KAİ	4,16	0,63	4,22	0,78	4,04	0,73	4,31	0,58	4,10	0,81	0,196
AİP	4,16	0,69	4,19	0,76	4,07	0,69	4,27	0,68	4,19	0,77	0,459
KİATK	3,98	0,72	3,73	0,93	3,78	0,76	3,76	0,97	3,77	0,88	0,481
EU	4,06	0,70	4,04	0,86	3,96	0,79	4,21	0,71	3,94	0,87	0,276
DY	4,50	0,69	4,17	0,88	4,35	0,78	4,52	0,61	4,38	0,83	0,163

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, n: örneklem sayısı, Ort: Ortalama, SS: Standart sapma, KAİ: Kişilerarası İletişim, AİP: Akademik / İş Performansı, KİATK: Kişisel İlgi Alanları and Toplum Katılımı, EU: Ekolojik Uyum, DY: Dil Yeterliliği, p: Tek Yönlü Varyans analizi için anlamlılık değeri. Satırlardaki farklı harfler istatistiksel olarak anlamlı farklılığı gösterir (Bu farklılığın tespiti için Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır)

Çalışmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının, katılımcıların çalışılan departmana göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans analizine göre (Tablo 33), çalışan memnuniyeti ölçeği ve alt boyutları ($p<0,001$) için istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Çalışan memnuniyeti ölçeği ve alt boyutu olan içsel doyum için, kat hizmetleri görevinde çalışanların puanları satış-pazarlama ve diğer departmanlarda çalışanların puanlarından daha yüksektir. Dışsal doyum boyutu için, kat hizmetleri görevinde çalışanların puanları satış-pazarlama ve diğer departmanlarda çalışanların puanlarından daha yüksektir.

Tablo 34: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Vardiya Durumuna Göre Farklılıkları

Faktörler/Boyutlar	Vardiya Durumu						P
	08:00-16:00 (n=330)		16:00-00:00 (n=115)		00:00-08:00 (n=22)		
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	
İçsel Pazarlama	3,67	0,87	3,67	0,90	3,75	1,10	0,923
Eğitim Vizyon	3,68	0,91	3,75	0,91	3,78	1,09	0,716
Ödüllendirme	3,66	0,93	3,59	0,98	3,72	1,14	0,745
Çalışan Memnuniyeti	2,83	1,08	2,96	1,08	2,57	1,14	0,268
İçsel Doyum	2,81	1,12	2,94	1,09	2,52	1,23	0,225
Dışsal Doyum	2,86	1,11	2,97	1,12	2,62	1,07	0,358
Sosyo-Kültürel Uyum	4,10	0,65	4,05	0,70	4,14	0,67	0,751
KAİ	4,14	0,73	4,07	0,78	4,14	0,68	0,732
AİP	4,18	0,72	4,10	0,77	4,14	0,65	0,531
KİATK	3,80	0,83	3,77	0,87	3,86	0,89	0,888
EU	4,00	0,79	3,96	0,87	4,17	0,80	0,554
DY	4,39	0,77	4,36	0,84	4,39	0,75	0,956

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$, n: örneklem sayısı, Ort: Ortalama, SS: Standart sapma, KAİ: Kişilerarası İletişim, AİP: Akademik / İş Performansı, KİATK: Kişisel İlgi Alanları and Toplum Katılımı, EU: Ekolojik Uyum, DY: Dil Yeterliliği, p: Tek Yönlü Varyans analizi için anlamlılık değeri. Satırlardaki farklı harfler istatistiksel olarak anlamlı farklılığı gösterir (Bu farklılığın tespiti için Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır)

Çalışmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının, katılımcıların vardiya durumlarına göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans analizine göre (Tablo 34), herhangi bir ölçek yada alt boyut için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 35: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Kıdem Durumuna Göre Farklılıkları

Faktörler/Boyutlar	Kıdem Durumu										P
	0-3 yıl (n=267)		4-8 yıl (n=110)		9-13 yıl (n=56)		14-18 yıl (n=16)		19+ yıl (n=18)		
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	
İçsel Pazarlama	3,58 ^a	0,84	3,69	0,99	3,94 ^b	0,90	3,90	0,69	3,86	0,90	0,047*
Eğitim Vizyon	3,63	0,86	3,74	1,02	3,89	0,94	3,90	0,76	3,83	1,08	0,235
Ödüllendirme	3,54 ^a	0,91	3,64	1,04	3,98 ^b	0,92	3,91	1,00	3,90	0,93	0,013*
Çalışan Memnuniyeti	3,03 ^a	1,01	2,74	1,12	2,33 ^b	1,10	2,48	1,17	2,85	1,22	<0,001***
İçsel Doyum	3,01 ^a	1,03	2,73	1,16	2,31 ^b	1,14	2,36	1,23	2,87	1,28	<0,001***
Dışsal Doyum	3,05 ^a	1,05	2,75	1,15	2,36 ^b	1,11	2,60	1,14	2,83	1,20	<0,001***
Sosyo-Kültürel Uyum	3,99 ^a	0,64	4,15 ^a	0,67	4,25	0,72	4,64 ^b	0,31	4,23	0,54	<0,001***
KAI	4,00 ^a	0,74	4,25	0,65	4,22	0,90	4,66 ^b	0,31	4,35	0,70	<0,001***
AİP	4,05 ^a	0,73	4,20	0,71	4,39 ^b	0,74	4,67 ^b	0,35	4,40 ^b	0,57	<0,001***
KİATK	3,72 ^a	0,77	3,82 ^a	0,96	3,90	0,98	4,45 ^b	0,49	3,89	0,68	0,010**
EU	3,89 ^a	0,76	4,10	0,86	4,16	0,91	4,56 ^b	0,54	4,02	0,67	0,002**
DY	4,30 ^a	0,82	4,39	0,80	4,57	0,68	4,84 ^b	0,35	4,50	0,59	0,018*

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$, n: örneklem sayısı, Ort: Ortalama, SS: Standart sapma, KAI: Kişilerarası İletişim, AİP: Akademik / İş Performansı, KİATK: Kişisel İlgi Alanları and Toplum Katılımı, EU: Ekolojik Uyum, DY: Dil Yeterliliği, p: Tek Yönlü Varyans analizi için anlamlılık değeri. Satırlardaki farklı harfler istatistiksel olarak anlamlı farklılığı gösterir (Bu farklılığın tespiti için Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır)

Çalışmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının, katılımcıların kıdem durumuna göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans analizine göre (Tablo 35), içsel pazarlama ölçeği ($p=0,047<0,05$) ve alt boyutlarından ödüllendirme faktörü ($p=0,013<0,05$), çalışan memnuniyeti ölçeği ve alt boyutları ($p<0,001$), Sosyo-kültürel uyum ölçeği ($p<0,001$), KAI ($p<0,001$), AİP ($p<0,001$), KİATK ($p=0,010<0,001$), EU ($p=0,002<0,001$) ve DY ($p=0,018<0,001$) faktörleri için anlamlı farklılık bulunmuştur. İçsel pazarlama ölçeği ve alt boyutu olan ödüllendirme için, kıdem durumu 0-3 yıl arası olanların puanı 9-13 yıl olanların puanlarından daha düşüktür.

Çalışan memnuniyeti ölçeği ve alt boyutları için, kıdem durumu 0-3 yıl arası olanların puanı 9-13 yıl olanların puanlarından daha yüksektir.

Sosyo-kültürel uyum ölçeği ve alt boyutu olan KAI için, kıdem durumu 0-3 yıl arası olanların puanı 14-18 yıl olanların puanlarından daha düşüktür. AİP boyutunda, kıdem durumu 0-3 yıl arası olanların puanı 9-13 yıl, 14-18 yıl ve 19 yıl

ve üzeri olanların puanlarından daha düşüktür. KİATK boyutunda, kıdem durumu 0-3 yıl arası ve 4-8 yıl arası olanların puanı 14-18 yıl olanların puanlarından daha düşüktür. EU ve DY boyutları için, kıdem durumu 0-3 yıl arası olanların puanı 14-18 yıl olanların puanlarından daha düşüktür.

Tablo 36: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Farklılıkları

Faktörler/Boyutlar	Gelir Durumu										P
	1600-2100		2101-2600		2601-3100		3101-4600		4601+		
	TL (n=270)	SS	TL (n=98)	SS	TL (n=48)	SS	TL (n=31)	SS	TL (n=20)	SS	
İçsel Pazarlama	3,60 ^a	0,85	3,60 ^a	1,01	3,89	0,83	4,05 ^b	0,77	3,88	0,89	0,017*
Eğitim Vizyon	3,64	0,87	3,65	1,04	3,84	0,94	4,05	0,77	3,91	0,89	0,094
Ödüllendirme	3,56 ^a	0,93	3,54 ^a	1,03	3,94	0,95	4,05 ^b	0,81	3,86	0,92	0,006**
Çalışan Memnuniyeti	3,10 ^a	1,04	2,77 ^{ab}	1,03	2,40 ^{bc}	0,94	2,05 ^c	0,96	2,27 ^{bc}	1,27	<0,001***
İçsel Doyum	3,09 ^a	1,07	2,71 ^b	1,07	2,37 ^{bc}	0,98	1,99 ^c	1,03	2,32 ^{bc}	1,27	<0,001***
Dışsal Doyum	3,10 ^a	1,08	2,82 ^{ab}	1,08	2,43 ^{bc}	0,95	2,11 ^c	0,93	2,22 ^{bc}	1,31	<0,001***
Sosyo-Kültürel Uyum	3,96 ^a	0,66	4,14 ^{ac}	0,65	4,40 ^{bc}	0,51	4,59 ^b	0,33	4,08 ^{ac}	0,76	<0,001***
KAI	3,98 ^a	0,75	4,20	0,76	4,46 ^b	0,52	4,56 ^b	0,40	4,09	0,85	<0,001***
AİP	4,01 ^a	0,74	4,23 ^{ac}	0,64	4,48 ^{bc}	0,63	4,67 ^b	0,37	4,20	0,91	<0,001***
KİATK	3,66 ^a	0,80	3,79 ^{ac}	0,93	4,16 ^{bc}	0,71	4,49 ^b	0,53	3,68 ^{ac}	0,87	<0,001***
EU	3,90 ^a	0,79	3,96 ^{ac}	0,89	4,32 ^{bc}	0,70	4,60 ^b	0,42	3,83 ^{ac}	0,87	<0,001***
DY	4,26 ^a	0,86	4,50 ^b	0,70	4,57 ^b	0,61	4,65 ^b	0,49	4,60 ^b	0,70	0,002**

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, n: örneklem sayısı, Ort: Ortalama, SS: Standart sapma, KAI: Kişilerarası İletişim, AİP: Akademik / İş Performansı, KİATK: Kişisel İlgil Alanları and Toplum Katılımı, EU: Ekolojik Uyum, DY: Dil Yeterliliği, p: Tek Yönlü Varyans analiz için anlamlılık değeri. Satırlardaki farklı harfler istatistiksel olarak anlamlı farklılığı gösterir (Bu farklılığın tespiti için Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır)

Çalışmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının, katılımcıların gelir durumuna göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans analizine göre (Tablo 36), içsel pazarlama ölçeği ($p=0,017 < 0,05$) ve alt boyutlarından ödüllendirme faktörü ($p=0,006 < 0,05$), çalışan memnuniyeti ölçeği ve alt boyutları ($p < 0,001$), Sosyo-kültürel uyum ölçeği ($p < 0,001$), KAI ($p < 0,001$), AİP ($p < 0,001$), KİATK ($p < 0,001$), EU ($p < 0,001$) ve DY ($p=0,002 < 0,001$) faktörleri için anlamlı farklılık bulunmuştur. İçsel pazarlama ölçeği ve ödüllendirme boyutu için, aylık geliri 1600-2100 TL arasında ve 2101-2600 TL arasında olanların puanları 3101-4600 TL arasında olanların puanlarından daha düşüktür.

