



T.C.

**GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İÇSEL PAZARLAMANIN ENGELLİ ÇALIŞANLARIN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ:  
TOKAT İLİ MERKEZ İLÇE ÖRNEĞİ**

Eda PAÇ

İşletme Anabilim Dalı

Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Murat SAYILI

TOKAT – 2015

İÇSEL PAZARLAMANNIN ENGELLİ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ: TOKAT İLİ MERKEZ İLÇE ÖRNEĞİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 08. / 01. / 2016

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Prof.Dr. Murat SAYILI ....

Üye : Yrd.Doç.Dr. Hümevra SADAKLIOĞLU

Üye : Yrd.Doç.Dr. Derya ÖZTÜRK

Üye : .....

Üye : .....

İmzası



Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun .08./01.../2016 tarih ve 01:05 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

**Prof.Dr.Mustafa ÇOLAK**  
Enstitü Müdürü: ....Enstitü.Müdürü... -



**ETİK SÖZLEŞMESİ**

T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

08 / 02 / 2016

Eda PAÇ

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimin boyunca her aşamada beni sürekli yüreklendiren, değerli tecrübelerini paylaşan, bana yol gösteren, motive eden hocam ve aynı zamanda tez danışmanım sayın Prof. Dr. Murat SAYILI'ya, öğretim üyesi sayın Yrd. Doç. Dr. Hümevra SADAĞLOĞLU'na ve bütün bölüm hocalarıma; tez dönemi boyunca bana her türlü desteği gösteren değerli çalışma arkadaşım Arş. Gör. Gamze ÇİMEN'e ve bugünlere gelmemde büyük emeği olan aileme teşekkür ederim.



## ÖZET

İçsel pazarlama kavramının günümüzde önemi giderek artmaktadır. Firmalar yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, dışsal pazarlama faaliyetlerine verdikleri önem kadar içsel pazarlama faaliyetlerine de önem vermektedirler. İçsel pazarlama faaliyetleri, firmalar için birçok avantaj sağlamaktadır. Bu avantajlar arasında çalışanların memnuniyetinin, verimliliğin ve kalitenin artması sayılabileceği gibi çalışanların örgüte bağlılığının da artması sayılabilir. Literatürde içsel pazarlamanın uzun dönemde örgütsel bağlılığı artırıcı bir etki gösterebileceği ileri sürülmektedir.

Bu çalışmada, dezavantajlı çalışan grubunu oluşturan engelli çalışanların örgütsel bağlılıklarını tespit etmek ve içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olup olmadığı ve bu etkinin yönünün ne olduğuna ilişkin sorulara cevap bulunmak amaçlanmaktadır.

Literatürde içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar, birçok farklı sektör üzerinde yapılmıştır. Bu tez çalışmasının diğer çalışmalardan en önemli farkı, engelli çalışanlar üzerinde yapılmış olmasıdır.

Bu çalışma doğrultusunda Tokat ili merkez ilçede bulunan kamu kurumlarındaki 73 engelli çalışan üzerinde yapılan anket çalışmasıyla içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Pazarlama, Örgütsel Bağlılık, Engelli Çalışanlar

## ABSTRACT

Nowadays, the importance of internal marketing concept is increasing. Companies give importance to internal marketing activities as much as external marketing activities to survive in a highly competitive environment. Internal marketing activities, provide many advantages to companies. As these advantages can be counted among include employee satisfaction, productivity and quality increasing, to increase the organization commitment of the employees also contain. The internal marketing can show an enhancer effect upon the organization commitment in the long time that is submitted in literature.

In this study, the organization commitment of disabled employees in the disadvantageous group determine and the internal marketing of the impact on organizational commitment whether or not and the impact's direction about the questions of what happened aims to have the answer.

In literature has a lot of studies that research relationship between the internal marketing and the organization commitment. These studies were made on many different sectors. The most importance difference of this study from other studies is made on disabled employees.

In line with the study investigated the effect to organization commitment of the internal marketing with the work of the survey on 73 disabled employees in public organizations in the sample of the central district in Tokat.

**Key Words:** Internal Marketing, Organization Commitment, Disabled Employees

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Etik Sözleşme.....	i
Teşekkür.....	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	vi
İçindekiler.....	v
Tablolar Listesi.....	viii
Şekiller Listesi.....	x
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İÇSEL PAZARLAMA.....</b>	<b>6</b>
1.1. İçsel Pazarlamanın Önemi.....	8
1.2. İçsel Pazarlamanın Gelişim Aşamaları.....	9
1.2.1. Çalışan Tatmini Aşaması.....	9
1.2.2. Müşteri Yönlülük Aşaması.....	9
1.2.3. Strateji Uygulama / Değişim Yönetimi Aşaması.....	10
1.3. İçsel Pazarlamanın Amaçları.....	10
1.4. İçsel Pazarlamanın Yararları.....	11
1.5. İçsel Pazarlama Süreci.....	12
1.5.1. İçsel Araştırma.....	14
1.5.2. En İyi İşgörenin İstihdam Edilmesi.....	15
1.5.3. Vizyonun Sunumu.....	15
1.5.4. İş Görenleri Eğitmek.....	15
1.5.5. Takım Çalışması.....	16
1.5.6. İşgörenleri Yetkilendirmek.....	16
1.5.7. Ölçme ve Ödüllendirme.....	17
1.6. İçsel Pazarlama Boyutları.....	17
1.6.1. Kurumiçi İletişim.....	18
1.6.2. Kariyer Geliştirme.....	18
1.6.3. Ödüllendirme.....	18
1.6.4. Vizyon Geliştirme.....	19
1.7. Müşteri Memnuniyeti ve İç Müşteri-Dış Müşteri Kavramları.....	19

1.7.1. İç Müşteri Kavramı.....	20
1.7.2. Dış Müşteri Kavramı.....	20
1.7.3. İlişki Yönetiminde Dış Müşteri ve İç Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması.....	21
1.8. İçsel Pazarlamada Dışsal Pazarlama Benzeri Yaklaşım.....	23
1.9. İçsel ve Dışsal Pazarlama Arasındaki Farklar.....	25
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>	<b>26</b>
2.1. Örgüt Kavramı.....	26
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	29
2.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar.....	30
2.3.1. Mesleğe Bağlılık.....	30
2.3.2. İşe Bağlılık.....	31
2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	32
2.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini.....	32
2.5. Örgütsel Bağlılık ve İtaat.....	32
2.6. Örgüte Bağlılık ve Sadakat.....	33
2.7. Örgütsel Bağlılığın Tasnifi.....	33
2.7.1. Tutumsal Bağlılık.....	33
2.7.2. Davranışsal Bağlılık.....	34
2.7.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	34
2.8. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi...	35
2.9. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	35
2.9.1. Kişisel Faktörler.....	35
2.9.1.1. Kişisel Özellikler.....	35
2.9.1.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş.....	35
2.9.1.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet.....	36
2.9.1.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim.....	37
2.9.1.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem.....	38
2.9.1.2. İş Beklentileri.....	38
2.9.1.3. Psikolojik Sözleşme.....	39
2.9.2. Örgütsel Faktörler.....	40
2.9.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	40
2.9.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	41



2.9.2.3. Ücret Düzeyi.....	41
2.9.2.4. Örgüt Kültürü.....	42
2.9.2.5. Örgütsel Adalet.....	43
2.9.2.6. Örgütsel Ödüller.....	44
2.9.2.7. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	45
2.9.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	45
2.9.3.1. Alternatif İş İmkânı.....	45
2.9.3.2. Profesyonellik.....	46
<b>BÖLÜM 3: ALAN ÇALIŞMASI.....</b>	<b>48</b>
3.1. Araştırmanın Amacı.....	48
3.2. Araştırma Kapsamı, Yöntemi ve Kısıtları.....	48
3.3. Örneklem Yöntemi.....	49
3.4. Güvenilirlik Analizi.....	49
3.5. Verilerin Analizi.....	50
3.6. Araştırma Bulguları.....	50
3.6.1. Çalışanların Demografik Özellikleri.....	50
3.6.2. Çalışanların İçsel Pazarlama ve Örgütsel Bağlılık Konusundaki Düşüncelere Katılma Düzeyleri.....	53
3.6.3. Ki-Kare Analizi.....	54
3.6.4. Faktör Analizi.....	57
3.6.4.1. İçsel Pazarlama İfadelerine Yönelik Faktör Analizi.....	57
3.6.4.2. Örgütsel Bağlılık İfadelerine Yönelik Faktör Analizi.....	62
3.6.5. Regresyon Analizi.....	65
<b>BÖLÜM 4: SONUÇ.....</b>	<b>70</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>72</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>79</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>82</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b><u>Tablo No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 3.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	50
Tablo 3.2. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	50
Tablo 3.3. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	51
Tablo 3.4. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	51
Tablo 3.5. Çalışanların Engel Durumlarına Göre Dağılımı.....	52
Tablo 3.6. Çalışanların Toplam İş Deneyimine Göre Dağılımı.....	52
Tablo 3.7. Çalışanların Mevcut İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	52
Tablo 3.8. Çalışanların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı.....	52
Tablo 3.9. Çalışanların “İçsel Pazarlama” İfadelerine İlişkin Frekansları (%)....	53
Tablo 3.10. Çalışanların “Örgütsel Bağlılık” İfadelerine İlişkin Frekansları (%)	54
Tablo 3.11. Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları İle Demografik Özellikleri Üzerine Ki-Kare Analizi.....	55
Tablo 3.12. İçsel Pazarlama İfadelerine Yönelik KMO ve Bartlett Testi.....	57
Tablo 3.13. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Varyans.....	58
Tablo 3.14. İçsel Pazarlama İfadelerine İlişkin Rotasyon Matriksi.....	60
Tablo 3.15. İçsel Pazarlama İfadelerine İlişkin Faktör Grupları.....	61
Tablo 3.16. Örgütsel Bağlılık İfadelerine KMO ve Bartlett Testi.....	62
Tablo 3.17. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Varyans.....	63
Tablo 3.18. Örgütsel Bağlılık İfadelerine İlişkin Rotasyon Matriksi.....	64
Tablo 3.19. Örgütsel Bağlılık İfadelerine İlişkin Faktör Grupları.....	64
Tablo 3.20. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu (İçsel Pazarlama – Örgütsel Bağlılık).....	65
Tablo 3.21. Regresyon Analizi Katsayıları Tablosu (İçsel Pazarlama – Örgütsel Bağlılık).....	65
Tablo 3.22. Regresyon Analizi Özet Tablosu (İçsel Pazarlama – Örgütsel Bağlılık) .....	65
Tablo 3.23. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu (İçsel Pazarlama – Duygusal Bağlılık).....	66
Tablo 3.24. Regresyon Analizi Katsayıları Tablosu (İçsel Pazarlama – Duygusal Bağlılık).....	66
Tablo 3.25. Regresyon Analizi Özet Tablosu (İçsel Pazarlama – Duygusal Bağlılık) .....	67
Tablo 3.26. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu (İçsel Pazarlama – Zorunlu Bağlılık).....	67

Tablo 3.27. Regresyon Analizi Katsayıları Tablosu (İçsel Pazarlama – Zorunlu Bağlılık).....	68
Tablo 3.28. Regresyon Analizi Özet Tablosu (İçsel Pazarlama – Zorunlu Bağlılık) .....	68
Tablo 3.29. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu (İçsel Pazarlama – Normatif Bağlılık).....	69
Tablo 3.30. Regresyon Analizi Katsayıları Tablosu (İçsel Pazarlama –Normatif Bağlılık).....	69
Tablo 3.31. Regresyon Analizi Özet Tablosu (İçsel Pazarlama – Normatif Bağlılık) .....	69



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b><u>Şekil No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1.1. İçsel Pazarlama Çemberi.....	14
Şekil 1.2. İçsel ve Dışsal Başarı Zinciri.....	22



## GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte uluslararası sınırların kalkması işletmeleri daha rekabetçi bir yapı haline getirmiştir. Bu rekabetçi ortamda işletmeler ayakta kalabilmek için birçok yolu denemektedir. Bu rekabetçi yapıda işletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri hedef müşteri kitlesine ulaştırabilmek için pazarlama faaliyetlerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Artık tüm işletmeler dış müşteriye odaklı pazarlama faaliyetleri yürütmektedirler. Son zamanlarda işletmeler için önemi giderek artan pazarlama faaliyetlerinden biri de "*içsel pazarlama*"dır. İşletmeler dış müşterilerin yanı sıra kendi çalışanlarını da müşteri yani "*iç müşteri*" olarak görmeye başlamışlardır.