Çalışan memnuniyeti ölçeği ve dışsal doyum boyutu için, aylık geliri 1600-2100 TL arasında olan katılımcıların puanı 2601-3100 TL, 3101-4600 TL, 4601 TL ve üzeri olanlardan daha yüksektir. İçsel doyum boyutu için, aylık geliri 1600-2100 TL arasında olan katılımcıların puanı diğerlerinden daha yüksektir. Geliri 2101-2600 TL arasında olanların puanı 3101-4600 TL arasında olanların puanlarından daha yüksektir.

Sosyo-kültürel uyum ölçeği ve KAİ, AİP, KİATK, EU alt boyutları için, aylık geliri 1600-2100 TL arasında olan katılımcıların puanı 2601-3100 TL arasında ve 3101-4600 TL arasında olanların puanlarından daha düşüktür. DY boyutunda ise, aylık geliri 1600-2100 TL arasında olan katılımcıların puanı hepsinden daha düşüktür.

H12: Sosyo-kültürel Uyumun İçsel Pazarlama faaliyetleri üzerine etkisi vardır.

H13: Sosyo-kültürel Uyumun Çalışan Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.

Tablo 37: Sosyo-kültürel Uyumun, İçsel Pazarlama Faaliyetleri ve Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>F</i>	ΔR^2
İçsel Pazarlama	Sabit	1,030	0,226		4,555***		
	Sosyo-Kültürel Uyum	0,646	0,055	0,481	11,842***	140,222***	0,230
Çalışan Memnuniyeti	Sabit	3,814	0,312		12,213***		
	Sosyo-Kültürel Uyum	-0,235	0,075	-0,143	-3,120**	9,732**	0,018

** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, *B*: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı, *SH*: Standart Hata, β : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı, *t*: Regresyon katsayısı için test değeri, *F*: Regresyon denklemi için test değeri, ΔR^2 : Düzeltilmiş Açıklayıcılık Katsayısı

Sosyo-kültürel uyumun içsel pazarlama ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisini değerlendirmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 37), Sosyo-kültürel uyumun içsel pazarlama üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitifdir ($\beta = 0,481$). Bu sonuca göre, Sosyo-kültürel uyum arttıkça içsel pazarlamanın da artacağı söylenebilir.

Sosyo-kültürel uyumun çalışan memnuniyeti üzerine etkisi ise negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta=-0,143$). Bu sonuca göre, Sosyo-kültürel uyum arttıkça çalışan memnuniyeti azalmaktadır.

H14: İçsel Pazarlamanın Çalışan Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.

Tablo 38: İçsel Pazarlamanın Faaliyetlerinin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	SH	β	T	F	ΔR^2
Çalışan Memnuniyeti	Sabit	3,651	0,211		17,311***		
	İçsel Pazarlama	-0,218	0,056	-0,178	-3,897***	15,188***	0,030

** $p<0,01$, *** $p<0,001$, B: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı, SH: Standart Hata, β : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı, t: Regresyon katsayısı için test değeri, F: Regresyon denklemi için test değeri, ΔR^2 : Düzeltilmiş Açıklayıcılık Katsayısı

İçsel pazarlama faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti üzerine etkisini değerlendirmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 38), İçsel Pazarlama faaliyetlerini çalışan memnuniyeti üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve negatiftir ($\beta=-0,178$). Bu sonuca göre, içsel pazarlama faaliyetleri arttıkça çalışan memnuniyetin de artacağı söylenebilir.

Tablo 39: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Farklılık Analizleri Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Ölçek/Faktörler	Hipotezler										
	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11
İçsel Pazarlama				✓			✓			✓	✓
Eğitim Vizyon				✓			✓				
Ödüllendirme		✓		✓			✓			✓	✓
Çalışan Memnuniyeti	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓
İçsel Doyum	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Dışsal Doyum	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓
Sosyo-Kültürel Uyum		✓	✓			✓	✓			✓	✓
KAİ		✓	✓			✓	✓			✓	✓
AİP	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓
KİATK										✓	✓
EU		✓				✓				✓	✓
DY		✓	✓		✓		✓			✓	✓

✓ Desteklenen hipotezleri gösterir

Tablo 40: Ölçekler ve Alt Boyutlarının Etki Analizleri Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Hipotezler	İlişki Modeli	Sonuç	Etki Büyüklüğü ve Yönü
H12	Sosyo-Kültürel Uyum → İçsel Pazarlama	✓	0,481 (Pozitif)
H13	Sosyo-Kültürel Uyum → Çalışan Memnuniyeti	✓	-0,143 (Negatif)
H14	İçsel Pazarlama → Çalışan Memnuniyeti	✓	-0,178 (Negatif)

✓Desteklenen hipotezleri gösterir

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, farklı bölge ve ülkelerden gelerek turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev alan personelin sosyo-kültürel uyum düzeylerinin içsel pazarlama ve çalışan memnuniyetini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır.

Turizmde sosyo-kültürel uyumun, içsel pazarlama faaliyetleri ve çalışan memnuniyetine etkisinin araştırılmasının amaçlandığı bu çalışmada araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında %50,1'inin kadın, %49,9'unun erkek olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek çalışanların oranları hemen hemen aynı olup sektörde artık kadın çalışanların da erkekler kadar yer aldığı söylenebilir. Çalışanların yaşa göre dağılımı, çoğunluğun (%48,8) 21-30 yaş aralığında olduğunu ve medeni duruma göre dağılımı %66,4'ünün bekâr olduğunu göstermektedir. Buna göre, sektörün yoğun çalışma temposu gerektirmesi genç ve bekâr çalışanların sektörde daha fazla yer almasına neden olmaktadır. Çalışanların uyruklarına göre dağılımı incelendiğinde Türk vatandaşları ile yabancı çalışanların katılım oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarında ise, çoğunluğun (%62,3) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bu durumda, sektörde eğitim seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir. Çalışanların geldikleri alana bakıldığında, büyükşehirlerden gelenlerin kırsal ve kentsel alanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, büyükşehirlerde yaşayan nüfusun fazlalığı ve turizm bilincinin büyükşehirlerde diğer alanlara göre daha yüksek olmasından kaynaklı olabilir.

Çalışanların istihdam edildikleri işletme türlerinden konaklama işletmelerinin en yüksek orana (% 50,1) sahip olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinin diğer işletmelere oranla sayıca fazla personel çalıştırıyor olmasından dolayı yüksek orana sahip olduğu söylenebilir. Çalışılan departmanlara göre ise en yüksek oranı (% 36, 8) teknik servis, insan kaynakları, muhasebe, satın alma, bilgi işlem, güvenlik, sağlık ve spa ve animasyondan oluşan diğer departmanlar oluşturmaktadır. Özellikle turizm işletmelerinde animasyon ve sağlık ve spa departmanlarında yabancı istihdamının yoğun olduğu bilinmektedir.

Çalışanların vardiya durumları göz önüne alındığında 08:00-16:00 saatleri en yüksek oranı (% 70,7) oluşturmaktadır. Kıdem durumunda ise, %57,2'lik oranla 0-3 yıl olduğu görülmektedir. Burada, çalışanların yaş dağılımları da dikkate alındığında genç ve yeni mezun olmuş bireylerin sektöre yeni adım atmış olduğu söylenebilir. Aylık gelire göre çalışanların dağılımında ise çoğunluğun (%57,8) 1600-2100 TL ücret aldıkları görülmektedir. Bu da, çalışanların 0-3 yıl sektör deneyimine sahip olmalarına bağlı olarak elde ettikleri ücret şeklinde yorumlanabilir.

İşsel pazarlama ölçeğine ait alt boyutlar ve boyutlarda yer alan maddelere ilişkin tanımlayıcı istatistiklerden elde edilen sonuçlara göre, eğitim-vizyon boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 3,73 ortalama ile “Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini, kurum içinde sürekli devam eden bir süreç olarak gerçekleştirir” ve “Bu kurumda çalışanlara, sadece işlerin nasıl yapılması gerektiği değil aynı zamanda neden yapılması gerektiği de öğretilir” sorularıdır. Buna göre, çalışanlar, kurumlarının kendilerinin gelişimi hakkında ve iş ile ilgili konularda desteklendiklerini düşünmektedirler. En düşük ortalamalı soru ise 3,66 ortalama ile “Bu kurum, çalışanlarına, inanabilecekleri bir vizyon sunar” sorusudur. Bu sonuca göre, çalışanlar kurumlarının vizyon konusunda yeterli olarak görmemektedir.

Ödüllendirme boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 3,71 ortalama ile “Çalışanlar, hizmet rollerini sergileyebilmek için doğru bir şekilde eğitilmişlerdir” ve “Bu kurumda, çalışanlarla iletişime büyük önem verilir” sorularıdır. Buna göre, çalışanlar eğitim ve iletişim konularında kurumlarına yüksek puan vermiştir. En düşük ortalamalı soru ise 3,59 ortalama ile “Bu kurumda, çoğunlukla, kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performansları ölçülür ve ödüllendirilir” ve “Bu kurum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlarından topladığı bilgileri kullanır” sorularıdır. Bu sonuca göre ise, çalışanlar yine kurumlarında vizyon eksikliği gözlemlemekte ve kendilerinin bilgilerinden yararlanılmadığını belirtmektedirler.

Çalışan memnuniyeti ölçeğine ait alt boyutlar ve boyutlarda yer alan maddelere ilişkin tanımlayıcı istatistiklerden elde edilen sonuçlara göre, işsel doyum

boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 2,97 ortalama ile “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” sorusudur. Bu sonuca göre, çalışanlar iş yoğunluklarının kendilerinde memnuniyet yarattığını ifade etmektedir. En düşük ortalamalı soru ise 2,72 ortalama ile “Bana sabit bir iş sağlaması bakımından” sorusudur. Bu durum, çalışanların turizm sektöründe sezonluk veya geçici olarak çalışıyor olmalarından kaynaklanabilir.

Dışsal doyum boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 3,01 ortalama ile 13 “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” sorusudur. Bu sonuç, çalışanların aldıkları ücretin tatmin edici olduğunu belirtmektedir. En düşük ortalamalı soru ise 2,77 ortalama ile “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından” sorusudur. Bu durum ise, çalışanların takdir edilme konusunda eksiklik hissettiklerini belirtmektedir.

Revize edilmiş sosyo-kültürel uyum ölçeğine ait alt boyutlar ve boyutlarda yer alan maddelere ilişkin tanımlayıcı istatistiklerden elde edilen sonuçlara göre, Kişilerarası İletişim boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 4,20 ortalama ile “İlişki kurma ve sürdürme” sorusudur. Buna göre, çalışanlar iş ortamında ve sosyal yaşamlarında ilişkiler boyutunda olumsuz bir durumla karşılaşmamaktadır. En düşük ortalamalı soru ise 4,06 ortalama ile “Diğer insanların hareketlerini ve yüz ifadelerini doğru yorumlama ve tepki verme” sorusudur. Bu sonuca göre ise, muhtemelen farklı kültürlerden oluşan iş ortamında diğer çalışanların davranışlarını anlamada sıkıntı çekmektedir.

Akademik/İş performansı boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 4,20 ortalama ile “Diğer insanlar / iş arkadaşları ile etkin bir şekilde çalışma” sorusudur. Çok kültürlü iş ortamı çalışanlar açısından sorun teşkil etmemektedir. En düşük ortalamalı soru ise 4,12 ortalama ile “Akademik / iş sorumluluklarımı yönetme” ve “Performansımı geliştirmeye yardımcı olmak için diğer insanlardan / çalışma arkadaşlarımdan geribildirim alma” sorularıdır. Buna göre, çalışanlar iş ve çalışma konularında herhangi bir sorun yaşamazken yaptıkları iş sonucunda olumlu ya da olumsuz bir yorumla karşılaşmamaktadır.

Kişisel ilgi alanları ve toplum katılımı boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 3,90 ortalama ile “İstediğim toplumsal hizmetleri elde edebilme” sorusudur. Buna göre, çalışılan ilde çalışanların sosyal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak memnun oldukları söylenebilir. En düşük ortalama ise 3,54 ile “Bürokrasiyle uğraşma” sorusudur. Çalışanlar, bürokrasiyle ilgili konulara en az önemi vermektedirler.

Ekolojik uyum boyutunda yer alan sorulardan en yüksek ortalamalı soru 4,14 ortalama ile “Yolumu bulma” sorusudur. Burada, çalışanların yer-yön kavramına ilişkin olarak bir zorluk yaşamadıkları nettir. En düşük ortalama ise 3,84 ortalama ile “Nüfus yoğunluğuna uyum sağlama” sorusudur. Çalışanlar, Antalya destinasyonunun çok kalabalık bir kent olması nedeniyle uyum sorunları yaşayabilirler.

Dil yeterliliği boyutuna göre ise çalışanların ana dili okuma, yazma ve konuşma hususlarında verdikleri yanıtlara göre soruların ortalaması 4,38 olup yeni katıldıkları kültürde dil ile ilgili herhangi bir sorunu yaşamadıkları söylenebilir.

Çalışanların demografik özelliklerine göre sosyo-kültürel uyum ölçeği ve alt boyutları arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan analizler sonucunda, cinsiyete göre *Akademik/İş Performansı* boyutunda erkek katılımcıların performans ortalamaları kadın katılımcılardan daha yüksektir. Bunun nedeni, erkek çalışanların kadınlara oranla uzun süreli ve yorucu çalışma saatlerine karşın daha dayanıklı olmalarından kaynaklı olabilir. Yaşa göre incelendiğinde, genel olarak çalışanların yaş oranları ilerledikçe sosyo-kültürel uyum düzeyleri de artmaktadır. Bununla birlikte, *Kişisel İlgi Alanları ve Toplum Katılımı* alt boyutu hariç yine yaş oranı arttıkça tüm boyutlarda uyum artmaktadır. Bu durum yaşa bağlı olarak artan mesleki ve yaşam tecrübelerine bağlı olabilir. Medeni durumlarına göre, evli çalışanların sosyo-kültürel uyum düzeyleri bekarlara oranla daha yüksektir. Buna göre, evli çalışanlar bekârlara oranla daha fazla sorumluluk üstlendiklerinden dolayı uyum konusunda daha hassas olabilirler. *Kişisel İlgi Alanları ve Toplum Katılımı* ile *Ekolojik Uyum* boyutlarında herhangi bir farklılık bulunmaması bu durumu destekler niteliktedir. Uyruklarına göre incelendiğinde, yalnızca *Akademik/İş Performansı* boyutunda bir farklılık olduğu görülmektedir. TC vatandaşı çalışanların

uyum düzeyleri yabancı uyruklu çalışanlara oranla daha yüksek olup bunun nedeni TC vatandaşlarının aynı ülke sınırları içerisinde aynı kültüre sahip olmalarından kaynaklı olabilir.

Eğitim durumlarına göre yalnızca *Dil Yeterliliği* boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe uyum düzeyleri artış göstermektedir. Geldikleri alana göre, büyükşehirden gelen çalışanların uyum düzeyleri kırsal ve kentsel alanlardan gelenlere oranla daha yüksektir. Bu durum büyükşehirlerdeki yaşam tarzının küçük yerleşim birimlerinden oldukça farklı olması ve büyükşehirlerdeki olanakların daha fazla olmasından kaynaklı olabilir. Çalışılan turizm tesisine göre, konaklama işletmelerinde çalışanların uyum düzeyleri seyahat acentaları ve yiyecek-içecek işletmeleri dışında kalan diğer turizm tesislerinde çalışanlardan daha düşüktür. Buna göre, konaklama işletmelerinin yoğunluğu çalışanların uyumunu olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanların kıdem durumlarına göre, çalışma süresi arttıkça uyum artmaktadır. Bu durum daha uzun yıllar çalışmanın uyumu da kolaylaştırarak artmasını sağlayabileceği şeklinde açıklanabilir. Çalışanların gelir durumuna göre ise, ücret arttıkça uyum da artmaktadır. Buna göre, çalışanların elde ettikleri ücret, motivasyonlarını arttırarak uyum düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların demografik özelliklerine göre içsel pazarlama ölçeği ve alt boyutları arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan analizler sonucunda, Türk çalışanların yabancı çalışanlara oranla daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna göre, yabancı uyruklu çalışanlar çalıştıkları işletmenin sunmuş olduğu içsel pazarlama faaliyetlerini Türk çalışanlara oranla daha tatmin edici bulmaktadırlar. Bununla birlikte, farklı bir kültürde çalışmalarına rağmen işletme tarafından da iç müşteriler olarak değer görmektedirler.

Çalışılan turizm tesisine göre, konaklama işletmelerinde çalışanların içsel pazarlama faaliyetlerine yönelik algılamaları seyahat acentaları, yiyecek-içecek işletmeleri ve diğer turizm tesislerinde çalışanlardan daha düşüktür. Buna göre, diğer turizm işletmeleri, konaklama işletmelerine kıyasla içsel pazarlama faaliyetlerini daha yoğun bir şekilde uygulamaktadır. Konaklama işletmeleri turizm sektörünün en

önemli yapı taşlarından biri olarak çalışanlarına daha fazla önem vererek içsel pazarlama faaliyetlerini artırmalıdır. İşletmeler, mutlu çalışanlar elde ederek hem işletme amaçlarını gerçekleştirebilir hem de çalışan memnuniyeti sağlayabilir.

Çalışanların kıdem durumlarına göre, çalışma süresi arttıkça içsel pazarlama ve *Ödüllendirme* boyutuna ilişkin algılamaları artmaktadır. Bu durum çalışma yılının artmasına bağlı olarak çalışanların iş tecrübelerinin de artması, dolayısıyla içsel pazarlama konusunda bilinçlenmesi şeklinde açıklanabilir. Çalışanların gelir durumuna göre ise, ücret arttıkça içsel pazarlama faaliyetleri ve *Ödüllendirme* boyutuna ilişkin algılamaları artmaktadır. Buna göre, ücret, ödüllendirme aracı olarak çalışanların motivasyonlarını artırmada etkilidir.

Çalışanların demografik özelliklerine göre çalışan memnuniyeti ölçeği ve alt boyutları arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan analizler sonucunda, cinsiyete göre kadınların memnuniyet düzeyi erkeklere oranla daha yüksektir. Bunun nedeni, çalışma şartlarının erkekler için daha yoğun olmasından kaynaklı olabilir. Yaşa göre incelendiğinde, çalışanların yaş oranları arttıkça memnuniyetleri azalmaktadır. Çalışanların yaş durumu, memnuniyeti etkileyen bireysel faktörlerden biri olup daha genç çalışanların enerji seviyelerinin yüksek olması, iş hayatında henüz bir doyuma ulaşmamış olmaları vb. gibi nedenler bu durumu açıklayıcı nedenler olabilir.

Medeni durumlarına göre, bekâr çalışanların memnuniyet düzeyleri evli çalışanlara oranla daha yüksektir. Çalışma saatlerinin belirsizliği, özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) çalışma zorunluluğu, aileden uzak uzun süreli çalışma süreleri gibi faktörler aile yapısına olumsuz olarak yansıtılabildiği için evli çalışanların memnuniyet düzeylerini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Uyruklarına göre incelendiğinde, yabancı uyruklu çalışanların memnuniyet düzeyleri Türk çalışanlardan daha fazladır. Bu durum, farklı bir ülkelerden gelen çalışanların memnuniyet düzeylerinin aynı ülke sınırları içerisinde gelen çalışanların memnuniyet düzeylerinden daha fazla olabildiğini göstermektedir.

Eğitim durumlarına göre yalnızca *İçsel Doyum* boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Lise mezunu çalışanların içsel doyum düzeyleri lisans mezunu çalışanlardan daha düşüktür. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin öğelerden oluşan içsel doyum, çalışanların eğitim seviyesinin artmasına paralel olarak artmaktadır. Yine, geldikleri alana göre çalışanların içsel doyum düzeylerinde bir farklılık bulunmaktadır. Kırsal alan ve kentlerden gelen çalışanların memnuniyet düzeyleri büyükşehirden gelen çalışanların içsel doyum düzeylerinden daha yüksektir. Buna göre, çalışanların yaşadığı alanın niteliği içsel doyumunu etkilemektedir. Büyükşehirlere gelen çalışanlar daha fazla beklentiye sahip olabilirler. Bu durumda içsel doyum düzeyleri de diğer iki gruba oranla düşük kalabilir.

Çalışılan turizm tesisine göre, konaklama işletmeleri ile yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanların memnuniyet düzeyleri diğer turizm tesislerinde çalışanlardan daha yüksektir. Bu sonuca göre, hizmet sunumunun daha fazla olduğu işletmelerde memnuniyetin de fazla olduğu söylenebilir. Departman durumuna göre kat hizmetleri ile yiyecek içecek departmanında çalışanların memnuniyet düzeyleri satış-pazarlama ve diğer departmanlarda çalışanlardan daha yüksektir. Buna göre, kat hizmetleri ile yiyecek içecek departmanlarının beyaz yakalı çalışanlara oranla daha fazla fiziksel güç gerektirmesine rağmen memnuniyetlerinin daha fazla olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca, bu departmanlarda sunulan hizmet müşteri memnuniyetinde önemli rol oynadığı için çalışanların daha fazla memnuniyet sergilemesi oldukça önemli bir sonuçtur.

Çalışanların kıdem durumlarına göre, çalışma süresi arttıkça memnuniyet düzeyi azalmaktadır. Bu duruma 0-3 yıl ile 9-13 yıl arasında çalışanlar grubunda rastlanmaktadır. Mesleğinin ilk 3 yılında olan çalışanların memnuniyet düzeyleri diğer gruba oranla daha yüksektir. Bu sonuca göre, çalışanlar yıllara göre mesleki doyuma ulaşarak memnuniyetlerini de kaybetmektedirler. Çalışanların gelir durumuna göre ise, ücret arttıkça memnuniyet düzeyi azalmaktadır. Buna göre, çalışanların elde ettikleri ücret yalnız başına memnuniyeti etkileyen bir faktör

değildir. Çalışan memnuniyetinin belirlenmesinde görev ve sorumluluklar, başarı, terfi olanakları, çalışma ortamı, yönetici ile ilişkiler gibi faktörler belirleyici olabilmektedir.

Sosyo-kültürel uyumun içsel pazarlama üzerine etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan analiz sonuçlarına göre, sosyo-kültürel uyumun içsel pazarlama faaliyetleri üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitiftir. Bu sonuca göre, çalışanların sosyo-kültürel uyum düzeyleri arttıkça içsel pazarlama faaliyetlerine ilişkin algılamaları da artmaktadır. Ayrıca, yeni bir kültüre sosyal açıdan uyum sağlayan bireyin iş uyumunu da sergilediği gözlenmektedir. Sosyo-kültürel uyumun çalışan memnuniyeti üzerine etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan analiz sonuçlarına göre ise sosyo-kültürel uyumun çalışan memnuniyeti üzerine etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, çalışanların sosyo-kültürel uyum düzeyleri arttıkça memnuniyet düzeyleri azalmaktadır. Bunun nedeni, çalışanların yeni kültüre uyum sağlamaları sonucunda kendi kültürleri ile bir karşılaştırma yaparak beklentilerinin karşılanmamış olmasından kaynaklanabilir. Araştırma sonuçları sosyo-kültürel uyumun içsel pazarlama faaliyetleri ve çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu belirtmekle beraber Huang ve Rundle-Thiele (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

İçsel Pazarlama faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti üzerine etkisini değerlendirmek için yapılan analiz sonuçlarına göre, içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve negatiftir. Bu sonuca göre, içsel pazarlama faaliyetleri arttıkça çalışan memnuniyetinin azalacağı söylenebilir.