Ayrıcalık elde etmek isteyen işletmeler dışsal pazarlamayla birlikte iç müşteriye yani çalışanlarına yönelik de pazarlama faaliyetleri, diğer adıyla "*içsel pazarlama*" faaliyetleri yürütmelidirler. İçsel pazarlama; işletmelerin daha iyi mal ve hizmet sunabilmesi için çalışanlarına yönelik, onların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yaptığı faaliyetlerdir. İçsel pazarlama faaliyetleri ile tatmin olan iç müşteri, dış müşterinin de istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecektir.

Literatürde içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili çalışmaları incelediğinde içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan az sayıda çalışma bulunmaktadır. İncelenen yerli ve yabancı çalışmalardan bazılarında ait sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Farzad (2007)'in yaptığı çalışmasında, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerine etkisini tespit etmek amacıyla İran İsfahan'da bulunan devlet bankası çalışanlarından 118'ine anket uygulanmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında tamamı erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu üniversite mezunu, 11 – 15 yıl arasında iş deneyimine sahip kişiler oluşturur. İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisine bakıldığında ise pozitif etkinin olduğu görülmektedir.

Demir vd. (2008) tarafından içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisini tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada; Türkiye'deki üniversitelerde görev yapmakta olan 228 akademik personele anket uygulanmış ve elde edilen verilere göre öğretim elemanlarının çoğunluğunun erkek, 31 – 40 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerinde, anlamlı ve pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

İnal vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada; Niğde Sigorta İl Müdürlüğü'nde çalışan 33 personele yönelik uygulanan anket çalışmasında çalışanların büyük bölümünü 36 – 49 yaş aralığında lise mezunu, 11 – 20 yıl arasında çalışma süresine sahip, erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Kurum personelinin %82'si en az 11 yıldır kurumda çalışmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, ilgili kurum çalışanları, kurumun belirlediği hedefleri ve uyguladığı politikaları desteklemekte, mevcut üst yönetime güvenmemekte, çalışma ortamının huzurlu olmadığını, fiziksel ortamdaki (aydınlatma, ısıtma vb. gibi) memnun olduğunu, verimli olabilmek için gerekli araç, gereç ve yardımcı kaynaklara rahatça ulaşabildiğini ifade etmektedirler. Çalışanlar, kurum içerisindeki görev ve sorumluluklarının bilincindedirler. Ancak işlerini yapmaları sırasında amirlerinin kendilerine yeterince yardımcı olduğuna inanmamaktadırlar. İşlerini yapmaları sırasında birimden sorumlu yetkilinin kendilerini dinlediğine ve görüşlerini dikkate aldığına düşük bir yüzdeyle inanmaktadır. Çalışanlar, kurum üst yönetiminin değişime açık ve yenilikçi olduğuna, emeklerinin tarafsız biçimde değerlendirildiğine inanmamakta ve kurum içi iletişimden ve bilgi alışverişi ve haberleşmeden memnun olmamaktadırlar. Çalışanlar tüm bunlara karşın kurumda çalışmaktan oldukça memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Candan ve Gündüz Çekmecelioglu (2009)'nun Kocaeli ilindeki otomotiv sektöründe çalışan 121 personele yönelik yaptığı çalışmada; katılımcıların büyük bir kısmını kadınlar oluşturur. Araştırma örneğinin çoğunluğunun (%49,6) 30 yaşın altında ve %31,4'u ise 30-35 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Anket yapılanların büyük bir kısmı (%59,5) yüksek öğrenimli iken düşük bir kısmı ise (%20,7) lisansüstü eğitimlidir. Araştırmadaki deneklerin %57,9'u evli ve %42,1'inin ise bekar olduğu belirlenmiştir. Otomotiv sektöründe çalışan 121 personelden elde edilen veriler analize tabii tutulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık unsurlarından normatif ve duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak isteyen işletme yöneticilerinin içsel pazarlama faaliyetlerine önem vermesi gerektiği tespit edilmiştir.

Tuncay (2009) tarafından içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek için Süleyman Demirel Üniversitesi'ndeki 170 akademik ve 170 idari personel üzerinde yapılan çalışmada; katılımcıların büyük çoğunluğunu erkekler, 26 –

35 yaş grubu, lisansüstü eğitim seviyesine sahip, medeni durumu evli olan, 10 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışmada, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçülerek ve bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulunmuştur.

Büyüker İşler ve Özdemir (2010)'in yaptıkları çalışmalarında, 234 sağlık personeline anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, çalışanların büyük bir kısmı 26 – 35 yaş aralığında, lisans mezunu, 6 – 10 yıl hizmet yılına sahip, bayan çalışanlar oluşturmaktadır. İçsel pazarlama yaklaşımı kapsamında, çalışanların kendi geleceklerini planlamalarına imkan tanıyan kariyer geliştirme faaliyetleri, iş ortamında sergilediği performans sonucu olumlu davranışlarının ödüllendirilmesine yönelik faaliyetler, çalışanların işletmeyi sahiplenmesini sağlayacak bir vizyon sunulması ve çalışanların isteklerini ve sorunlarını kolaylıkla yöneticilerle paylaşabildiği bir ortamın yaratılması için gerçekleştirilen faaliyetler çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Gülşen (2010)'in yapmış olduğu çalışmasında; anket yaptığı 153 banka çalışanlarının çoğunluğunu erkekler, 20 – 29 yaş aralığında olan üniversite mezunu, evli ve 1 – 5 yıl arası iş deneyimine sahip kişiler oluşturmaktadır. Kamu ve özel sektör çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin t testi sonuçlarına göre, kamu ve özel bankalarda görev alan çalışanlar arasında, içsel pazarlama ve alt boyutlarına ilişkin memnuniyet düzeyi bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur. Kamu çalışanlarının çalıştıkları kuruma ilişkin yönetim tarzı, kurum politikası, çalışma ortamı fiziksel donanım ve içsel pazarlamaya ilişkin memnuniyet düzeyleri, özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek olduğundan içsel pazarlama uygulamaları bakımından kamu bankaları özel bankalardan daha etkin olduğu sonucuna varılmıştır.

Abzari vd. (2011)'nin İran'da bulunan otel endüstrisinde içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yaptığı makale çalışması kapsamında 30 sorudan oluşan anket çalışması 100 otel çalışan ve yöneticilerine uygulanmıştır. Analiz sonucunda içsel pazarlama aktivitelerinin motivasyon yarattığı, yetenekleri arttırdığı ve örgüt rekabetini geliştirdiği tespit edilmiştir. Ayrıca içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Barzoki ve Ghujali (2013) tarafından yapılan çalışmada, içsel pazarlamanın; örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini ölçmek üzere bir bankanın 165 çalışanı ile anket yapılmıştır. Çalışma kapsamında 6 hipotez ortaya atılmıştır. Analiz sonucunda içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bu oran 0,71 olarak bulunmuştur. İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığını artırma üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kaya (2013)'nin çalışmasında farklı özel kurumlarda çalışan 122 bedensel engelli personele yönelik anket çalışması yapılmıştır. Çalışanların demografik özelliklerine baktığımızda, çalışanların çoğunluğu erkekler, medeni durumu evli olanlar, 26 - 30 yaş aralığında, ilköğretim mezunu, 1 - 5 yıl arasında iş deneyimine sahip, 500 - 1000 TL arası aylık gelire sahip bireyler oluşturmaktadır. Demografik değişkenlerle bedensel engelli bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin t testi uygulanmıştır. Buna göre duygusal bağlılık ile cinsiyet, medeni durum ve toplam çalışma süreleri arasında anlamlı fark bulunurken, yaş, eğitim, şuan ki işyerinde çalışma süresi ve gelir düzeyi gibi değişkenlerin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile aralarında anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı görülmektedir.

Yanılmaz (2014)'in çalışmasında; örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile demografik faktörlere göre dağılımını belirlemek üzere ki-kare analizi uygulanmıştır. Buna göre örgütsel bağlılığın; cinsiyet, medeni durum ve yaş grubu ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Eğitim seviyelerine göre bağlılık alt grupları için anlamlılık değerlerinden sadece duygusal bağlılık ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılık görülmektedir.

Barutcu (2015)'nin kamu çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Yaş gruplarına, eğitim durumuna, çalışma sürelerine göre bakıldığında örgütsel bağlılık ile arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir.

Yapılan bu tez çalışmasında içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık kavramlarına değinilerek, kamuda çalışan engelli personele yönelik yapılan içsel pazarlama faaliyetlerin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın;



- İlk bölümünde içsel pazarlama kavramı ele alınmıştır. Bu bölümde içsel pazarlama kavramı, önemi, gelişim aşamaları, amacı, yararları, süreci, boyutları ve içsel pazarlama ve dışsal pazarlama kavramlarının ortak ve farklı yanlarına değinilmiştir
- İkinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Bu bölümde örgütsel bağlılığın önemi, iş tatmini, itaat ve sadakat kavramlarıyla olan ilişkisi, örgütsel bağlılığın tasnifi, etkileyen faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlere değinilerek bu faktörlerin alt faktörleri de ele alınmıştır.
- Üçüncü ve son bölümde ise Tokat ili merkez ilçede bulunan kamu kuruluşlarıyla görüşülerek orada çalışan 73 engelli personele ulaşılmıştır. Bu çalışanlara 2 bölüm, 58 sorudan oluşan anket çalışması uygulanarak içsel pazarlamanın engelli çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi incelenmiştir.

## BÖLÜM 1: İÇSEL PAZARLAMA

Sürekli değişen ve gelişen pazar koşullarında, firmalar ayakta kalabilmek için farklı ve kalıcı rekabet avantajları yaratmaya çalışmaktadırlar. Modern pazarlama anlayışını benimseyen firmalar faaliyetlerinde müşteri odaklı olarak kar elde etmeye çalışırlar. Bunu sağlamak için müşterilerin tatmin olması zorunludur. Firmaların müşteri tatminini sağlaması ve dış pazarlarda başarıya ulaşabilmesi; iç pazarda yaptığı çalışmaların neticesinde gerçekleşecektir. Pazarlamanın kapsamı, gelir düzeyindeki artış, sanayileşme ve beraberinde gerçekleşen teknolojik gelişmeler ile birlikte değiştirmiştir. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren hizmet pazarlaması ve hizmet kalitesi konusunda yapılan çalışmaların artmasıyla içsel pazarlama kavramı gündeme gelmeye başlamıştır (Yapraklı ve Özer, 2001: 58).

İçsel pazarlama kavramı ilk defa Berry (1981) tarafından kullanılmıştır. Banka çalışanlarını "*iç müşteriler*" olarak tanımlayan Berry (1981), iç müşteri tatminin dış müşteri üzerindeki etkilerini vurgulamak üzere "*içsel pazarlama*" kavramını ileri sürmüştür. Bu yıllardan sonra özellikle yönetim biliminin literatüründe içsel pazarlama kavramının yer almaya başladığı görülmektedir (Varey, 1995: 41).