Literatürde içsel pazarlama faaliyetleri ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda aradaki ilişkinin pozitif olduğu görülmektedir. Eşitti ve Buluk (2018), içsel pazarlama faaliyetlerinin iş performansına etkisinde iş tatmininin aracı rolünü değerlendirdikleri araştırmalarında, içsel pazarlama faaliyetleri ile iş tatmini ve iş performansı arasında istatistiksel olarak olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Hwang ve Chi (2005) tarafından içsel pazarlama, çalışan memnuniyeti ve uluslararası otel performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik

olarak yapılan çalışmada, üç değişken arasında anlamlı bir korelasyon bulunmuştur. Bu çalışmanın sonuçları içsel pazarlama ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin negatif yönlü olması bakımından farklıdır.

Bu araştırma, sosyo-kültürel uyumun içsel pazarlama faaliyetleri ve çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik olarak yapılan özgün bir çalışma olarak kabul edilmektedir. Hem uygulama hem de teorik sonuçlar açısından bu çalışmanın önemli olduğu varsayılmaktadır. Farklı kültürlerden gelen bireylerin sosyo-kültürel uyum düzeylerinin çalışana önem verilmesini destekleyen içsel pazarlamaya etkisi desteklenmiştir. Sosyo-kültürel uyumun, içsel pazarlama uygulamaları ile turizm sektöründe istihdam edilen personelin çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi etkilediği fikrine dayanarak bu çalışma, içsel pazarlama araştırma ve uygulamalarında sosyo-kültürel uyumu göz önünde bulundurmanın fayda sağlayacağı sonucunu ortaya koymaktadır. Çok kültürlü iş ortamları olan turizm işletmelerinde çalışanların sosyo-kültürel uyum düzeyleri belirlenerek memnuniyetinin sağlanması, buna bağlı olarak da daha bir iyi hizmet kalitesi sağlanabilecektir. Ayrıca, çalışanların kültürlerine özgü ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasına yardımcı olabileceği beklenmektedir.

Sosyo-kültürel uyumun anlaşılması ve içsel pazarlama faaliyetlerini nasıl etkileyebileceğinin dikkate alınması, araştırmacılar ve yöneticiler için çalışan memnuniyetinin artırılmasında katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın sonuçları, turizm işletmelerinin kültürel açıdan farklı çalışanlarla bir arada bulunarak çok kültürlü bir iş ortamı yaratılması konusunda bir ışık tutmaktadır. Çalışanların gerek işletmeye gerekse sosyal yaşama uyumunu sağlayarak işletmeler kültürel anlamda yetkinlik elde edebilirler. Bu sayede, işletme ile çalışan arasındaki kültürel boşluk da en aza indirgenmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abe, H. and Wiseman, R.L. (1983). A cross-cultural confirmation of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 7:53-68.
- Abbe, A., Gulick, L.M.V., and Herman, J.L. (2008). Cross-cultural competence in army leaders: A conceptual and empirical foundation. *Intercultural Communication*. Arlington, VA: U.S. Army Research Institute.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press
- Ady, J. C. (1995). Toward a differential demand model of sojourner adjustment. In R. L. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory* (pp. 92-114). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Agrawal, J. (2016). *Employees Satisfaction in Service Sector a Comparative Study of Vidyut Vitran Nigams in Rajasthan*. Doctoral Dissertation, University of Rajasthan.
- Ahmad, H., Ahmad, K., and Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), 257-267.
- Ahmed, P. K., and Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management*. Routledge.
- Ahmed, P. K., and Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., and Saad, N. (2003). Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221 - 1241.
- Akroush, M. N., Abu-ElSamen, A. A., Samawi, G. A., and Odetallah, A. L. (2013). Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence and Planning*, 31(4), 304-336.
- Alhakimi, W., and Alhariry, K. (2014). Internal Marketing as a Competitive Advantage in Banking Industry. *Academic Journal of Management Sciences*, 3(1).
- Ali, N. (2010). *Internal Marketing: An Exploratory Study of The Implementation of Internal Marketing in Small Insurance Brokers in the UK* (Doctoral dissertation, Bournemouth University).
- Anheier, H. K., and Isar, Y. R. (2008). Introducing the cultures and globalization series and the cultural economy. In H. K. Anheier and Y. R. Isar (Eds.), *The cultural economy* (pp. 1–12). London: Sage.
- Aquilon, M. (1997). Cultural dimensions in logistics management: a case study from the European automotive industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 2(2), 76–87. doi:10.1108/13598549710166122
- Argyle, M. (1969). *Social Interaction*. London: Meuthen and Co. Ltd.
- Argyle, M., Furnham, A., and Graham, J.A. (1981). *Social Situations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Armes, K., and Ward, C. (1989). Cross-cultural transitions and sojourner adjustment in Singapore. *The Journal of social psychology*, 129(2), 273-275.

- Arnett, D. B., Laverie, D. A., and McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43(2), 87-96.
- Arnold, H. J., and Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of applied psychology*, 67(3), 350.
- Asif, S. (2015). *A Study of Employee Perceptions of Internal Marketing in Relation to Their Organizational Commitment in the Higher Education Sector of Australian Capital Territory and Southern New South Wales* (Doctoral dissertation, University of Canberra).
- Aslan, C. (2005). *Sosyolojiye Giriş*, Karahan Kitabevi.
- Ataca, B., and Berry, J. W. (2002). Psychological, sociocultural, and marital adaptation of Turkish immigrant couples in Canada. *International Journal of Psychology*, 37(1), 13-26.
- Atay, L., Soyulu, Y. ve Yıldırım, H. M. (2017). Otel İşletmelerinde Uygulanan İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Çalışanların Duygusal Bağlılık Tutumlarına Etkisi: Çanakkale Örneği. *Journal Of International Social Research*, 10(49).
- Atıgan, F. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Atlay Işık, D. (2011). *Yat Turizminde Holistik Pazarlama ve Türkiye için Farklılaştırma Stratejileri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Babiker, I.E., Cox, J.L., and Miller, P.M. (1980). The measurement of cultural distance and its relationship to medical consultations, symptomatology and examination performance of overseas students at Edinburgh University. *Social Psychology*, 15, 109–116.
- Bahar, H. İ. (2005). *Sosyoloji*, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Balcıoğlu, İ., Seyfi, M., ve Rakel, R. (2008). Tükenmişlik Sendromu, *Dirim Tıp Gazetesi*, 83.
- Baldauf, A., Cravens, K. S., Diamantopoulos, A., and Zeugner-Roth, K. P. (2009). The impact of product-country image and marketing efforts on retailer-perceived brand equity: An empirical analysis. *Journal of Retailing*, 85(4), 437-452.
- Ballantyne, D. (1997). Internal networks for internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 343-366.
- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 274-286.
- Ballantyne, D., Christopher, M., and Payne, A. (1995). Improving the quality of services marketing: service (re) design is the critical link. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 7-24.
- Bansal, H., Mendelson, M., and Sharma, B. (2001). The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.
- Baran, E., ve Arabelen, G. (2017). The effects of internal marketing on ship agents' job satisfaction: A quantitative research. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 9, 1.
- Başol, G. (2008). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Yöntem*. Bilimsel araştırma yöntemleri, Bölüm, 5.

- Batır, R., ve Okur, A. (2016). The effect of cultural distance on sociocultural adaptation and academic performance of international students. *Kültürel mesafenin uluslararası öğrencilerin sosyokültürel adaptasyonlarına ve akademik başarılarına etkisi. Journal of Human Sciences*, 13(3), 3951-3960.
- Baycan, A. (1985). *An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Benson, P.G. (1978). Measuring cross-cultural adjustment: The problem of criteria. *International Journal of Intercultural Relations*, 2(1), 21–37.
- Berry, L. L., Hensel, J. S. and Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52 (3), Fall, 3–14, 94.
- Berry, J., Kalin, R. and Taylor, D. (1977). *Multiculturalism and ethnic attitudes in Canada*. Ottawa, Canada: Minister of Supply and Services.
- Berry, J. W., Trimble, J. E., and Olmedo, E. L. (1986). Assessment of acculturation. In W. J. Lonner and J. W. Berry (Eds.), *Cross-cultural research and methodology series, Vol. 8. Field methods in cross-cultural research* (pp. 291-324). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Berry, John W., Kim, U., Minde, T., and Mok, D. (1987). Comparative Study of Acculturative Stress. *International Migration Review*, 21: 491- 511.
- Berry, J. W. (1992). Acculturation and adaptation in a new society. *International migration*, 30, 69-85.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied psychology*, 46(1), 5-34.
- Berry, Leonard. L. (1984). *Services Marketing is Different* In: Lovelock Christopher H, editor. *Services marketing*, Prentice Hall.
- Berry, L.L, Hensel, J.S, Burke, M.C (1976), "Improving retailer capability for effective consumerism response", *Journal of Retailing*, Vol. 52 No.3, pp.3-14, 94.
- Berry, L. L., and Parasuraman, A. (1991). *Marketing Service*. Competing through Quality, New York.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of international business studies*, 19(2), 277-294.
- Black, J. S., Mendenhall, M., and Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of management review*, 16(2), 291-317.
- Black, J. S., and Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of management*, 15(4), 529-544.
- Bloom, D.E., Boersch-Supan, A., McGee, P., Seike, A. (2011). Population aging: facts, challenges, and responses (PGDA working paper). Program on the Global Demography of Aging.
- Bojarskytė, L. (2017). *The impact of internal marketing on employee engagement in innovative organizations* (Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics).
- Böke, K. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Breaugh, J. A. (1981). Predicting absenteeism from prior absenteeism and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 555.

- Broadman, K., Erdmann Jr, A. J., Lorge, I., Gershenson, C., and Wolff, H. G. (1952). The recognition of emotional disturbances in a general hospital./ clin.
- Bronfenbrenner, U. (1977). Toward an experimental ecology of human development. *American Psychologist*, 32(7), 513–531.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature And Design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bryant, B., and Trower, P. E. (1974). Social difficulty in a student sample. *British Journal of Educational Psychology*, 44(1), 13-21.
- Burgoon, J. K., and Jones, S. B. (1976). Toward a theory of personal space expectations and their violations. *Human Communication Research*, 2(2), 131-146.
- Burns, N. and Grove, S. K. (1993). *The practice of nursing research: Conduct, critique & utilization*, Second Edition. Elsevier Science Health Science.
- Cavalli-Sforza, L. L., Menozzi, P., Piazza, A., (1994). *The History and Geography of Human Genes*. Princeton University Press.
- Cawte, J. (1972). *Cruel, poor and brutal nations: The assessment of mental health in an Australian aboriginal community by short-stay psychiatric field team methods*. Oxford, England: U. Hawaii Press.
- Chandan, J. S. (2010). *Organisational Behaviour*, Third edition, VIKAS Publishing House, Reprint.
- Chang, C. P., and Chang, W. C. (2008). Internal marketing practices and employees' turnover intentions in tourism and leisure hotels. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(2), 161-172.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Jauhari, V., and Manaktola, K. (2007). Employees' perceptions of organizational trust and service climate: a structural model combining their effects on employee satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(3), 338-357.
- Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y., and Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *the TQM Magazine*, 18(5), 484-500.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Boston: Allyn and Bacon.
- Chi, C. G., and Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Choi, J., Woods, R.H., Murrmann, S.K. (2000). International labor markets and themigration of labor forces as an alternative solution for labor shortages in thehospitality industry. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 12, 61–67, <http://dx.doi.org/10.1108/09596110010305154>.
- Christopher, M., Payne, A., and Ballantyne, D. (1991). Relationship marketing: bringing quality customer service and marketing together.
- Church, A.T. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 76, 130–215.
- Collier, M. J. (1989). Cultural and intercultural communication competence: Current approaches and directions for future research. *International Journal of Intercultural Relations*, 13(3), 287–302. doi:10.1016/0147-1767(89)90014-X
- Collins, B. and Payne, A. (1991), "Internal marketing: a new perspective for HRM", *European Management Journal*, Vol. 9 No. 3, September, pp. 261-70.