İçsel pazarlama, hizmet ve endüstriyel işletmeler için oldukça uygun bir yaklaşım olmakla birlikte, özellikle işgücü yoğun işletmelerde hizmet kalitesi, hizmeti sunan personelin becerisine ve tutumuna bağlı olduğundan dolayı içsel pazarlama hizmet işletmelerinde daha önemli bir yaklaşım haline gelmiştir. İçsel pazarlama kavramı literatürde incelendiğinde birçok tanımlama ile karşılaşırken, bu kavramın firmanın amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir iç kültür ve yönelim oluşturmayla ilgili olduğu genel kabul gören bir bakış açıdır (Payne vd., 1995: 11; akt: Varinli, 2012: 110).

*İçsel pazarlama*, pazarlama literatürüne girişinden bu yana birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları kavramın daha iyi anlaşılması açısından aşağıda verilmiştir. İçsel pazarlama (Yapraklı ve Özer, 2001: 45);

- Çalışanların isteklerini tatmin etmeye yardımcı olan departmanlar arası, yönetim ve personel arası iç etkileşimi yürüten bir süreçtir.

- Organizasyonlardaki ihtiyaçları tatmin etmede kullanılan içsel değişim ve organizasyon bölümlerinin iç müşterilere hizmet sunma metotlarını kapsayan bir olgudur.
- Firmayı çalışanlara satmaktır.
- Örgütün insan kaynaklarını yönetmekte kullandığı bir yönetim perspektifidir.
- İç ve dış müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için firma misyonu ve amaçları doğrultusunda çalışanları takım çalışmasına yöneltmek ve personeli hem tedarikçi hem de tüketici olarak dikkate almaktır.
- Hem işgören tatmini ve hem de müşteri tatmini yaratarak arzulanan örgütsel amaçlara ulaşmak için proaktif programlar ve planlama içeriğiyle içsel pazarın çalışanların -ve dışsal pazarın -müşterilerin- ihtiyaçlarını eşit önem vererek karşılamaktır.
- Müşteri odaklı çalışanları kazanmak ve onları muhafaza etmek üzere yoğunlaşan faaliyetlerdir.
- Başarılı bir şekilde müşteriye hizmet edebilmesi için çalışanların eğitimi, motivasyonu ve ücretlendirilmesi işidir.

Yapraklı ve Özer (2001: 58)'in yaptığı tanımlamaya göre, içsel pazarlama; *“firma faaliyetlerini gerek iç gerekse dış müşterilerin tatminini sağlayacak şekilde organize etmek, nihai firma misyonuna ulaşmak amacıyla yetenekli personeli istihdam ve muhafaza etmek, firmanın tüm çalışanlarını içsel iletişimi ve motive edici diğer unsurları kullanarak dış müşteri tatminini sağlamaya yöneltmektir”*.

Başka bir tanımlamaya göre içsel pazarlama; *"sistem içerisinde işbirliği ve başarının gelişimsel yönetimi ile pozitif iş ilişkilerini hızlandırmaya dayalı tümleşik bir süreçtir"*. Böyle bir içsel müşteri ilişkileri yönetim sistemi, birkaç anahtar özelliğe sahiptir (Varey ve Lewis, 1999: 941):

- Müşterinin görüşü, ürün/hizmet kararları ile birleştirilir,
- Müşterinin taahhüdü sosyal sözleşme kabul edilir,
- Ortak kazanç için fikir mübadelesinde açıklık vardır,
- İşbirliği ile çalışanlar arasında daha büyük bir özdeşleşme gelişir,
- Ürün tasarımı, üretim ve hizmette müşterinin fikirleri alınır,
- Tedarikçiler ve müşterilerin arasında yakın ortaklık vardır,

- Müşteriler bireysel insan olarak görülür, yani değer sağlayıcıdır,
- Tedarikçiler ve müşterilerin arasında devamlı etkileşim ve diyalog vardır,
- Müşteri ihtiyaçlarını keşfetme, uyandırma, yaratma ve karşılama üzerine bir odaklanma vardır,
- İlişkiler bir girişim varlıkları olarak görülür,
- Müşteri bilgileri (istekler, beklentiler, ihtiyaçlar, görüşler ve memnuniyeti düzeyleri) sistematik olarak toplanır ve yayılır,
- İçsel pazarlamada iletişimin bölünme analizi boyunca devam etmesi hedeflenir.

Yüksek kalitede hizmet üreten çalışanların örgüte çekilmesi, kazandırılması ve sadık bir örgüt çalışanı haline getirilmesine ağırlık veren bir yönetim felsefesidir. Çalışanlar arasında, örgütün sunduğu hizmete ilgi ve yönelimi artırmak için örgütün her düzeydeki içsel ilişkilerini içeren, uygulanan süreçler ve faaliyetler bütünüdür (İnal vd., 2008: 163).

### 1.1. İçsel Pazarlamanın Önemi

Southwest Havayolları Yönetim Kurulu Başkanı 1996 yılında şirketin 25. kuruluş yıl dönümünde yaptığı konuşmasında içsel pazarlamanın önemini şu şekilde ifade etmiştir: "*İşletmeler için kim önce gelir? Müşteriler mi, çalışanlar mı yoksa hissedarlar mı? Bu sorunun cevabı konusunda asla bir tereddüdüm yoktur. Çalışanlar önce gelir. Eğer onlar mutlu, tatminkar, kendilerini işe vermiş ve enerjikseler, tüketiciler için ellerinden gelenin en iyisini yapacaklar ve dolayısıyla müşteriler tekrar gelecekler, bu da hissedarları mutlu edecektir*" (Demir vd., 2008: 136).

İşgören ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan içsel pazarlama, pazarlama yönlülüğü benimseyen bütün örgütlerde gerekli olmakla birlikte hizmet sektöründe daha önemlidir. Çünkü hizmet sektöründe verilen hizmetin kalitesi büyük ölçüde hizmet sunan işgörenin tutum ve davranışlarına bağlıdır (Varinli, 2006: 108).

Çalıştığı örgüt ile sürekli sorunlar yaşayan, morali bozuk, kendini güvende hissetmeyen çalışanların dış müşterilere kaliteli mal ve hizmet sunması mümkün değildir. Bu yüzden içsel pazarlama işletmeler için çok önemlidir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarındaki temel başarı kriteri, işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmeleridir (Demir vd., 2008: 137).

## 1.2. İçsel Pazarlamanın Gelişim Aşamaları

İçsel pazarlama kavramının gelişim süreci incelendiğinde; çalışan tatmini aşaması, müşteri yönlülük aşaması ve strateji uygulama/değişim yönetimi aşaması olmak üzere birbirine bağlı üç farklı aşamadan söz edilebilir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450).

### 1.2.1. Çalışan Tatmini Aşaması

İçsel pazarlamanın gelişiminin bu aşamasında yapılan çalışmaların odak noktasını "*çalışanların motivasyonu ve tatmini*" oluşturmaktadır. Bu odaklanmanın temel sebebi, hizmet kalitesini iyileştirme çabalarının içsel pazarlamanın temeline dayanmasıdır. Bu dönemlerde çalışanların performansında meydana gelen tutarsızlıklar, hizmet kalitesinin düzeyinde de tutarsızlıklara yol açmıştır. Çalışanların değişkenlik gösteren performansından kaynaklanan problemleri çözüme ulaştırmak amacıyla, işletme çabaları hizmet kalitesinin tutarlılığını sağlamaya odaklanmıştır. Bu nedenden dolayı, işletmenin tatmin edilmiş müşterilere sahip olabilmesi için tatmin olmuş çalışanlarının olması gerekliliği, bu aşamada vurgulanmıştır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450). Böyle bir anlayış sebebiyle işletmenin önceliğini tüketiciler yerine çalışanların almasına yol açmıştır. Sonuçta, en iyi personeli işe alma, motive etme ve işe bağlı tutma gibi insan kaynakları bölümünü doğrudan ilgilendiren uygulamalar ön planda tutulmuştur. Bu yaklaşımın temel amacı, çalışan tatminini sağlamak için onlara müşteri gibi davranılmasıdır. Oysa çalışanlara müşteri gibi davranılması bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. Çalışanlar aldıkları ürünü istemeyebilirler, seçme şansına sahip olmayabilirler veya kabul etmeye zorlanabilirler. Diğer yandan, dış müşterinin pazarlama faaliyetlerinin odak noktası olması modern pazarlama anlayışının temel ilkesidir (Varinli, 2012: 110-111).

### 1.2.2. Müşteri Yönlülük Aşaması

Bu aşamada içsel pazarlamayı kavramlaştırmada ortaya çıkan güçlükler dikkate alınır. İçsel pazarlamanın amacı, çalışanların müşteri yönlü olmalarını sağlamaktır. Böyle bir anlayışta, çalışanları işlerini daha iyi yapmaları için motive etmenin yeterli olmadığı, bunun yanında satış yönlü de olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Bu dönemde içsel pazarlama ile ilgili tanımlarda müşteri yönlülük ve satış zihniyetine sahip olma

yönünde çalışanları motive etmek için pazarlama benzeri yaklaşımlardan yararlanılması ön plana çıkmıştır. Böylece müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilen, müşteri yönlü çalışanlara sahip olmak bu aşamanın temel özelliğidir (Varinli, 2012: 111).

### **1.2.3. Strateji Uygulama / Değişim Yönetimi Aşaması**

Üçüncü aşamada ise bir strateji uygulama aracı olarak içsel pazarlama görülmeye başlanmıştır. İçsel pazarlamanın çalışanları işletme amaçları doğrultusunda yönlendirerek, eğiterek motive etmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. İçsel pazarlamanın uygulama aracı olarak gelişiminin desteklenmesi, bu kavramın örgüt içerisinde fonksiyonel bütünleşmeyi sağlama mekanizması olabileceğine ilişkin görüşlerin yaygınlaşmasıyla başlamıştır. Söz konusu gelişim doğrultusunda içsel pazarlama, değişime karşı direncin üstesinden gelen, bölümler arası ayrımı ve çatışmayı azaltan bir mekanizma olarak görülmeye başlanmıştır (Varinli, 2012: 111-112).

### **1.3. İçsel Pazarlamanın Amaçları**

İçsel pazarlamanın temel amacı, dış müşteri tatminini sağlamaktır. Çünkü işletme faaliyetlerinin odak noktası dış müşterilerdir. Bu tatminin sağlanmasıyla, müşterinin işletmeyi daha sonra tekrar tercih etme olasılığı ve müşteri bağlılığı artacak ve sonuç olarak işletme kârlılığında ve pazar payında artışa yol açacaktır. Bunu sağlamanın yolu ise, içsel pazarlamanın temel prensipleri dikkate alınarak, çalışanların tatmin olacakları etkin bir süreç oluşturmaktan geçmektedir. Bu nedenle, müşteri yönlü bir örgüt kültürü oluşturularak, nitelikli elemanları işe alarak, eğiterek, işletme içinde etkin bir iletişim sistemi sağlayarak, motive ederek dış müşteri tatmini artırılabilir (Varinli, 2012: 115-116).

Firmanın tüm faaliyetlerinde olduğu gibi, içsel pazarlama uygulamalarında da nihai hedef dış tüketici tatminini maksimize ederek firmanın karını ve pazar payını arttırmaktır. Yönetimin amacı, çalışanları ve çalışanların ihtiyaçlarını dikkate aldığını hissettirerek iç müşteri tatmini sağlamak ve dolayısıyla pazara sunulan mal-hizmet kalitesini arttırarak karlılığı yükseltmektir. Bu temel amaçla birlikte içsel pazarlama ile hedeflenen diğer amaçlar şunlardır (Yapraklı ve Özer, 2001: 59):

- Örgütün her bölümünde kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine odaklanmış, müşteri odaklı düşünen ve bu doğrultuda çalışan personeli kazanmak ve elde tutmak, yetenekli personelin sürekliliğini sağlamak,
- Ekonomik gelişme için yönetim ve çalışanlar arası motivasyonu geliştirmek ve harekete geçirmek,
- Tüm çalışanlar için ortak bir hedef belirlemek, dolayısıyla ortak bir hareket tarzı yakalamak,
- Ekonomik, sosyal, politik ve teknik çevredeki değişimlere karşı rekabetçi avantaj sağlamak için gerek duyulan anlayışı geliştirmek,
- Araştırma-geliştirme ve kişisel yetenekleri geliştirmeye dayalı esnek stratejiler ile iletişim yönetimi sağlamak,
- Hem tüketiciler hem de organizasyon üyeleri açısından çekici bir şirket markası oluşturmaktır.

İçsel pazarlamanın yukarıda açıklanan amaçlarının dışındaki diğer amaçları şunlardır (Varey ve Lewis, 1999: 928):

- Organizasyondaki nitelikli çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak,
- Yönetim ve çalışanlar arasında motivasyonu sağlamak ve artırmak,
- Değişen ekonomik, politik ve teknolojik çevrede rekabet edebilir hizmet sunumu için uygun yönetim biçimini belirlemek ve benimsemek,
- Verimliliği artırmaktır.

#### **1.4. İçsel Pazarlamanın Yararları**

İçsel pazarlama programları başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde işletmelere önemli yararlar sağlamaktadır (Arnett vd., 2002: 87-88):

- ❖ İşten ayrılma oranında düşüş sağlanır. Çalışanların işletmeye bağlılığının artmasıyla birlikte işgücü devir hızı düşer. Bunun sonucunda işe alma ve eğitim maliyetlerinde, hatalı ürün ve hizmet üretiminde azalmadan dolayı giderlerde düşüş sağlanır.
- ❖ Çalışanların işe bakış açısı değişir, işlerini severek yaparlar, dolayısıyla çalışan tatmininde artış meydana gelir.
- ❖ Çalışanların memnuniyet düzeylerinin yükselmesi sonucu, kendilerini daha fazla işlerine adanlar ve dolayısıyla mal ve hizmet kalitesinde artış sağlanır.

- ❖ İşletmelerde değişime ve yeniliklere açık bir örgüt kültürünün oluşturulmasında yardımcı olur. Çalışanların değişime karşı gösterdikleri tepkilerin azalmasını sağlar.

Örgütlerde etkin ve başarılı bir içsel pazarlama anlayışı geliştirmede atılması gereken temel adımlar ise şunlardır (İnal vd., 2008: 166):

- Hizmet odaklı çalışma ortamı oluşturarak olumlu davranış kalıpları geliştirme,
- Çalışanlar üzerine yapılacak harcamaların "yatırım" olarak görülmesi,
- Müşteri beklentilerini karşılama konusunda çalışanları eğitilmesi ve problem çözümünde çalışanların önünde var olabilecek engellerin kaldırılması,
- Çalışanların ürün geliştirme konusunda işin içine katılması,
- Örgüte takım çalışması ruhunun kazandırılması ve çalışanlara psikolojik destek,
- Müşteri tatminine odaklı bir ödüllendirme sistemi geliştirme,
- Örgütün/ürünlerin dış müşterilerden önce çalışanlara pazarlanması,
- İçsel pazarlama uygulamalarını stratejik yönetimin bir parçası olarak görme ve bu süreci firmanın örgütsel yapısı ile karşı karşıya getirmeme,
- Bilginin iki yönlü akışına izin verme ve karar almada katılımı sağlama,
- Üst yönetimin içsel pazarlama sürecine kararlı ve aktif biçimde destek vermesi.

### 1.5. İçsel Pazarlama Süreci

İçsel pazarlama sürecine ait faaliyetleri gösteren kesin bir liste yoktur. Cranfield Yönetim Okulu tarafından yapılan bir araştırma, işletmelerde resmi bir içsel pazarlama programının çok ender bulunduğunu göstermiştir. İşletmelerdeki uygulamalar incelendiğinde içsel pazarlamayı oluşturan faaliyetlerin işletmede içsel pazarlama olarak adlandırılmadığı görülmüştür. Araştırma sırasında yöneticilerden örgütlerindeki içsel pazarlama programlarını tanımlamaları istenmiştir. Cranfield araştırmasının bulguları şöyledir (Oyman, 1999: 43; akt: Gülşen, 2010: 46-47):

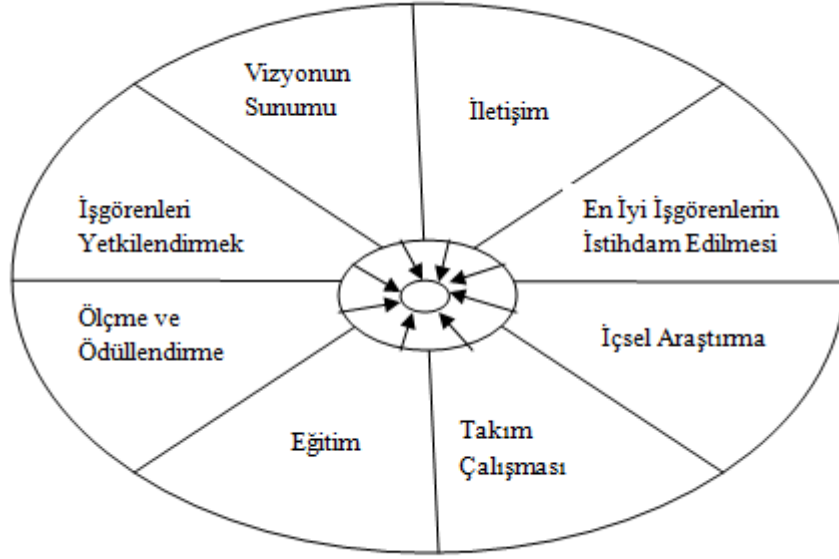
- ❖ İçsel pazarlama genellikle bağımsız bir faaliyet değildir. Kalite programları, müşteri hizmeti programı ve daha geniş işletme stratejileri içinde gizlidir.



- ❖ İçsel pazarlama biçimsel ve planlı faaliyetlerle birlikte çeşitli daha az biçimsel olan faaliyetlerden oluşmaktadır.
- ❖ Başarılı bir içsel pazarlama için iletişim çok önemlidir.
- ❖ İçsel pazarlama hizmete yönelik rekabetçi farklılaştırmada önemli bir rol oynar.
- ❖ İçsel pazarlama aynı zamanda bir örgütteki bölümler arasındaki çatışmayı azaltmada önemli bir role sahiptir.
- ❖ İçsel pazarlama deneysel bir süreçtir. Çalışanların kendi kendilerine bir sonuca varmalarına yol açar.
- ❖ İçsel pazarlama evrimcidir. Engellerin zaman içinde yavaşça ortadan kalkacağını savunur.
- ❖ İçsel pazarlama örgütlerdeki yenilikçi ruhun ortaya çıkmasını kolaylaştırır.
- ❖ İçsel pazarlama üst düzey yönetimin özverili katılımı, tüm işgörenlerin işbirliği ve açık bir yönetim tarzı olduğunda daha başarılı olmaktadır.
- ❖ İçsel pazarlama kavramının çalışanlara açık bir şekilde sunulması, örgütte işletme felsefesinin bir parçası olarak yavaş yavaş yayıldığı bir yaklaşıma göre daha az başarılı olmaktadır.
- ❖ İçsel pazarlama hizmet kültürü oluşturmaya yardım ettiğinden her hizmet işletmesi için geçerli tek bir içsel pazarlama programı mevcut değildir.

Pazarlamanın önde gelen akademisyenleri Berry ve Parasuraman'ın önerdiği ve çeşitli gerekli içsel pazarlama faaliyetlerinin yer aldığı içsel pazarlama çemberi Şekil 1.1'de görülmektedir. Bu çemberin içine yine pazarlamanın önde gelen akademisyenlerinden olan Gronroos'un önemini vurguladığı iletişim faaliyeti eklenmiştir. Bu faaliyetlerin bir bölümü kalifiye işgörenlerin cezp edilmesi, geliştirilmesi, güdülenmesi ve elde tutulması gibi aynı zamanda insan kaynakları faaliyetleri olarak da değerlendirilebilmektedir (Oyman, 1999: 44; akt: Gülşen, 2010: 46-47).

Şekil 1.1: İçsel Pazarlama Çemberi



Kaynak: Oyman, 1999: 45 akt: Gülşen, (2010). *Bankalarda İçsel Pazarlama Çalışmaları ve Kamu Bankalarıyla Özel Bankaların Karşılaştırılması*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: 46-47.

### 1.5.1. İçsel Araştırma

İçsel pazarlama programına işgören isteklerini, ihtiyaçlarını ve tutumlarını belirleyerek başlamak gerekir. Çalışanların ücretleri, şirket politikaları, çalışma koşulları, hakkındaki tutum ve görüşlerinin öğrenilmesi yönetime çalışanların tatmin düzeyi hakkında önemli bir geri bildirim sağlayacaktır. Ayrıca içsel pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde; çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri, mal-hizmet kalitesi ve müşteri tatmininin artırılmasına ilişkin düşünceler yardımcı olacaktır. Mal ve hizmetlerin yaratılması, ulaştırılması ya da yeni mal ve hizmetlerin tanıtılması sürecinde önemli değişiklikler olduğunda da çalışanların bu değişimlere ilişkin algıladıkları maliyetleri ve faydaları belirlemek amacıyla araştırma yapılır. Bu sayede çalışanlar ve işleri uyumlu hale getirecek adımları belirlemek de mümkün olur (Öztürk, 1996: 91; akt: Gülşen, 2010: 48).

### 1.5.2. En İyi İşgörenin İstihdam Edilmesi

Örgütlerde işi yapan işgörenin niteliği doğrudan çıktıya yansır. İşletmeler, en iyi işgöreni istihdam edebilmek ve en iyilerini bulabilmek için işgöreni kendi örgütüne çekebilecek özelliklerinin bulunması gerekir. Nitelikli işgörenleri bulmak için işletme içi kaynaklardan, gazete ilanları, el broşürleri, kariyer fuarları, bilgi bankaları ve kariyer şirketlerinden destek alınabilir. Adaylar belirlendikten sonra testler uygulanır, işin gerektirdiği fiziksel bir beceri varsa adaylar üzerinde bunun ölçümü yapılır, yüzyüze görüşmelerle karşılıklı talepler ve beklentiler açıklanır. Bunların sonucunda da belirlenen uygun adaylar işe alınır (Gülşen, 2010: 48-49).

### 1.5.3. Vizyonun Sunumu

Vizyon; "*mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek kurum için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır*". Başka bir deyişle vizyon; "*kurum ile ilgili hayal edilen gelecektir*" (Koçel, 2010: 76).

Yöneticilerin vizyon sahibi olmaları ve bunu işgörenleri ile paylaşmaları gerekir. Çünkü başarılı örgütlerin en önemli özelliklerinden biri de örgüt adına işgörenlerin inandığı ve paylaştığı bir vizyona sahip olmalarıdır (Demir vd., 2008: 139).

Mal ve hizmet sunan işletmelerdeki çalışanların yaptıkları işin çalıştıkları organizasyonu nasıl etkilediğini ve o işin çalıştıkları organizasyonun amaçlarına katkılarını anlamaya ihtiyaçları vardır. İşgörenler belli bir noktaya kadar ücretler ve sosyal haklarla güdülenebilir ancak işgörenler şirketin vizyonuna bağlı kalmazlarsa başka işlere yönelebilirler. Vizyonun gerçekçi, uygulanabilir ve açıkça ifade edilmiş olması gerekir (Oyman, 1999: 52; akt: Gülşen, 2010: 49).