- Conduit, J., and Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? 1. *Journal of business research*, 51(1), 11-24.
- Costa Jr, P. T., and McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and individual differences*, 13(6), 653-665.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., and Stone, E. F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*. Lexington Books.
- Crick, A. P. (2003). Internal marketing of attitudes in Caribbean tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(3), 161-166.
- Çalışkan, O. (2010). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılama Boyutunun Personelinin İş Tatminine ve İşte Kalma Niyetine Etkisi: Antalya Bölgesinde Yer Alan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma* (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çalışkan, N. (2015). *Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi*. Master's thesis, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Çelik, O. ve Güllü, K. (2017). A Research on Internal Marketing and Motivation: Impact of Training and Development Programs on Motivation of Sales Employees in Tourism Sector. *Journal of Current Researches on Social Sciences*. ISSN: 2547-9644, 7(2).
- Dawis, R. V., and Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its application. Minneapolis: University of Minnesota.
- Diem, N. T. N. (2016). *The Factors Affecting Employee's Satisfaction and Loyalty: An Evidence From The People's Committee of Binh Tan District*, Ho Chi Minh City, Vietnam (Master's thesis).
- Diener, E. D., Emmons, R.A., Larsen, R.J., and Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Dodd, C. (1998). *Dynamics of Intercultural Communication*, McGraw-Hill, Boston.
- Dona, G., and Berry, J.W. (1994). Acculturation attitudes and acculturative stress of Central American refugees. *International Journal of Psychology*, 29, 57-70.
- Doxey, G. (1976). A causation theory of visitor-resident irritants, methodology and research inferences. In the 6th annual conference proceedings of the travel and tourism research association: The impact of tourism (pp. 195-198). San Diego, CA.
- Drache, D., and Froese, M. D. (2008). The global cultural economy: Power, citizenship and dissent. In H. K. Anheier and Y. R. Isar (Eds.), *The cultural economy* (pp. 52-66). London: Sage.
- Dunmore, M. (2002). *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*. Kogan Page Publishers.
- Dunne, P. A., and Barnes, J. G. (2000). Internal marketing: a relationships and value creation view. *Internal marketing: Directions for management*, 192-220.
- Eisenstadt, S. N. (1970). The process of absorbing new immigrants in Israel. In *Integration and development in Israel*. Eisenstadt, S. N. et. al. (Ed) Jerusalem: Israel Universities Press, 341-367.

- Erden, B. (2007). *The Effect Of Culture On Consumer Behaviour A Case Study In Prince Islands*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Davranış*, İ. Ü. İşletme Fakültesi.
- Eşitti, B. ve Buluk, B. (2018). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Performansına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 10(18), 288-303.
- Fabian, J. (1998). *Moments of Freedom: Anthropology and Popular Culture*. University of Virginia Press.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative science quarterly*, 433-452.
- Feldman, D. C., and Brett, J. M. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management Journal*, 26(2), 258-272.
- Flipo, J-P. (1986), "Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies", *Journal of European Marketing*, Vol. 20 No. 8, pp. 5-14
- Foreman, S. K. and Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management*, 11(8), 755-768.
- Furnham, A. and Bochner, S. (1982). Social difficulty in a foreign culture: An empirical analysis of culture shock. *Cultures in contact: Studies in cross-cultural interaction*, 1, 161-198.
- Furnham, A. and Bochner, S. (1986). Culture shock. Psychological reactions to unfamiliar environments. *Culture shock. Psychological reactions to unfamiliar environments*.
- Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S. M., López-Guzmán, T., and Margarida Nascimento Jesus, M. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: the case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 321-334.
- Gao, G., and Gudykunst, W. B. (1990). Uncertainty, anxiety, and adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 14, 301-317.
- Georgas, J. (1993). Ecological-social model of Greek psychology. In U. Kim and J.W. Berry (Eds.), *Indigenous Psychologies* (pp. 56-78). Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Gibbs, R. M. (2011). Psychological adjustment and socio-cultural adaptation of international students in Turkey. Seattle Pacific University.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly, J. H. (1979). *Organizations: Structure, Processes, Behavior*. Business Publication. Inc. Dallas, Texas.
- Golding, J. M., and Burnam, M. A. (1990). Stress and social support as predictors of depressive symptoms in Mexican Americans and non-Hispanic Whites. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 268-287.
- Goodstein, L. D., and Lanyon, R. I. (1975). *Adjustment, Behavior and Personality*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Greene, W. E., Walls, G. D. and Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.

- Gregersen, H. B. and Black, J. S. (1990). A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments. *Group and Organization Studies*, 15(4), 461-485.
- Grossman, B., Wirt, R., and Davids, A. (1985). Self-esteem, ethnic identity, and behavioral adjustment among Anglo and Chicano adolescents in West Texas. *Journal of Adolescence*, 8(1), 57.
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing—an integral part of marketing theory. *Marketing of services*, 236, 238.
- Gudykunst, W.B. (1999). Theory and research on intercultural relations: An introduction. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(4), 529–534.
- Gudykunst, W. B., and Hammer, M. R. (1983). Basic training design: Approaches to intercultural training. *Handbook of intercultural training: Issues in theory and design*, 1, 118-154.
- Gullahorn, J.R. and Gullahorn, J.E. (1962). An extension of the u-curve hypothesis. *Journal of Social Issues*, 3:33-47.
- Gummesson, E., Lusch, R. F., and Vargo, S. L. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic: Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 8-22.
- Güvenç, B. (2003). *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Hannigan, T.P. (1990). Traits, attitudes, and skills that are related to intercultural effectiveness and their implications for cross-cultural training: A review of the literature. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(1), 89–111.
- Hashem, T. N. (2018). The Relationship Between Internal Marketing And Service Culture In Jordanian Commercial Banks. *Journal of International Scientific Publications*, ISSN 1314-7242, Volume 12.
- Hawes, F. and Kealey, D. J. (1981). An empirical study of Canadian technical assistance. *International Journal of Intercultural Relations*, 5:239-58.
- Haviland, W. A., Prins, E. L. H., Walrath, D. ve McBride, B. (2008). *Kültürel Antropoloji*, Kaktüs Yayınları, İstanbul.
- Herbig, P. and Dunphy, S. (1998). Culture and innovation. *Cross-cultural management: An international journal*, 5(4), 13–21.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. and Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Heward, W. (2005). *Exceptional Children*, Pearson College Div P.72-75.
- Hoerr J. (1989). The payoff from teamwork: The gains are substantial—so why isn't it spreading faster? *Business Week*, July 10: 58–59.
- Hofstede, G. (1990). A reply and comment on Joginder P. Singh: Managerial culture and work-related values in India. *Organization Studies*, 11(1): 103–106.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Michael, M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London: Mc Graw Hill.

- Hofstede, G., and Minkov, M. (2010). Long-versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific business review*, 16(4), 493-504.
- Hogg, G., Carter, S., and Dunne, A. (1998). Investing in people: internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 879-895.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Arno Press.
- Horobin, G. W. (1975). Adjustment and assimilation: The displaced person. *Social Review*, 5, 239-254, (p 241).
- Huang, T. J., Chi, S. C., and Lawler, J. J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1656-1670.
- Huang, Y. T., and Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196-206.
- Huang, Y. T., and Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571-584.
- Hudson, W. W. (1982). *The Clinical Measurement Package: A Field Manual*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Hwang, S. and 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.
- İçli, G. (2005). *Sosyolojiye Giriş*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Ismael, T. M. (2017). *The Impact of National Culture on Work Ethics*, Yüksek Lisans Tezi, Bingöl Üniversitesi, Bingöl.
- Jandt, F. (1998). *Intercultural communication: An introduction*, (2nd ed.). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Jenks, C. (1993). *Culture*. London: Routledge.
- Jia, Y. (1997), *Cross-Cultural Communication*. Shanghai Foreign Language Education Press.
- Johnson, J.P., Lenartowicz, T. and Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Towards a definition and model. *Journal of International Business Studies*, 37, 525–543.
- Johnston, L. (1972). *Future Australians*. Canberra: Australian National University Press, (p 3).
- Jun, S., Gentry, J. W. and Hyun, Y. J. (2001). Cultural adaptation of business expatriates in the host marketplace. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 369-377.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1).
- Karacan, E. (2003). *Örgütsel Kültür Farklılıklarının Performans Değerlendirme Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, s. 4.
- Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L., and Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), 547-560.

- Kasper, H., van Helsdingen, P. and Gabbot, M. (2006), *Services Marketing Management: A Strategic Perspective*, 2nd ed., John Wiley, Brisbane
- Kaygısız, N. Ç. ve Eren. D. (2017). Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşgörenlerin Hizmet Verme Yatkinlığı ve Olumlu Sosyal Davranışları Üzerine Etkisi: Nevşehir Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 74-87.
- Kealey, D. A. (1989) Study of Cross-cultural Effectiveness: Theoretical Issues, Practical Applications [J]. *International Journal of Intercultural Relations*, (13).
- Keefe, S., and Amado P. (1987). *Chicano Ethnicity*. Albuquerque, NM: University of New Mexico Press.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Kılıçlar, A., Sarı, Y., ve Seçilmiş, C. (2012). Türk Dünyasından Gelen Öğrencilerin Yaşadıkları Sorunların Akademik Başarılarına Etkisi: Turizm Öğrencileri Örneği. *Bilig*, 61, 157.
- Kim, E. (2009). Beyond language barriers: Teaching self-efficacy among East Asian international teaching assistants. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 21(2), 171–180.
- Kim, W. G., Choi, H. M., and Li, J. J. (2016). Antecedents and outcomes of migrant workers' sociocultural adjustment in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 1-12.
- Klineberg, O., and Hull IV, F. W. (1979). At a foreign university: An international study of adaptation and coping.
- Kocadaş, B. (2006). Kültür ve medya. *Journal of Human Sciences*, 1(1).
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Kornhauser, A. and Sharp, A. (1932). Employee Attitudes: Suggestions from a Study in a Factory. *Personal Journal*, Vol. 10, 393-401.
- Kostovcik, N. (1983). Psychological adaptation of Malaysian students in Canada. Unpublished honor's thesis, Queen's University, Kingston, Ontario, Canada.
- Kotler P. (1982) Global Standardization-Courting Danger, *The Journal of Consumer Marketing*, 3 (2) spring.
- Kovacs, M. L., and Cropley, A. J. (1975). Alienation and the Assimilation of Immigrants. *Australian Journal of Social Issues*, 10(3), 221-230.
- Köktürk, M. (2006). *Kültür Sosyolojisinin Temel Meseleleri*. K. Alver ve N. Doğan (Ed.), *Kültür sosyolojisi*, 13-46. Ankara: Hece Yayınları.
- Kraft, C. (1978). Interpreting in cultural context. *Journal of the Evangelical Theological Society*, 21(4), 357–368.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., and Jaworski, R. A. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1), 71-99.
- Kraimer, M. L., and Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multinational construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30: 209–237.
- Lai, C.J. (2006). *Sociocultural Adaptation and Intercultural Sensitivity Among International Instructors of Teaching English as a Foreign Language (TEFL) in Universities and Colleges in Taiwan (China)*. Unpublished doctoral dissertation. University of Minnesota.

- Lazarus, R. S. and Folkman, S. (1984). *Coping and Adaptation*. The handbook of behavioral medicine, 282-325.
- Leavitt, H. and Bahrami, H. (1988). *Managerial Psychology: Managing Behavior in Organizations*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Lee, G., Magnini, V. P. and Kim, B. P. (2011). Employee satisfaction with schedule flexibility: Psychological antecedents and consequences within the workplace. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 22-30.
- Leung, C., and Karnilowicz, W. (2002). The psychological and sociocultural adaptation of Chinese and Vietnamese immigrant adolescents in Australia. In *International Perspectives on Child and Adolescent Mental Health* (Vol. 2, pp. 519-539). Elsevier.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Handbook of industrial and organizational psychology.
- London, M. (1986). "The Boss's Role in Management Development". *Journal of Management Development*, 5(3): 25-35.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 226-251.
- Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7:45-105.
- Masgoret, A. M., and Ward, C. (2006). Culture learning approach to acculturation. *The Cambridge handbook of acculturation psychology*, 58-77.
- Mason, P. (2003). *Tourism Impacts, Planning and Management*, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand Company Inc.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McCrae, R. R. (2001). Trait psychology and culture: Exploring intercultural comparisons. *Journal of Personality*, 69(6), 819-846.
- McCrae, R. R. (2002). NEO-PI-R data from 36 cultures. In *The five-factor model of personality across cultures* (pp. 105-125). Springer, Boston, MA.
- Meier, J. (1991). Solutions to the hospitality industry's labor shortage. *Hosp. Rev.* 9.
- Mengü, C. (2017). Turizmde Motivasyon Stratejileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 4 (15), 1987-1999.
- Mishra, S. (2010). Internal marketing-A tool to harness employees' power in service organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 185-193.
- Mori, S. (2000). Addressing the mental health concerns of international students. *Journal of Counseling and Development: LCD*, 78(2), 137-144.
- Morse, N. C. (1953). *Satisfactions in the white-collar job*. Oxford, England: Survey Research Center, Institute f.
- Mortaki, S. (2012). The Contribution of Vocational Education and Training in the Preservation and Diffusion of Cultural Heritage in Greece: The Case of the

- Specialty “Guardian of Museums and Archaeological Sites”. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(24), 51-58.
- Moyes, G. D., Shao, L. P., Newsome, M. (2008). Comparative Analysis of Job Satisfaction in the Accounting Profession. *Journal of Business and Economics Research*, 6, 65-81.
- Mudie, P., and Pirrie, A. (2006). *Service Marketing*. Great Britain: Heinman Publications.
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., and Larréché, J. (2007). *Administración De Marketing: Un Enfoque En La Toma Estratégica De Decisiones* (5th ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative science quarterly*, 172-191.
- Noels, K.A., Pon, G., and Clément, R. (1996). Language, identity, and adjustment: The role of linguistic self-confidence in the acculturation process. *Journal of Language and Social Psychology*, 15(3), 246–264.
- Oanh, H. T. K. (2016). Employee's Motivation: How to improve employees' motivation in order to increase work performance. Bachelor Degree. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
- Oberg, K. (1960). Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, 7: 177- 182.
- Oguri, M., and Gudykunst, W. B. (2002). The influence of self construals and communication styles on sojourners' psychological and sociocultural adjustment. *International journal of intercultural relations*, 26(5), 577-593.
- Onal, Ş. (2009). *The Effect of Corporate Culture and New Product Development Process on New Product Development Success and An Application in Turkey*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Ong, A. S., and Ward, C. (2005). The construction and validation of a social support measure for sojourners: The Index of Sojourner Social Support (ISSS) Scale. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(6), 637-661.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International journal of social economics*, 30(12), 1210-1232.
- Öner, N., and Le Compte, A. (1985). (Süreksiz) Durumluk—sürekli kaygı envanteri elkitabı [Manual for state-trait anxiety inventory]. İstanbul: Bogaziçi University Publications.
- Özcan E. D. (2006), “The Effect of Organizational Culture on The Work Force Efficiency”, Master Thesis, Marmara University, Institute of Social Sciences, p. 5-6.
- Özel, E. K. (2012). *Yazılı Basın İşletmelerinin İçsel Pazarlama Sürecinde Çalışan Memnuniyeti*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Panigyrakis, G. and Theodoridis, P. (2009). Internal Marketing Impact on Business. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37(7), 600-628.
- Pattanayak, B. (2005). *Human Resource Management*. India: Prentice Hall India.
- Pavot, W. and Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment*, 5, 164–172.

- Pedersen, P.B. (1980). *Role Learning as a Coping Strategy for Uprooted Foreign Students*. In C.V. Coelho and P.I. Ahmed (Eds.), *Uprooting and development*. New York: Plenum Press.
- Pinder, C. C., and Schroeder, K. G. (1987). Time to proficiency following job transfers. *Academy of Management Journal*, 30(2), 336-353.
- Pinzaru, F. (2007). A Mandatory Decision: The Internal Marketing Strategy. *Review of Management and Economical Engineering*, Vol. 6, No. 6, 150-155.
- Pranowo, K. H. (2012). *Influence Of Internal Marketing Towards Organizational Performance With Mediating Role Of Organizational Competences in not for Profit Organization Aiesec Indonesia (Project Based On Exchange Hiv/Aids In 2010)* (Doctoral Dissertation, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis).
- Rafiq, M., and Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
- Rafiq, M., and Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.
- Rafiq M., Ahmed, P. K. (2002). *Internal Marketing, Model of Internal Marketing: How Internal Marketing Works*, Taylor and Francis Group eBook, s.14.
- Rahmat, A. K. and Faisol, N. (2016). Manufacturers Satisfaction on Logistics Service Quality: Operational, Relational and National Culture. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 339-346.
- Rapoport, A. (1980). *Cross-Cultural Aspects of Environmental Design*. In *Environment and culture* (pp. 7-46). Springer, Boston, MA.
- Reardon, K. K. and Enis, B. (1990). Communication Forum: Establishing a Companywide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing. *Management Communication Quarterly*, 3(3), 376-387.
- Reisinger, Y. (2010). *International Tourism: Cultures and Behavior*. Routledge.
- Reisinger, Y., and Crofts, J. C. (2010). Applying Hofstede's national culture measures in tourism research: Illuminating issues of divergence and convergence. *Journal of Travel Research*, 49(2), 153-164.
- Ren, P. and Mao, S. (2017). *Factors Affecting The Cultural Adaptation of Chinese Students in Uppsala University*. Thesis. Department of Business Studies. Uppsala University.
- Reynolds-De Bruin, L. (2013). *The Influence of Internal Marketing on Internal Customer Satisfaction Within Retail Banking* (Doctoral dissertation, University of Johannesburg).
- Richardson, A. (1979). *The Assimilation and Adjustment of Immigrants*. in Johnston, R. (Ed) *Immigrants in Western Australia*, Australia, University of Western Australia Press (p.3).
- Roccas, S., Horenczyk, G. and Schwartz, S. H. (2000). Acculturation discrepancies and well-being: The moderating role of conformity. *European Journal of Social Psychology*, 30(3), 323-334.
- Ross, C.W. (1985). *Americans abroad*. Unpublished dissertation, Fielding Institute.
- Roethlisberger, F., and Dickson, W. (1939). *Management and The Worker*. Harvard University Press.

- Ruben, B.D. (1989). The study of cross-cultural competence: Traditions and contemporary issues. *International Journal of Intercultural Relations*, 13(3), 229–240. doi:10.1016/0147-1767(89)90011-4
- Rudmin, F.W. (2003). Critical history of the acculturation psychology of assimilation, separation, integration, and marginalization. *Review of General Psychology*, 7(1), 3–37. doi:10.1037/1089-2680.7.1.3
- Rudmin, F.W. (2009). Constructs, measurements and models of acculturation and acculturative stress. *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 106–123.
- Rudmin, F.W. and Ahmadzadeh, V. (2001). Psychometric critique of acculturation psychology: The case of Iranian migrants in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42, 41–56.
- Rue, L. and Byars, L. L. (1989). *Management. Theory and Application* (No. 658 R836m Ej. 2 000228). IRWIN.
- Ryder, A. G., Alden, L. E., and Paulhus, D. L. (2000). Is acculturation unidimensional or bidimensional? A head-to-head comparison in the prediction of personality, self-identity, and adjustment. *Journal of personality and social psychology*, 79(1), 49.
- Saad, N. M., Ahmed, P. K., and Rafiq, M. (2002). Internal marketing: using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27-53.
- Saçlı, Ç. (2011). *Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi.
- Sadrossadat, S. J. (1995). *Psycho-social and Cultural Adjustment Among International Students at the University of Wollongong*. Doctor of Philosophy thesis, Graduate School of Health and Medical Sciences, University of Wollongong.
- Sageer, A., Rafat, S., and Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32-39.
- Schermerhorn, J. R. (1993). *Management for Productivity*, (4th Ed)., Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Searle, W. and Ward, C. (1990). The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. *International journal of intercultural relations*, 14(4), 449-464.
- Sharp, I. (1992). *Culture shock – A Guide in Customs and Etiquette*, Times Books International, Australia. Singapore.
- Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward: Concept, Practices, Strategies*. New York: Cambridge University Press.
- Smith-Castro, V. (2003). *Acculturation and Psychological Adaptation*. Westport, Connecticut.
- Sofield, T. (2000). Re-thinking and re-conceptualizing social and cultural issues of tourism development in South and Southeast Asia Institute for Sustainability and Technology Policy. http://www.sustanaibility.murdoch.edu.au/casestudies/Case_Studies.

- Sofyalıoğlu, Ç., ve Aktaş, R. (2001). Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 75-92.
- Sönmez, N. K. (2017). *İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Antalya'da Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spielberger, C.D., Gorsuch, R.L. and Lushene, R.E. (1970). *Manual for State-Trait Anxiety Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Spielberger, C.D., and Diaz-Guerrero, R. (1982). Cross-cultural anxiety: An overview. In C.D. Spielberger and R. Diaz-Guerrero (Eds.), *Cross-cultural anxiety*, Vol. 2 (pp. 3–11). New York: Hemisphere/McGraw-Hill International
- Stauss, B. and Schulze, H. S. (1990). Internes Marketing. *Marketing ZfP*, 12(3), 149-158.
- Stone Feinstein, E. and Ward, C. (1990). Loneliness and psychological adjustment of sojourners: New perspectives on culture shock. *Heterogeneity in cross-cultural psychology*, 537-547.
- Strydom, L. (2004). *Internal marketing in a service organization* (Doctoral dissertation, University of Johannesburg).
- Sümer, S. (2009). *International Students' Psychological and Sociocultural Adaptation in the United States*. Dissertation, Georgia State University.
- Swanson, K. K. and DeVereaux, C. (2017). A theoretical framework for sustaining culture: Culturally sustainable entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, 62, 78-88.
- Sykes, I. J. and Eden, D. (1987). Transitional stress, social support, and psychological strain. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 293-298.
- Şeker, B. D. ve Akman, E.(2016). Uluslararası öğrencilerin psikolojik ve sosyokültürel süreçleri. *Cukurova Medical Journal*, 41(3), 504-514.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2015). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Takeuchi, R., Yun, S. and Russell, J. E. A. (2002). Antecedents and consequences of the perceived adjustment of Japanese expatriates in the USA. *International Journal of Human Resource Management*, 13: 1224–1244.
- Taşkın, E. ve Yeni Z. (2016). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 62-86.
- Tatareddy, M. (2015). *Employee job satisfaction a Case Study of South Central Railway*. Doctoral Dissertation, University of Rajasthan.
- Taylor, S. L. and Cosenza, R. M. (1997). Internal marketing can reduce employee turnover. *Supervision*, 58, 3-5.
- Taylor, M., and Finley, D. (2010). Acculturation, assimilation, and retention of international workers in resorts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22, 681–692, <http://dx.doi.org/10.1108/09596111011053800>.
- Ting, S. C. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment: Job involvement and job satisfaction as mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 353-382.