### 1.5.4. İş Görenleri Eğitmek

Pazarlamanın pazarlama bölümü dışında da yürütülmesi gereken devamlı bir süreç olduğunu açıklayan eğitim faaliyetleri geliştirilmelidir. Bu doğrultuda içsel pazarlama eğitiminin amaçları şöyle sıralanabilir (Öztürk, 1996: 92; akt: Gülşen, 2010: 49):

- Pazarlamaya karşı olumlu tutum yaratmak,
- Örgütteki herkesin müşteri ilişkileri ve müşteri tatmini konusundaki sorumluluklarını anlamasını sağlamak,

- Müşterilere iyi işlevsel kalite sunulması konusunda çalışanlar arasında bilgi yaratmak,
- Çalışanların iletişim ve hizmet becerilerini arttırmak.

Eğitim; çalışanların şirketi, şirket felsefesini, kendilerinden ne beklediğini, nasıl davranacaklarını ve neden bu şekilde davranacaklarını öğrenecekleri bir süreç olarak düşünülmelidir (Oyman, 1999: 55; akt: Gülşen, 2010: 50).

Eğitim kesintisiz bir süreç olarak algılanmalı ve sadece yeni başlayanlara uygulanmamalıdır. Eğitim süreci üst yönetimde başlamalı ve küçük gruplar şeklinde yapılmalıdır. Eğitim işgörenlerin özgüvenini ve motivasyonunu artırır, güven duygusuyla motive olmuş işgörenin davranışları hizmetin ve üretilen malın kalitesini yükseltir (Gülşen, 2010: 50).

#### **1.5.5. Takım Çalışması**

İşletmelerde takım temelli bir organizasyon modelinin uygulanması motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Takımlarda çalışan bireyler kendilerini daha az stresli hissedeceklerdir. İyi seçilmiş, gelişime açık, dürüst, vizyon sahibi, yetenekli, birbirini tamamlayan doğru insanlardan oluşan ekipler her zaman başarıya daha yakındır. Takım tarafından desteklenen işgörenler kaliteli mal ve hizmet sunmak açısından daha heveslidirler. Bir takımın üyesi olmak bireylere kendini ifade etme ve yaratıcılığı kullanma şansı verir. Takımını hayal kırıklığına uğratmak istemeyen kişinin bireysel performansı artar (Yılmaz, 1999: 29).

#### **1.5.6. İşgörenleri Yetkilendirmek**

Yetkilendirmek; müşterilere hizmet etmek için işgörenlere istek, beceri, ekipman ve yetki vermektir. Günümüzde birçok işletme müşterilerin ihtiyaçlarına gerçekten duyarlı olabilmek için müşteriyle karşı karşıya olan personele, müşteri arzularını karşılayabilmeleri ve herhangi bir olumsuzluğu anında telafi edebilmelerini sağlayacak yetkinin verilmesi gerektiğini anlamıştır. Ayrıca işgörenlere yetki ile birlikte bilgi ve ekipman da vermek gerekir. Yetkilendirilmiş personel kendini daha önemli hisseder. Yetkilendirme işgörene müşteri ihtiyaçları doğrultusunda kuralları biçimlendirme hürriyeti verir. Müşteriler birbirinden farklı olduğu için aynı kurallar her müşteriye

tatmin etmez. Eğer işgören belirlenmiş kuralları her müşteriye uygulamaya çalışır ise hüsrana uğrar ve yaratıcılığı kısıtlanmış olur (Oyman, 1999: 63; akt: Gülşen, 2010: 50).

İçsel pazarlamanın diğer faaliyetlerini uygulamak yetkilendirmeyi destekler. En iyi çalışanlar işe alındığı takdirde yönetimler genellikle güven duygusu içinde yetki ve sorumlulukları devrederler. Burada güçlü bir vizyon çalışanların davranışlarının yönlendirilmesi ve dolayısıyla daha az kurala ihtiyaç duyulması açısından önemli ve gereklidir. Beceri ve bilginin geliştirilmesi güven ve yaratıcılık sağladığı gibi, takım çalışmasının yaratacağı bağlılık ve hedef paylaşımı da kişisel girişimi güdüleyecektir (Oyman, 1999: 64; akt: Gülşen, 2010: 51).

### **1.5.7. Ölçme ve Ödüllendirme**

Her şirket iyi elemanlarını elde tutabilmek için onları ödüllendirmek zorundadır. Bir işletme politikası olarak performans değerlemesi sonucunda standartların üstünde başarı gösteren işgörenlerin ödüllendirilmesinin kabul edilmesi; başarılı kişileri işletmeye çekmenin yanında, diğer çalışanlara örnek olma, işgören devir hızının düşük olması, örgütsel bağlılığı artırma, verimlilik ve karlılığı yükseltme, rekabet avantajı sağlama gibi pek çok yararlar sağlar (Demir vd., 2008: 139).

Örgütlerdeki ödül sistemleri genellikle satış, kar, verimlilik gibi ölçütleri temel alır. Mükemmel müşteri hizmeti, hizmet yönlü davranışlar ve müşteri tatmini ödüllendirmede pek göz önüne alınmaz. Ödül sistemleri örgütün vizyonuyla ve gerçekten önemli olan sonuçlarla ilişkilendirilmelidir. Örneğin müşteriye elde tutma önemli bir sonuç olarak görülüyorsa, elde tutma oranını arttıran davranışlar tanınmalı ve ödüllendirilmelidir (Öztürk, 2008: 112).

Ödüller prim, terfi, hediye, plaket gibi maddi unsurlar olabileceği gibi manevi de olabilir. Ödüllendirme performans ölçüm sistemine bağlı olmalıdır. Örgüt kültürü ile uyumlu, etkin ve adil performans ölçüm teknikleri kullanılmalıdır (Gülşen, 2010: 51).

### **1.6. İçsel Pazarlama Boyutları**

İşletme, dış müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamada ve gelecekte olası isteklerini önceden belirleyebilmek noktasında özellikle hizmet işletmelerinde dış müşterilerle etkileşim halinde bulunan iç müşterilerinin performansını arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmalıdır. Bu bağlamda içsel pazarlama literatüründe belirtilen

tanımlar ile Foreman ve Money (1995: 759)'ın içsel pazarlama ölçeği doğrultusunda çalışanların, kariyer geliştirme, ödüllendirme, vizyon geliştirme ve kurum içi iletişim boyutlarında iç müşterinin tatminini arttırmaya yönelik içsel pazarlama faaliyetleri sıralanmıştır.

### **1.6.1. Kurumiçi İletişim**

Kurumiçi iletişim; *"işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, işletmeyi oluşturan bölüm ve çalışanlar arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, eğitimi ve karar almayı sağlamak amacıyla gerçekleşen iletişim süreci"* olarak tanımlanabilir (Aktan, 2006: 85).

Çalışanların isteklerini, ihtiyaçlarını, işle ilgili sorunlarını ve düşüncelerini işletme yöneticileriyle paylaştıkları bir ortamın yaratılması iş ile ilgili tatmin düzeylerini arttıracaktır (Büyüker İşler ve Özdemir, 2010: 118).

### **1.6.2. Kariyer Geliştirme**

Kariyer geliştirme; çalışanlara, kariyer seçiminde yol gösteren, seçilen kariyere uyum sağlamada yardımcı olan ve kendine saygı gereksinimini tatmin eden bilinçli etkinliklerdir. Kariyer geliştirme çalışanlara kendi geleceklerini planlama olanağı tanınarak güdülenmeleri sağlanır. Ayrıca kariyer geliştirme, çalışanların kuruma bağlılıklarını ve iş tatmini arttırırken çalışanların becerilerinin zenginleştirilmesini de sağlar (Kavuncubaşı, 2000: 165).

### **1.6.3. Ödüllendirme**

Çalışanları özendirmek ve işe bağlamak amacıyla başarılı olanlara bir takım ödüller verilir ve bu sistem çalışanların motivasyonlarını artırır (Şahin, 2004: 77). Ödüllendirme çalışanların kişisel kontrolünü ve kurullarla uyumlu davranmasını sağlar. İşletmede ödüllendirilmiş bir çalışan işletmesini önemli, anlamlı ve etkili olarak algılayacak, daha istekli bir şekilde işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı faaliyetler içinde bulunacaktır (Büyüker İşler ve Özdemir, 2010: 119).

#### 1.6.4. Vizyon Geliştirme

Vizyon, "*gelecekte ulaşılmak istenen konumu*" tanımlar. İşletmenin çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunması ve bu vizyonu tüm çalışanlarla etkin bir şekilde paylaşması çalışanların işletmeyi sahiplenmelerini sağlar. Çalışanların vizyonlarının geliştirilmesi, işletmeyi arzu edilen geleceğe taşımaya odaklanmalarını sağlar (Senge, 1998; akt: Büyüker İşler ve Özdemir, 2010: 119).

#### 1.7. Müşteri Memnuniyeti ve İç Müşteri-Dış Müşteri Kavramları

"*Müşteri memnuniyeti*" kavramı müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına yönelik bir kavramdır. Bir mal ya da hizmeti kullananların sağlayacağı memnuniyet, o mal ya da hizmeti üretenlerin de yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlar. Müşteri memnuniyeti, fiziksel mallarda müşterinin alım sonrasında o maldan beklediği performans, kalite vb. unsurların değerlendirilmesiyle ortaya çıkar. Hizmetlerde ise müşterinin hizmetten beklentilerinin sağlanmasıyla ortaya çıkar. Müşterinin bir mal veya hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile o mal veya hizmeti satın aldıktan ve kullandıktan sonra algıladıkları performans arasındaki farklılıktan doğan tutarsızlığın fonksiyonu tatmin olarak ele alınır (Türk, 2005: 198).

Müşterilerin hizmet beklentileri iki aşamada oluşmaktadır. Bu aşamalar; arzulanan hizmet aşaması ve yeterli hizmet aşamasıdır. Arzulanan hizmet aşaması, müşterinin almayı beklediği hizmet performansıdır (Brown ve Swartz; 1989: 95; akt: Altuğ, 2013: 33). Hizmet performansının müşterinin beklentisinin altında kalması durumunda "*tatminsizlik*" ortaya çıkmaktadır. Uzun vadeli müşteri ilişkilerinin sağlanmasında hizmetin etkin ve kaliteli olması, işletme tarafından müşteriye önemsendiğinin hissettirilmesi ve sonuç olarak yüksek seviyelerde müşteri memnuniyetinin elde edilmesi sağlanabilir. Satın aldığı mal ve hizmetten çok memnun kalan müşterilerin, tekrar yine aynı mal ya da hizmeti satın alma davranışında bulunma olasılıkları artmaktadır (Gustaffson vd., 2005: 210).

Müşteri tatmini, sunulan ürün ve hizmet performansının müşteri beklentilerini ne kadar karşıladığına bağlıyken, müşteri sadakati ise müşterinin işletmeyi yeniden tercih edip etmediğine ve yine aynı firmayla müşteri ilişkisini sürdürmek isteyip istemediğine bağlıdır. Buna göre, müşteri tatmini müşteri sadakatini gerçekleştirmek için bir ön koşuldur. Bir başka anlatımla, müşteri sadakatinin gerçekleştirilmesi müşteri tatmininin

sağlanmasına bağlıdır. Bir müşterinin yeniden bir hizmet satın alma olasılığı, ilk satın almada yaşadığı tatmin ve hoşnutluk derecesine bağlıdır. Eğer müşteri ilk satın almada çok memnuniyetsiz, memnuniyetsiz ya da kayıtsız kalmışsa bu müşterinin firma ile olan ilişkisini sürdürme ihtimali azalacaktır. Eğer müşteri ilk satın alma sonucundan memnun kalmışsa çoğu durumda, müşterinin tekrar satın alma olasılığının artması beklenir. Bunun ötesinde, müşteri çok memnun kalmışsa, bir başka deyişle firma sunumu, müşteri beklentilerinin çok üzerine çıkmışsa, bu durumda yeniden satın alma olasılığı çok yükselecektir. İşletmeler çoğu zaman, memnun ve çok memnun müşterilerinin arasında işletmeye sadakat açısından ayırım yapamamaktadır. Memnun kalan müşteriler eğer aynı ya da daha fazla memnuniyet verecek bir başka tedarikçi bulursa onu tercih edebilmektedir (Kotler, 2000: 184).

### **1.7.1. İç Müşteri Kavramı**

İç müşteri tatmini daha çok fiziki çevre şartlarına, haberleşme düzenine, ücret, ödüllendirme, sağlık ve emeklilik sistemi gibi motivasyon unsurlarına ve çalışanların birbirleriyle ve yönetimle kurdukları ilişkilere dayanmaktadır (Saran, 2004: 88). İç müşteri kavramına göre kurum ya da örgütte çalışan herkes birbirinin müşterisidir. Bu durum, kurum ya da örgütün departmanlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin geliştirilmesi bakımından ve kurumun insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemlidir. Kamu hizmeti sağlayan kurumlarda da bu anlamda iç müşteri memnuniyetinin yani personelin memnuniyetinin sağlanmış olması etkin ve kaliteli hizmet sunumu açısından son derece önemlidir. İç müşteri olarak ifade edilen çalışanların gereksinimlerinin tatmin edilmemesi durumunda kaliteli bir hizmeti vermek mümkün değildir. Doyuma ulaşmamış iç müşterilerin, dış müşterileri doyuma ulaştırmaları mümkün değildir. Bu nedenle öncelikle çalışanların müşteriyi memnun etme yeteneğine sahip olması gerekir (Bingöl, 1999: 83).

### **1.7.2. Dış Müşteri Kavramı**

"*Dış müşteri*" olarak nitelendirilen müşteriler; bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. İç müşterilerin ürettiklerini tüketen dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli



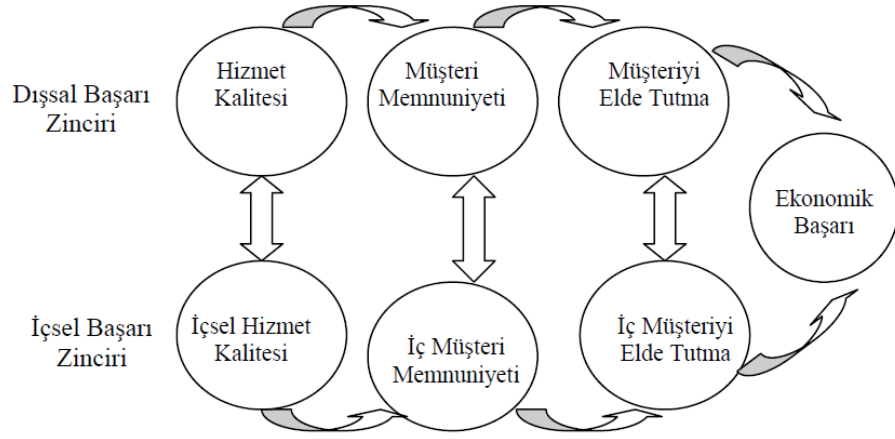
düzeltilmeleri yaparak sıfır hata düzeyine girmek esastır (Ersen, 1997: 26). Örgütler ya da kurumlar yaptıkları tüm çalışmalarda ürün ve hizmet kalitesine önem vererek dış müşterilerini mutlu ederken, iç müşterilerinin de kendi iş ilişkilerinde, davranışlarında aynı mutluluğu yakalamalarını sağlamalıdır. Kamu hizmetleri sunan kurumlar için ise dış müşteriler hizmetten yararlanan vatandaşlardır. Kamu hizmeti sunan kuruluşlar için en önemli olgu vatandaşların sunulan hizmetten tatmin edilmesi ve çevresel kalite anlayışının başlamasıdır. Kamu yönetiminin varlık nedeni de vatandaşlara iyi bir hizmet veya ürün sunmaktır. Kamu tarafından sunulan hizmetlerin müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını karşılaması gerekir (Bingöl, 1999: 80).

### **1.7.3. İlişki Yönetiminde Dış Müşteri ve İç Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması**

Geçmişte işletmelerin en önemli amaçlarından birisi, sundukları ürün ya da hizmetleri satın alacak müşteri bulmalarıydı. Ancak, bu amaç günümüz işletmeler için yeterli olmamaktadır. Sadece müşteri bulmak değil, aynı zamanda müşteri elde tutabilmek de işletmelerin önemli bir amacı haline gelmiştir. Müşteriyi elde tutmak, müşterinin sadakat ve bağlılığını sağlayabilmek için müşteri memnuniyeti önemlidir. Rekabetin artmasına ve teknolojinin gelişmesine birlikte müşterinin memnuniyeti ve sadakatini sağlamak zorlaşmaktadır. Geçmişe göre müşteriler daha bilgili ve bilinçli olduklarından dolayı ve tam olarak ne istediklerini bilerek seçim yapmaktadırlar. Ayrıca, işletmeler için yeni müşteri bulmanın maliyeti, mevcut müşteri elde tutmaktan daha fazla olması, işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimine daha fazla önem vermelerini gerekli kılmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2002: 80-81).

Bruhn (2003), Şekil 1.2'deki içsel ve dışsal başarı zinciri modelinde de görüldüğü üzere, içsel pazarlama aktivitelerinin hem içsel hem dışsal performansı arttırdığını ifade etmektedir.

Şekil 1.2: İçsel ve Dışsal Başarı Zinciri



Kaynak: Bruhn, M. (2003). Internal Service Barometers Conceptualization and Empirical Results of a Pilot Study in Switzerland. *European Journal of Marketing*, 37(9): 1187-1204.

İçsel pazarlama, tüm çalışanlara ve bölümlere iç müşteri olarak yaklaşmakta ve işletme içerisindeki çalışanları ve bölümleri tedarikçi olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımın temel amacı; içsel müşteri performansını ve kalitesini arttırması, işletmenin dışsal müşterilerinin işlemlerinin de kalitesini pozitif şekilde etkileyebildiğidir (Lings, 2004: 407).

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken hem iç ve hem de dış müşterilerin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Dış müşterilerin mutluluğu, iç müşteriler aracılığıyla sağlanmaktadır. Dış müşteriler ise, iç müşterilere iş devamlılığı veya iş güvenliği sağlamaktadırlar. İç müşterilerin varlığı, dış müşterilerin sürekliliği ve verimlilikleri ile doğru orantılıdır (Demirel, 2006: 23). Müşteri tatminini sağlamak için işletme kültürünün ve müşteri odaklı bir yönetim felsefesinin geliştirilmesi gerekmektedir. Müşteri tatminin sağlanmasında, müşteri beklentileri ve tercihleri hakkında sık sık geribildirim yapılarak tatminsizliğe yol açan etkenler belirlenmektedir. Müşteriyle etkileşimi geliştirmek için iletişim kanallarının zenginleştirilmesi, hizmet ve ürün hakkında müşterilerin olumlu veya olumsuz eleştirilerinin alınması işletme için önemlilik arz etmektedir. Çünkü işletme kazancının büyüklüğü müşteri tatminiyle doğru orantılıdır (Demirel, 2006: 130).

İç müşterileri ile güçlü ilişkilere sahip olan birçok işletmenin, dış müşterileri ile olan ilişkilerinin de güçlü olduğu görülmektedir. Dış müşterilerin memnuniyeti kuşkusuz, işletme içindeki farklı bireyler ve bölümler arasındaki mükemmel takım çalışması ile yakın ve işbirlikçi ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Pfau vd., 1991: 10; akt: Altuğ, 2013: 36).

Dış müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasında iç müşterilerin memnuniyeti de etkili olmaktadır. Bu nedenle işletme olarak dış müşterilerin memnuniyetlerinin yanında, iç müşterilerin memnuniyetlerine de önem vermek gerekmektedir. İşletmelerin iç müşteri memnuniyetini sağlamada gözönünde bulundurmaları gereken başlıca ilkeler şunlardır (Pfau vd., 1991: 10-12; akt: Altuğ, 2013: 36):

- İç müşterilerin her birini tanımak, sorunlarını bireysel olarak ele alıp çözmek,
- İç müşterileri anlamak ve onların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek stratejiler geliştirmek,
- Yöneticilerin yaptıkları planlara iç müşterileri dâhil ederek daha gerçekçi amaçlar belirlemek,
- Karar alırken ve uygularken iç müşterilerin görüş ve düşüncelerini de karar sürecine dahil etmek,
- İç müşterilerin gelişimlerini etkileyen tüm faktörleri ortadan kaldırmak,
- İç müşteriler ile açık bir iletişim kurarak, problemlerinin daha çabuk çözülmesini sağlamak.

### **1.8. İçsel Pazarlamada Dışsal Pazarlama Benzeri Yaklaşım**

Dış pazarlamanın konusuna giren pazar bölümlendirme, ürün geliştirme, pazarlama araştırması ve tutundurma programları gibi konular, iç pazarlama ile de ilgilidir.

Hedef pazarın belirlenmesi, içsel pazarlama stratejileri geliştirmenin ilk aşamasıdır. İçsel pazarlamada, çalışanların belirli özelliklere göre gruplandırılması, pazar bölümlendirmesini oluşturur (Varinli, 2012: 117).

İç pazarlamada en çok kullanılan pazar bölümlendirilmesi, çalışanların “*sürekli pazarlama yapanlar*” ve “*sınırlı sürelerde pazarlama yapanlar*” olarak iki gruba ayrılmasıdır. Sürekli pazarlama yapanlar ile kast edilen bu işi bizzat yapan kişileri,

sınırlı pazarlama yapanlar ise işletme içinde diğer bölümlerde çalışanları temsil etmektedir (Yapraklı ve Özer, 2001: 60).

İçsel pazarlamada “ürün” genel olarak işin kendisidir. İş tatminini artırmak için iş gereklerine yoğunlaşmaktan çok çalışan beklentilerinin iş tasarımına aktarılmasına çalışılmalıdır. İçsel pazarlamada da dışsal pazarlamada olduğu gibi hizmet kalitesinin ve iş tatmininin ölçülmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır (Lings, 2004: 410).

Fiyat, içsel pazarlamada ürünün çalışanlarca benimsenmesinin psikolojik bedeli olabilir. İçsel değişim nesnelere, zaman, enerji, değer ve paradan oluşmaktadır. Dolayısıyla ücret çalışan tatmininde ana faktörlerden biri olmaktadır (Lings, 2004: 411).

Dağıtım, ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında kullanılan yer ve kanalları ifade ettiği için, içsel pazarlama uygulamalarının duyurulduğu konferans ve toplantılar, “yer” olarak; eğitim programlarının verilmesinde kullanılan danışman ve eğitim kurumları gibi üçüncü kişiler de “kanallara” örnek olarak verilebilir (Ay ve Kartal, 2003: 18). Pazarlama bileşenlerinden biri olan yer, hizmetin sunulduğu veya üretim gerçekleştirildiği ortamdan söz edilir. Özellikle hizmet işletmeleri açısından yer oldukça önemlidir. Çünkü çalışanlar ve müşteriler bu ortamda bulunmaktadırlar. Hizmet işletmesinin fiziksel görünüşü, kullanılan renkler, tasarımı, iç ve dış mimarisi gibi birçok konu, yer konusu ile ilgilidir (Varinli, 2012: 118).

İçsel pazarlamada tutundurma, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarla iletişim kurmak için kullandıkları çeşitli tekniklerden ve yığın medyadan oluşmaktadır. Şirket içinde yeni uygulama ve eğitim programlarına ilgi, onları şirket gazetesi ve haber panoları gibi araçlarla duyurarak sağlanabilir. Bununla beraber içsel pazarlamada, interaktif ilişkiler de söz konusudur. Örneğin, yenilik merkezleri, fonksiyonel proje grupları, kalite geliştirme yaklaşımları, workshoplar gibi (Ballantyne, 2000: 277).