- Tiryaki T. (2005), "The Effect of Organization Culture On Organizational Commitment", Master Thesis, University of Dumlupınar, Institute of Social Sciences, p.2.
- Torbiorn, I. (1982). *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in The Overseas Setting*. John Wiley and Sons.
- Torfeh, M., Ghadim, M. R. and Khamisabadi, J. (2015). Review the Main Affecting Factors on Internal Marketing in Organizations. *WALIA journal*, 31(S2), 87-92.
- Townsend, P. and Wan, C. (2007). The impact of multicultural experience in the development of socio-cultural adaptation for international business students. *International Journal of Educational Management*, 21(3), 194–212. doi:10.1108/09513540710738656
- Trifonovitch, G. (1977). Culture learning/culture teaching. *Educational Perspectives*, 16(4), 18–22.
- Trower, P., Bryant, B. and Argyle, M. (1978). *Social Skills and Mental Health*. London: Methuen and Co. Ltd.
- Tsigilis, N., Zachopoulou, E. and Grammatikopoulos, V. (2006). Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Reviews*, 1(8), 256-261.
- Uçar İlbuğa, E. (2010). Çok kültürlülük, ulus-ötesilik ve kültürlerarası iletişim yeterliği. *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 7 (1), 163–180.
- Van Der Zee, K. I. and Van Oudenhoven, J. P. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European journal of personality*, 14(4), 291-309.
- Van Maanen, J. and Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior*.
- Varey, R. J. (1995). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.
- Varey, R. J. (2002). *Marketing communication: Principles and practice*. Psychology Press.
- Varey, R. J. and Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.
- Vazifehdoost, H., Hooshmand, S. and Dehafarin, E. (2012). The Effects of Internal Marketing and Organizational Commitment on Bank's Success. *International Journal of Business and Commerce*, 1(9), 1-15.
- Vecchio, R.P. (1983). "Worker's Perception of Job Market Favour Ability and Job Insecurity", *Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol. 21, 1983, pp.9-16.
- Vellaiputhiyavan, R. (2009). A study on employees job satisfaction in Tamilnadu state transport corporation limited Salem. Doctoral dissertation. Periyar University.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Waldron, M.W. (1994). Models for the future. In M. Brooke and M. Waldron (Eds.), *University continuing education in Canada: Current challenges and future opportunities*. Toronto: Thompson Educational Publishing.

- Ward, C. and Chang, W. C. (1997). "Cultural fit": A new perspective on personality and sojourner adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(4), 525-533.
- Ward, C. and Kennedy, A. (1992). Locus of control, mood disturbance, and social difficulty during crosscultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 175-194.
- Ward, C. and Kennedy, A. (1993a). Psychological and socio-cultural adjustment during cross-cultural transitions: A comparison of secondary students overseas and at home. *International journal of psychology*, 28(2), 129-147.
- Ward, C. and Kennedy, A. (1993b). Where's the " culture" in cross-cultural transition? Comparative studies of sojourner adjustment. *Journal of cross-cultural psychology*, 24(2), 221-249.
- Ward, C., and Kennedy, A. (1994). Acculturation strategies, psychological adjustment, and sociocultural competence during cross-cultural transitions. *International journal of intercultural relations*, 18(3), 329-343.
- Ward, C. (1996). Acculturation. In D. Landis and R. S. Bhagat (Eds.), *Handbook of Intercultural Training* (pp. 124-147). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Ward, C. and Kennedy, A. (1996a). Crossing cultures: The relationship between psychological and socio-cultural dimensions of cross-cultural adjustment. In J. Pandey, D. Sinha, & D. P. S. Bhawuk (Eds.), *Asian contributions to cross-cultural psychology*(pp. 289-306). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Ward, C. and Kennedy, A. (1996b). Before and after cross-cultural transition: A study of New Zealand volunteers on field assignments. *Key issues in cross-cultural psychology*, 138-154.
- Ward, C. and Kennedy, A. (1999). The measurement of sociocultural adaptation. *International journal of intercultural relations*, 23(4), 659-677.
- Ward, C., Okura, Y., Kennedy, A. and Kojima, T. (1998). The U-curve on trial: A longitudinal study of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transition. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(3), 277-291.
- Ward, C. (2001). The A, B, Cs of acculturation. *The handbook of culture and psychology*, 411-445.
- Ward, C., and Rana-Deuba, A. (1999). Acculturation and adaptation revisited. *Journal of cross-cultural psychology*, 30(4), 422-442.
- Ward, C. and Searle, W. (1991). The impact of value discrepancies and cultural identity on psychological and sociocultural adjustment of sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 15(2), 209-224.
- Weissman, D. and Furnham, A. (1987). The expectations and experiences of a sojourning temporary resident abroad: A preliminary study. *Human relations*, 40(5), 313-326.
- Williams, M. E. (2008). Individual differences and cross-cultural adaptation: A study of cultural intelligence, psychological adjustment, and sociocultural adjustment. ProQuest.

- Wilson, J. (2013). Exploring the past, present and future of cultural competency research: The revision and expansion of the sociocultural adaptation construct. Unpublished doctoral dissertation. Victoria University of Wellington.
- Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3 (1), 69–77.
- Yang, J. T. (2012). The development and emergence of the internal marketing concept. Kaohsiung City, Taiwan: National Kaohsiung Hospitality College.
- Yaşar, Y. S. (2014). Dimensions of culture: Indulgence and restraint in academic life in Turkey. Unpublished master's thesis, Bahçeşehir University, Istanbul.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeh, Y. (1999). Employee satisfaction of hotel industry: A Case study of the Grand Hotel Taipei. Thesis. Rochester Institute of Technology.
- Yılmaz, M. K. (2018). *Havacılık İşletmelerindeki Vardiyalı Çalışma Düzeninde Yöneticili Ve Yöneticisiz Ekipler İle Cinsiyetin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi.
- Yijälä, A., Lönnqvist, J. E., Jasinskaja-Lahti, I. and Verkasalo, M. (2012). Values as predictors of anticipated socio-cultural adaptation among potential migrants from Russia to Finland. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 22(2), 95-110.
- Yu, B. (2010). Learning Chinese abroad: The role of language attitudes and motivation in the adaptation of international students in China. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 31(3), 301–321. doi:10.1080/01434631003735483
- Zhang, L. (2005). *Malleability of Cognitive Style and Its Implications for Management Practice*. Unpublished doctoral dissertation. Leeds University.
- Zopiatis, A., Constanti, P. and Theocharous, A.L. (2014). Migrant labor in hospitality: the Cyprus experience. *Int. J. Hosp. Manage.* 37, 111–120, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.002>.
- Zubrzycki, J. (1956). Polish migrants in Britain: A study of adjustment. The Hague: Martinus Nijhoff (p 75).

İnternet Kaynakları

<http://www.cie.uci.edu/world/shock.html> (Erişim tarihi: 18.01.2018).

<http://www.cgu.edu/pages/945.asp> (Erişim tarihi: 03.05.2018).

<https://nasirjadoon.wordpress.com/2013/02/16/mcclellands-theory-of-needs/>. (Erişim tarihi: 20.09.2018).

<http://www.e-unwto.org>, 2017 (Erişim tarihi: 23.01.2019).

EKLER**EK-1 TÜRKÇE ANKET FORMU****ANKET SORU FORMU**

Sayın katılımcı; bu anketin uygulanma amacı, Antalya’da turizm sektöründe çalışan personelin sosyo-kültürel uyum düzeyinin çalışan memnuniyeti üzerine etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu anketler sadece “Turizm İşletmelerinde İçsel Pazarlama, Sosyo-Kültürel Uyum ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi: Antalya’da Yapılan Bir Araştırma” isimli doktora tezinin alan araştırmasında kullanılacaktır. Zaman ayırdığınız ve ilgi gösterdiğiniz için teşekkür ederim.

Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR
Selçuk Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Turizm İşletmeciliği Bölümü

Arş. Gör. Simgе ŞALVARCI
Selçuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ABD – Doktora Programı

- 1. Cinsiyet** Bayan () Erkek ()
- 2. Yaş** 20 ve altı () 21-30 () 31-40 () 41- 50 () 51 ve üzeri ()
- 3. Medeni Durum** Bekar () Evli ()
- 4. Uyruk**
- 5. Eğitim Seviyesi** İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite ()
Lisansüstü ()
- 6. Geldiği Alan** Kırsal () Kent () Büyükşehir ()
- 7. Çalıştığınız Turizm Tesisi Türü:** Konaklama İşletmesi () Seyahat Acentası ()
Yiyecek-İçecek İşletmesi () Diğer Turizm İşletmeleri ()
- 8. Departman** Önbüro () Housekeeping () Yiyecek-İçecek () Mutfak ()
Teknik Servis () İnsan Kaynakları () Muhasebe () Satın Alma () Satış-
Pazarlama () Bilgi İşlem () Güvenlik () Sağlık ve SPA () Animasyon ()
Diğer ()
- 9. Vardiya Durumu** 08:00-16:00 () 16:00-00:00 () 00:00-08:00 ()
- 10. Kıdem Durumu** 0-3 yıl () 4-8 yıl () 9-13 yıl () 14-18 yıl () 19-24 yıl ()
25 yıl ve üzeri ()
- 11. Aylık Gelir** 1600-2100 TL () 2101-2600 TL () 2601-3100 TL ()
3101-4600 TL () 4601-5000 TL () 5001 TL ve üzeri ()

Sosyo-Kültürel Uyum (1: Hiç yetkin değilim 5: Oldukça yetkinim)	1	2	3	4	5
1. İlişki kurma ve sürdürme					
2. Akademik / iş sorumluluklarını yönetme					
3. Sosyal etkinliklerde etkileşim kurma					
4. Hobilerimi ve ilgi alanlarımı devam ettirme					
5. Çevremdeki gürültü seviyesine uyum sağlama					
6. Diğer insanların hareketlerini ve yüz ifadelerini doğru yorumlama ve tepki verme					
7. Diğer insanlar / iş arkadaşları ile etkin bir şekilde çalışma					
8. İstedğim toplumsal hizmetleri elde edebilme					
9. Nüfus yoğunluğuna uyum sağlama					
10. Anlama ve konuşma (ana dili)					
11. Konuşma hızımı kültürel açıdan uygun bir şekilde değiştirme					
12. Performansımı geliştirmeye yardımcı olmak için diğer insanlardan / çalışma arkadaşarımdan geribildirim alma					
13. Diğer insanların duygularını doğru bir şekilde yorumlama ve bunlara tepki verme					
14. Toplumsal faaliyetlere katılma veya iştirak etme					
15. Yolumu bulma					
16. Karşı cinsten üyelerle etkileşim kurma					
17. Fikirlerimi diğer insanlara / iş arkadaşlarına kültürel açıdan uygun bir şekilde ifade etme					
18. Bürokrasiyle uğraşma					
19. Yaşam hızına uyum sağlama					
20. Okuma ve yazma (ana dil)					
21. Davranışımı sosyal normlara, kurallara, tutumlara, inançlara ve geleneklere uyacak şekilde değiştirme					
İçsel Pazarlama (1: Hiç katılmıyorum 5: Tamamen katılıyorum)	1	2	3	4	5
1. Bu kurum, çalışanlarına, inanabilecekleri bir vizyon sunar.					
2. Bu kurum vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.					
3. Bu kurum, çalışanlarını iyi performans göstermeleri için hazırlar.					
4. Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.					
5. Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini, kurum içinde sürekli devam eden bir süreç olarak gerçekleştirir.					
6. Bu kurumda çalışanlara, sadece işlerin nasıl yapılması gerektiği değil aynı zamanda neden yapılması gerektiği de öğretilir.					
7. Bu kurum, çalışanlarını yetiştirmenin yanı sıra onları eğitir.					
8. Bu kurumda yapılan performans ölçümleri ve ödüllendirme sistemi, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.					
9. Bu kurumda, çoğunlukla, kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performansları ölçülür ve ödüllendirilir.					
10. Bu kurum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlarından topladığı bilgileri kullanır.					