İçsel pazarlamada kişisel satış da çok etkilidir. Ürünü sunan yönetici, çalışanların kısa dönemli direncini kırmak ve onların verimliliğini artırıp, tutarlı davranış sergilemeleri yönünde motive edilmeleri için parasal ve parasal olmayan ödüller ve yarışmalar gibi özendirici araçlardan yararlanabilir (Ay ve Kartal, 2003: 18).

### 1.9. İçsel ve Dışsal Pazarlama Arasındaki Farklar

İçsel pazarlamada da dışsal pazarlama benzeri bir yaklaşım izlenmekle birlikte, gerek pazarın yapısı gerekse uygulanacak plan ve programlar açısından dikkate alınması gereken bazı farklılıklar söz konusudur. Bunlar (Yapraklı ve Özer, 2001: 61);

- Hedef Pazar: İçsel pazarlardaki hedef pazarlar doğal olarak çalışanlar, yani iç müşterilerdir. İç müşterileri ve yerine getirdikleri faaliyetleri, beklenti ve istekleri dikkate alarak homojen gruplar halinde bölümlenmek mümkündür. Böylece gruplara uygun stratejiler hazırlanabilir. Ayrıca içsel pazarlamada yararlanılan pazar bölümlendirme kriterleri ile dışsal pazarlamada yararlanılan kriterler farklı olabilir.
- Ürün / Hizmet Alım: İç müşteriler ürün / hizmet olarak diğer departmanların sundukları ürün ve hizmetleri tüketirlerken, dış müşteriler ise iç müşterilerin sundukları ürün / hizmetleri tüketirler. Bununla birlikte, dış müşterilerin satın almada bulunabilecekleri alternatiflerin sayısı oldukça fazla iken, iç müşterilerin tercih yapma şansı yok denecek kadar azdır.
- Tutundurma Çabaları: İç ve dış pazarlarda hedef pazarlara yönelik tutundurma faaliyetleri bazı farklı uygulamaları gerektirmektedir. Müşteriyi satın almaya yöneltmede dış pazarlarda çoğunlukla kitle tutundurma araçlarından yararlanılmaktadır. İç müşterilerde çalışanlara işi satmak için çeşitli motivasyon yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

## BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı ilgili literatürlerde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Örgüt; “belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış süreçtir”. Örgüt; “insan-iş-teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir” (Onal, 1998: 51).

Örgüt kavramı ile ilgili tipolojilerde farklı aşamalar bulunmaktadır. Klasik örgüt kuramı; örgütü biçimsel çatısı ile neo-klasik örgüt kuramı ise insan davranışları açısından ele alıp incelemelerine karşın modern örgüt yaklaşımı ise örgüt ile ilgili akla gelen tüm unsurları ve bu unsurların birbiri ile olan etkileşimlerini bütün olarak ele alır. Bu unsurların sistematik incelenişi temelde en genel anlamda işletme olmak üzere bütün işletme faaliyetlerinin bir sistem çerçevesinde yürütüldüğü ortaya çıkmıştır (Dolu, 2011: 3).

Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derece bağlıysa örgüt de o derece güçlenir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır (Ölçüm Çetin, 2004: 90; akt. Çetin Gürkan, 2006: 5). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Buna göre, bireyin örgüt amaçlarını benimsemesiyle örgüt için çaba gösterme isteği içinde olması, örgüte duyduğu gereksinim ve örgüte karşı kesin bir yükümlülük bilinci göstermesi örgütsel bağlılığın göstergesidir (Balay, 2000a: 18).

Bağlılığın; itaat, dahil olma ve kimlik kazanma olmak üzere üç aşaması vardır. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder (Ölçüm Çetin, 2004: 90; akt. Çetin Gürkan, 2006: 5).

Bir kavram ve bir anlayış biçimi olarak bağlılık; toplum duygusunun bulunduğu her yerde bulunur. Bağlılık toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Eski söyleyiş biçiminde sadakat, “*sadık olma*” durumunu anlatmaktadır. Kölenin efendisine, memurun ödevine, askerinin yurduna sadakati örnek olarak verilebilir. Genel olarak bağlılık en yüksek derecede bir duygudur, başkalarına ya da bir düşünceye kendimizden

daha büyük bir şeye karşı bir bağlılığı, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Ergun, 1975: 98-99).

Örgütsel bağlılık ise; işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır (Bayram, 2005: 125). Örgütsel bağlılık; örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerle ilişki içindedir ve bu alanlardan gelen araştırmacıların örgütsel bağlılığı kendi bakış açılarıyla incelemeleri, birçok tanımların yapılmasına neden olmuştur. En basit tanımıyla örgütsel bağlılık; "*birey ile örgüt arasındaki ilişki veya bağ*" olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 299-326).

Örgütsel bağlılık; bireylerin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma olup, örgütün sahip olduğu kuralları ve özelliklerini kabul etme ve kendine benimseme derecesini yansıtmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-500).

Bir diğer tanıma göre örgütsel bağlılık; "*kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan onların gerçekleşmesine vesile olan örgütün amaçlarına bağlılık hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adama, duygu ve tutumlarıdır*". Örgütsel bağlılık ile birey değer ve amaçlarına katkıda bulunur, onun yararına hizmet eder, onu her türlü platformda savunur (Eren, 2010: 555).

Bir çalışanın bir örgüte olan bağlılığını üç değişik şekilde ifadesi genel olarak kabul edilmiştir. Bunlar efektif (duygusal), devam ve normatif (değer) şeklindedir. Efektif bağlılık; örgüte karşı duygusal bir bağlılığa işaret eder. Devam bağlılığı ise; çalışanın ayrılmanın maliyeti üzerine inşa ettiği örgütsel bağlılık durumudur. Bu durumda çalışan örgütte kalmaya devam eder; çünkü yeni bir iş aramanın maliyetinin daha fazla olduğunu düşünür. Son olarak örgüte normatif bağlılık; çalışanın ahlaki bir sorumluluk olarak örgütte çalışmaya devamını ifade eder. Bu durum çalışanın, örgütün kendisine iyi davrandığını düşünmesi ve bunun karşılığında çalışanın belirli bir dönem örgüte hizmet verme sorumluluğu duymasından kaynaklanır. Diğer taraftan her bağlılık türü bireyi bir şekilde örgüte bağlar; fakat her tür birey iş ortamındaki davranışlarını yönlendirmesi bağlamında farklı etkilere sahiptir. Örneğin, duygusal bağlılığa sahip bir çalışan, kendi pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışır. Yüksek duygusal bağlılığa sahip

çalışanlar ise iş ortamında daha az devamsızlık ile daha fazla iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık eğilimindedirler. Fakat devam bağlılığı performansla olumsuz etkileşim içindedir. Öyle ki çalışanlar yalnız kendinden bekleneni yapar. Yüksek oranlarda devamsızlığa ve düşük motivasyona sahiptirler (Ölçüm Çetin, 2004: 91-92; akt. Çetin Gürkan, 2006: 5-6).

Örgütsel bağlılık örgütü yürekte benimsenirse, onun amaçlarına, kurallarına, stratejilerine, norm ve kültürüne kabul ve saygı gösterme, onu destekleme davranışını gerektirir. Bu davranış biçimi çalışanların söyleneni yapmaları biçiminde ifade edilen uyma davranışından çok farklıdır. Uyma yürekte benimsenmeden içine sindirmeden bazı hususları "*böyle yap dedikleri için yapmak zorundayım*" eylemidir (Eren, 2010: 555).

Buchanan'ın yaptığı sınıflamaya göre örgütsel bağlılık; örgütle özdeşleşme, örgütle bütünleşme ya da katılım duygusu ve örgüte karşı sadakat olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır. Özdeşleşme kişinin bağlı olduğu örgütün amaç ve vizyonunu bilmesi, örgütten gurur ve mutluluk duymasıdır. Örgüte bağlılık verilen görev ve işleri özümseyerek doğru bir şekilde yerine getirmesidir. Sadakat ise örgüte güven hissi vererek bağlılığını göstermektir (Cook ve Wall, 1980: 40).

Örgütsel bağlılık kavramının örgütler için önemi büyüktür. Çünkü örgütsel bağlılığın işgörenin motivasyonu ve verimliliği ile ilişkisi vardır. Örgütsel bağlılık örgütlerde motive edici bir etkidir. İşgörenin örgütüne karşı bağlılık geliştireceği faktörler oluşmuşsa bu, o kişinin iş sürecine tam katılımı ile sonuçlanmaktadır. Katılma bireylerin yaptıkları işlere ilgilerinin artması demektir. Bu, onların yaptıkları işlere katkı derecelerini gösterir. Aksi durumunda yani faktörler oluşmamışsa aynı kişi işine yabancılaşacak ve işinden ayrılmayı bile düşünebilecektir. İşgörenin belirli gereksinimleri karşılanmadığı onda yabancılaşma başlamaktadır (Aşkun Çelik ve Telman, 2013: 220).

Örgütsel bağlılığın verimlilikle de ilişkisi bulunmaktadır. Örgütüne karşı bağlılık gelişen işgörenin işteki verimliliği artmaktadır. Örgütsel bağın azalması ise işgören verimliliğinin azalmasına ve nihayetinde işten ayrılmalara yol açabilmektedir. Örgüte bağlılıkları yüksek işgörenlerin işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıkları azalırken, örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük olan bireylerde bu olasılık artmaktadır. İş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında ilişki



bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarla algılanan iş gencesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaktadır (Aşkun elik ve Telman, 2013: 220).

## 2.2. Örgütsel Bağlılığın nemi

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak bugüne kadar oldukça kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Bunun nedeni örgütsel bağlılığın işten ayrılma, işe geç kalma, performans ve devamsızlık gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçlarının olmasıdır (Ceylan ve şenyüz, 2003: 57).

Örgütsel bağlılık birçok girdi ve çıktı üzerinde önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmede daha fazla çabaladıklarını göstermektedir. Bu alışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu yönde bir ilişki sürdürdükleri ifade edilmektedir. Daha da ötesi çalışanlar örgütlerine "*benim rgtm*" duygusuyla bağlanabilmektedir. Daha az bağlılığı olan çalışanlar ise yeterince verimli ve başarılı olamamaktadır. Ayrıca işlerine kendilerini tam manasıyla verememekte ve örgütün misyon ve vizyonunu benimseyememektedir (Oberholster ve Taylor, 1999: 57).

Örgütler bugün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını artırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği arttırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır (İnce ve Gl, 2005: 13).

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu, şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri, verimsizlik gibi pek çok problemden kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık hayli önem kazanmaktadır. Zira bugün örgütler eskiden olduğundan çok daha fazla "*rgt-çalışan bütünleşmesine*" ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım ne çıkmalarına neden olacaktır (Gl, 2002: 51).

Örgütsel bağlılığın; işi bırakma niyetinde azalmalar yaratması, işe geç kalma oranının düşmesi ve örgütsel performansın yükselmesi gibi örgüt açısından bir takım önemli sonuçlar doğurmasının yanısıra çalışanlar düzeyinde de önemli neticeler verdiği gözlenmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenler yer aldıkları örgütün başarısı için çalışırken, aynı zamanda kendi performansını da yüksek bir seviyeye çekmektedirler. İşgörenler bu bağlılığın sonucu olarak kariyer yaşamları adına yüksek getiriler sağlamaktadır. Bu bağlılığın neticesinde; daha üst bir pozisyona terfi etmek, daha yüksek bir ücret getirisine sahip olmak, iş akdinin devamlılığını sağlamak, örgüt yönetimince sözlü ya da eylemsel övgüler ile ödüllendirilmek gibi dışsal faktörlerin yanısıra bir takım içsel güdülenmeler de söz konusu olmaktadır. Bu güdülenmenin en belirgin şekli çalışanın işini sevmesi ve örgüte salt bir iş olarak bakmaktan öte işi severek ve benimseyerek yapması ve bu iş yerinde çalışmanın onları mutlu ettiğini düşünerek hayatlarını daha anlamlı kılmaları algısını yaratmaktadır. Böylece kişisel ve örgütsel ilişkilerini daha sağlam temeller üzerine kurmalarını sağlamaktadır (Dikmen, 2012: 154).