11. Bu kurum, çalışanlarına, hizmet rollerinin önemini izah eder.					
12. Bu kurumda, mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar, çabalarından ötürü ödüllendirilirler.					
13. Çalışanlar, hizmet rollerini sergileyebilmek için doğru bir şekilde eğitilmişlerdir.					
14. Bu kurum, çalışanlarının farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli esnekliğe sahiptir.					
15. Bu kurumda, çalışanlarla iletişime büyük önem verilir.					
Çalışan Memnuniyeti (1: Çok memnunum 5: Hiç memnun değilim)	1	2	3	4	5
Şimdiki işimden;					
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,					
2. Tek başıma çalışma imkanımın olması bakımından,					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanımın olması bakımından					
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin kişileri idare tarzı bakımından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından (Fiziki şartlar)					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirileri ile anlaşması bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

EK-2 İNGİLİZCE ANKET FORMU

QUESTIONNAIRE FORM

Dear participant; the purpose of this survey is to determine the effect of the level of socio-cultural adaptation of personel working in tourism sector on employee satisfaction in Antalya. These questionnaires will only be used in the field research of the PhD dissertation entitled "The Relationship Among Internal Marketing, Socio-Cultural Adaptation and Employee Satisfaction in Tourism Businesses: A Research in Antalya". Thank you for sparing time and your interest.

Assoc. Prof. Dr. Şafak ÜNÜVAR
Selcuk University
Tourism Faculty
Tourism Management Department

Res. Assist. Simge ŞALVARCI
Selcuk University
Institute of Social Sciences
Tourism Management– Doctoral Program

- 1. Gender** Female () Male ()
- 2. Age** 20 and less () 21-30 () 31-40 () 41- 50 () 51 and above ()
- 3. Marital Status** Not married () Married ()
- 4. Nationality**
- 5. Level of Education** Primary School() Secondary School() High School()
University() Postgraduate ()
- 6. Coming from** Rural () Urban () Metropolis ()
- 7. Tourism Establishment Type You Work at:** Hotel() Travel Agent() Food-
Beverage Establishment() Other Tourism Businesses()
- 8. Department Type** Front Office () Housekeeping () Food-Beverage ()
Kitchen () Human Resources () Accounting() Purchasing () Technical Service ()
Sales-Marketing () Data Processing () Security() Health & SPA () Animation ()
) Other (.....)
- 9. Shift Type** 08:00-16:00 () 16:00-00:00 () 00:00-08:00 ()
- 10. Seniority** 0-3 years () 4-8 years () 9-13 years () 14-18 years () 19-24
years () 25 years and above ()
- 11. Monthly Income** 1600-2100 TL() 2101-2600 TL() 2601-3100 TL() 3101-
4600 TL() 4601-5000 TL() 5001 TL and above ()

Sociocultural Adaptation (1: Not at all competent 5: Extremely competent)	1	2	3	4	5
1. Building and maintaining relationships					
2. Managing my academic/work responsibilities					
3. Interacting at social events					
4. Maintaining my hobbies and interests					
5. Adapting to the noise level in my neighbourhood					
6. Accurately interpreting and responding to other people's gestures and facial expressions					
7. Working effectively with other work colleagues					
8. Obtaining community services I require					
9. Adapting to the population density					
10. Understanding and speaking (host language)					
11. Varying the rate of my speaking in a culturally appropriate manner					
12. Gaining feedback from other work colleagues to help improve my performance					
13. Accurately interpreting and responding to other people's emotions					
14. Attending or participating in community activities					
15. Finding my way around					
16. Interacting with members of the opposite sex					
17. Expressing my ideas to other work colleagues in a culturally appropriate manner					
18. Dealing with the bureaucracy					
19. Adapting to the pace of life					
20. Reading and writing (host language)					
21. Changing my behaviour to suit social norms, rules, attitudes, beliefs, and customs					
Internal Marketing (1: Strongly disagree 5: Strongly agree)	1	2	3	4	5
1. Our organization offers employees a vision that they can believe in.					
2. We communicate our organization's vision well to employees.					
3. We prepare our employees to perform well.					
4. Our organization views the development of knowledge and skills in employees as an investment rather than a cost.					
5. Skill and knowledge development of employees happens as an ongoing process in our organization.					
6. We teach our employees "why they should do things" and not just "how they should do things".					
7. In our organization we go beyond training and educate employees as well.					
8. Our performance measurement and reward systems encourage employees to work together.					
9. We measure and reward employee performance that contributes most to our organization's vision.					
10. We use the data we gather from employees to improve their jobs, and to develop the strategy of the organization.					
11. Our organization communicates to employees the importance of their service roles.					
12. In our organization, those employees who provide excellent service are rewarded for their efforts.					
13. In this organization, the employees are properly trained to perform their service roles.					
14. This organization has the flexibility to accommodate the differing needs of employees.					
15. We place considerable emphasis in this organization on communicating with our employees.					
Employee Satisfaction (1: Very dissatisfied 5: Very satisfied)	1	2	3	4	5
1. Being able to keep busy all the time					
2. The chance to work alone on the job					
3. The chance to do different things from time to time					

4. The chance to be “somebody” in the community					
5. The way my boss handles his/her workers					
6. The competence of my supervisor in making decisions					
7. Being able to do things that don't go against my conscience					
8. The way my job provides for steady employment					
9. The chance to do things for other people					
10. The chance to tell people what to do					
11. The chance to do something that makes use of my abilities					
12. The way company policies are put into practice					
13. My pay and the amount of work I do					
14. The chances for advancement on this job					
15. The freedom to use my own judgment					
16. The chance to try my own methods of doing the job					
17. The working conditions					
18. The way my co-workers get along with each other					
19. The praise I get for doing a good job					
20. The feeling of accomplishment I get from the job.					

EK-3 RUSÇA ANKET FORMU**ФОРМА ВОПРОСА ОПРОС**

Дорогой участник; целью этого обследования является определение влияния уровня социально-культурного сплочения персонала, работающего в секторе туризма, на удовлетворение потребностей сотрудников в Анталии. Эти обследования будут использоваться только в полевых исследованиях кандидатской диссертации «Внутренняя маркетинговая деятельность и удовлетворенность сотрудников в социально-культурной адаптации в туризме». Спасибо за ваше время и интерес.

Доц. Д-р ШАФАК УНИВАР
Сельчукский университет
Институт социальных наук,
Отдел управления туризмом

Читатель. СИМГЕ ШАЛВАРСИ
Сельчукский университет
факультет туризма
Департамент управления туризмом - к.т.н.

1. Пол: Женский Мужской
2. Возраст : 20 и ниже 21-30 31-40 41-50 51 и выше
3. Семейное положение: холост Женат
4. Гражданство ...
5. Уровень образования: Начальная школа Средняя школа
Высшее образование
6. Район, село Город Митрополит
7. Туристический объект Тип работы: Жилье Бизнес Туристическое
агентство Еда и напитки Бизнес Другие туристические учреждения
8. Department Front Office Уборка Уборка Питание Кухня
Техническое обслуживание Человеческие ресурсы Учет Покупка
Продажа Другое
9. Состояние переключения 08:00-16:00 16:00-00:00 00:00-08:00
10. Статус стажа 0-3 года 4-8 лет 9-13 лет 14-18 лет 19-24 лет 25 лет
и старше
11. Ежемесячный доход 1600-2100 TL 2101-2600 TL 2601-3100 TL 3101-
4600 TL 4601-5000 TL 5001 TL и выше

Социально-культурная адаптация (1: я совсем не компетентен 5: я очень компетентен)	1	2	3	4	5
1. Установление и поддержание отношений					
2. Управлять моими академическими / должностными обязанностями					
3. Взаимодействие в социальных мероприятиях					
4. Продолжить мои увлечения и интересы					
5. Адаптироваться к уровню шума в окружающей среде					
6. Правильно интерпретировать и реагировать на движения других людей и выражения лица					
7. Эффективно работать с другими людьми / коллегами					
8. Возможность получить социальные услуги, которые я хочу					
9. Адаптация к плотности населения					
10. Понимание и говорение (родной язык)					
11. Измените скорость выступления на культурном уровне					
12. Получите отзывы от других людей / коллег, чтобы улучшить работу					
13. Правильно интерпретировать и реагировать на чужие чувства					
14. Участие или участие в общественной деятельности					
15. Поиск пути					
16. Взаимодействие с элементами против часовой стрелки					
17. Выражая мои идеи к отношению людям / коллегам					
18. Работа с бюрократией					
19. Адаптация к темпу жизни					
20. Чтение и письмо (родной язык)					
21. Изменение поведения в соответствии с социальными нормами, правилами, отношениями, убеждениями и традициями					
Маркетинг (1: я не согласен 5: я полностью согласен)	1	2	3	4	5
1. Это учреждение предоставляет своим работникам dos yaga emienormativ					
2. Это учреждение надлежащим образом передает свои informativirabotis своим сотрудникам.					
3. Это учреждение готовит своих сотрудников к успеху.					
4. Это учреждение рассматривает развитие знаний и навыков своих сотрудников как экономически выгодные инвестиции.					
5. Этот институт осуществляет развитие знаний и навыков своих сотрудников как непрерывный процесс внутри организации.					
6. Рабочим в этом учреждении учат не только то, как нужно делать, но также и то, почему их следует делать в одно и то же время.					
7. Это учреждение обучает и обучает своих сотрудников.					
8. Система оценки эффективности и вознаграждения в этом учреждении поощряет сотрудников работать вместе.					
9. В этом учреждении эффективность сотрудников, которые способствуют видению организации, часто измеряются и вознаграждаются.					
10. Этот институт использует информацию, которую он собирает, от своих сотрудников, чтобы улучшить свои обязанности и улучшить стратегию организации.					
11. Это учреждение объясняет своим сотрудникам важность служебных ролей.					
12. В этом учреждении работники, которые обеспечивают отличный сервис,					

вознаграждаются за свои усилия.					
13. Сотрудники проходят надлежащую подготовку, чтобы продемонстрировать свои служебные роли.					
14. Это учреждение обладает гибкостью, необходимой для удовлетворения различных потребностей своих сотрудников.					
15. В этом учреждении общение с сотрудниками имеет большое значение.					
Удовлетворенность работника (1: Очень доволен 5: я не удовлетворен вообще)	1	2	3	4	5
Из текущей работы;					
1.Что касается меня всегда,					
2.Что касается возможности работать в одиночку,					
3.Чтобы иметь возможность делать разные вещи в третьей строке					
4.С точки зрения предоставления мне возможности быть «респектабельным» человеком в моем сообществе					
5.Люди, владеющие собственностью,					
6. За способность общественности решать					
7.Если у вас есть шанс сделать что-то, что не противоречит вашим заместителям					
8.Что касается стабильного бизнеса					
9.Что касается способности делать что-то для других					
10.У меня нет возможности рассказать им, что делать					
11.Если у вас есть шанс что-то сделать, используя свои таланты					
12.Для того чтобы претворить в жизнь решения, принятые в отношении работы					
13.Что касается работы, за которую я плачу, и заработная плата, которую я получаю					
14.Что касается повышения внутреннего					
15.Что касается предоставления мне свободы применения моих решений					
16.Если у вас есть возможность использовать мои собственные методы					
17.Что касается условий труда (физических условий)					
18.Мои работающие коллеги согласны с					
19.Если я ценю хорошую работу					
20.Ощущение успеха в работе, которую я делаю					



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Simge ŞALVARCI
Doğum Yeri:	Erdemli/MERSİN
Doğum Tarihi:	26.03.1989
Medeni Durumu:	Evli

Öğrenim Durumu

Derece:	Okulun Adı:
İlköğretim:	Sultan Akın İlköğretim Okulu
Ortaöğretim:	Sultan Akın İlköğretim Okulu
Lise:	Erdemli Anadolu Lisesi
Lisans.	Ege Üniversitesi
Yüksek Lisans.	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
İlgi Alanları:	Turizm, Gezi, Sinema, Müzik, Kitap
Halen Yaptığı İş:	Araştırma Görevlisi
Tel:	
E-mail:	simge_tokay@hotmail.com