Örgütsel bağlılık çeşitli faktörlerden etkilenen ve algılanması bireye ve zamana göre değişen sübjektif bir yapıya sahiptir. Bağlılığın sağlanması zor ve uzun süren bir çabayı gerektirirken, kaybedilmesi kolay ve hızlı olmaktadır. Örgüt yönetimleri örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirirken, konunun zamana ve bireye göre değişebileceğini ve uzun zaman alabileceğini unutmamalıdır (Gül, 2002: 51).

### **2.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar**

#### **2.3.1. Mesleğe Bağlılık**

Mesleğe bağlılık; bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte ve kariyere bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır. Morrow (1983: 489) da mesleğe bağlılığı benzer bir şekilde mesleğin kişinin yaşamında önemli hale gelmesi olarak tanımlamıştır. Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcayıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu

şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5);

- İşe yönelik genel tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin, "*işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınmayacağı*" gibi söylemler geliştirir.
- Mesleki planlama düşüncesi: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Blau (1985: 278)'ya göre kişilerin bu türdeki çabaları, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları, mesleklerine ilişkin toplantılara katılmalarıyla ölçülebilmektedir.
- İşin nispi önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.

Mesleki bağlılık bireyin yaşam tatminini artıracaktır. Çünkü iş yaşamı ve bireyin mesleği onun yaşamının bir parçasıdır. Bireyin mesleğine bağlı olması, mesleğinden ayrılmayı düşünmüyor olması ve bireyin yaşam tatmini ile pozitif ilişkili olması beklenir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5).

### 2.3.2. İşe Bağlılık

İşe bağlanma; çalışanın bütün benliğini işe vermesi, işine duyduğu coşkuyu ifade eden olumlu bir psikolojik durumdur. Bağlanma düzeyi yüksek çalışanlar hem bilişsel ve hem de duygusal olarak işlerine ve sonuç olarak da bu işi onlara sağlayan örgütlerine bağlıdırlar. İşe bağlanmış çalışanlar yüksek etkinlik, daha olumlu müşteri deneyimi gibi örgüt açısından yüksek performansa götüren istenilir sonuçlar doğururlar. İşe bağlanmayan çalışanlarsa kendi çabalarını örgütten çekerler ve bu da daha yüksek devamsızlık, yüksek işgücü devir hızı ve daha fazla iş kazası gibi olumsuz sonuçlarla örgütün geleceğini tehlikeye atar. Unutulmamalıdır ki bağlanma bireye bağlı olduğu kadar işyerindeki sosyal ortama, lidere, iş kaynaklarına ve işle birey arasındaki uyuma da bağlıdır. Eğer örgütler insan kaynağı yönetimi uygulamalarında işe bağlanma yaratacak unsurları göz ardı ediyor ya da bunları yanlış yönetiyorsa, çalışanlar işe bağlanmayarak bunlara cevap verecektir (Keser ve Yılmaz, 2009: 115).

### 2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütlerin ana unsurunu oluşturan çalışanlar aynı zamanda örgütlerin yaşamını sürdürmesinin de bir teminatıdır. Ancak çalışanın varlığı örgütün amaçlarına ulaşmasını tek başına sağlayamaz. Bunun için çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde örgüt kuruluşu içine dahil edilmesi, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, iş tanımlarının yapılması ve örgüt içi iletişim ağının kurularak işletilmesi gereklidir (Eroğluer, 2011: 125).

### 2.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

İş tatmini; bir işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu onun hakkında oluşan pozitif duygudur. Bir başka deyişle iş tatmini; bir çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ve olumlu duygu durumudur. Bazı araştırmacılar, iş tatmini veya tatminsizliğinin düzeyinin kişinin işinden ne beklediğiyle, çevrenin kendisine ne tür imkân ve fırsatlar sunduğu veya o çevreden ne elde edebildiği arasındaki fark olduğunu ileri sürmektedirler ([www.iktisadi.org](http://www.iktisadi.org)).

İş yaşamından tat alan, iş yaşam kalitesi yüksek çalışanların iş tatmini düzeyleri yükselebilir. İşlerine daha fazla motive olmaları onların iş başarısını artırabilir. Çünkü işten beklentileri karşılanmış ve motive olmuş çalışanlar daha verimli olabilir ve çaba ve davranışları örgütsel hedef ve değerlerle aynı doğrultuda bulunabilir. İşe gelmeme, işte boş durma ve örgütten ayrılmalar azalabilir. Örgütle çalışan arasında olumlu ilişkiler kurulur ve çatışmalar önlenir (Uysal, 2011: 9).

### 2.5. Örgütsel Bağlılık ve İtaat

İtaat; genellikle emir komuta zincirinin, ast üst ilişkisinin sonucunda ortaya çıkan bir duygudur. Yetkiyi elinde tutan kişi, bu yetkiye dayanarak emir verir ve emir verilen kişi de bu yetkiye göre kabullenme davranışı sergiler. İtaatkârlık, genel olarak bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Ancak, bağlılığı itaatkârlığın kapsamında görmek mümkün değildir. Örneğin; bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapishaneye bağlılık duyduğu sonucunu çıkarmak doğru değildir. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi yaratmaktadır. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalacaktır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt

yararına daha ne gibi katkılar sağlayabilecekleri konusunda düşünmeye ihtiyaç hissetmemekte ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamamaktadırlar (Varoğlu, 1993: 29).

## 2.6. Örgüte Bağlılık ve Sadakat

Sadakat, genel anlamıyla; "*samimi ve sağlam dostluk, içten bağlılık, his ve duygularında sağlamlık, ihanet etmeme, hakikate uygunluk*" anlamlarına gelmektedir (Koç, 2002: 49). Diğer yandan, sadakat; "*bir kişinin bir davaya pratikte, istekli ve tam bağlılığıdır*". Burada dava ile kastedilen ise; bir kuruma veya organizasyona, ideal bir olaya ya da ideal bir amaca bağlanmanın nesnesidir (Koç, 2002: 50).

Örgütsel sadakat ise; örgütün genel anlamda başarılı olması için daha fazla zaman ve çaba sarf etme, iyi niyetli olma, örgüt içerisinde birlik ve beraberliği artırıcı gibi faydalar sağlamaktadır. Örgütlerde sadakitle çalışanlar, içinde buldukları grup veya topluluğu teşvik eder ve korurlar. Ayrıca genel fayda sağlayan işlere ek olarak her işe ilk adım atmada gönüllü olurlar (Acar, 2006: 4-8).

Örgütsel sadakat tıpkı örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgüte karşı psikolojik bir aidiyet duygusudur. Bu duygu bireyin örgütüne karşı olan hislerinin yüksek seviyede olması ve buna karşın örgütte sürekli bulunma isteği ile kendisini göstermektedir (Koç, 2009: 204).

## 2.7. Örgütsel Bağlılığın Tasnifi

### 2.7.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılığı "*kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütsel bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelme*" olarak tanımlayan Mottaz (1989), kişinin örgütte kalmaya devam etme veya örgütten ayrılma eğiliminin tutumsal bağlılığına göre açıklanabileceğini belirtmektedir (İnce ve Gül, 2005: 27).

Kanter (1968) "*tutum bağlılık*" başlığı altında üç bağlılık türünden bahsetmektedir: Devama yönelik bağlılık, örgüt üyelerinin örgütte kalma istekleri ve ihtimallerinin yüksek olduğu bağlılık türüdür. Dayanışma duygusunun yüksek olduğu örgütlerde, örgüte yönelik tehdit ve tehlikelere karşı güçlü bir savunma mekanizması vardır. Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde ise, çalışanlar kendi değer ve

normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmakta ve güçlü bir bağlılık sergilemektedirler. Kanter, farklı sonuçlarına rağmen bu üç farklı bağlılık türünün ilişkili olduğunu öne sürmüş ve çalışanların bağlılığının sağlanması için bu üç yaklaşımın birlikte dikkate alınmasını önermiştir (İnce ve Gül, 2005: 31-32).

### 2.7.2. Davranışsal Bağlılık

"*Davranışsal bağlılık*" ifadesi daha çok sosyal psikologlar tarafından kullanılan bir kavram olup, kişinin örgütte kalmaya olan niyeti, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi durumlarla ilgilidir. Bağlılığın başlangıç noktasını, bireyin örgüte katılmak için göstereceği çaba belirlemektedir (İnce ve Gül, 2005: 48-49). Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı'nın hangi başlık altında ele alınacağına ilişkin olarak alan yazısında bir görüş birliği bulunmamaktadır. Genel eğilim davranışsal bağlılık başlığı altında değerlendirmek olsa da, Allen ve Meyer (1984) kendi çalışmalarında bu yaklaşımı "*tutumsal bağlılık*" başlığı altında ele almışlardır. Bu kuramcılara göre, davranışsal bağlılık kişinin tutarlı davranışlarda bulunmayı bıraktığında kaybedilecek olanları düşünerek bu davranışları sergilemeye devam etme eğilimidir. Kişinin bu tutarlılığı sağlama çabası, davranışlarına karşı bir bağlılık geliştirmesi sonucunu doğurmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 49-51).

### 2.7.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel ortamda çalışanlar iletişim ve etkileşim halinde olduklarında birbirinden farklı ekip veya takımlara yönelik çoklu bağlılık geliştirebilirler. Bu duruma, hem çalıştıkları örgüte ve hem de bir sendikaya bağlılık gösteren işgörenler örnek olarak verilebilir. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı karma nitelikli bir bağlılık yaklaşımı niteliğinde olup, örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli faktörlerin farklı düzey ve türlerde bağlılıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım diğerlerinden farklı olarak örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörlerle değil, bunların tamamı ile açıklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 56).

## **2.8. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi**

Tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır (Varoğlu, 1993: 18).

Her üç örgütsel bağlılık sınıflandırmasının da geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Zira örgütsel bağlılık zamana, mekana ve bireyin içerisinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlı bir olgudur. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal veya davranışsal bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır. Bütün bu faktörler örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 56).

## **2.9. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu faktörleri kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler şeklinde olmak üzere üç başlık altında incelenebilir (Gündoğan, 2009: 17).

### **2.9.1. Kişisel Faktörler**

Bireylerin sahip olduğu farklı özellikler örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir (Gündoğan, 2009: 17).

#### **2.9.1.1. Kişisel Özellikler**

Farklı kişisel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem gibi birçok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisi vardır (Gündoğan, 2009: 17).

##### **2.9.1.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş**

Örgütsel bağlılığı etkileyen demografik faktörlerden biri yaştır. Yaş değişkeni, genellikle hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir. Bu iki değişkenin genellikle aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları söylenebilir (Gündoğan, 2009: 20).

Literatürde yaş ile bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Yaştaki ilerleme kişinin iş sistemleriyle ilgili değerli kaynakları biriktirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum çalışanın yıllar boyu yaptığı yatırımlar sebebiyle diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır (Bülbül, 2007: 29). Diğer taraftan, daha genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle, yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562; akt. İnce ve Gül, 2005: 66).

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini Balay (2000b: 41) aşağıda belirtildiği şekilde sıralamıştır:

- Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Teknolojik gelişmelerin süreklilik kazandığı ve bu gelişmelere uyum sağlamanın önemli bir nitelik olarak kendini gösterdiği çağımızda, yaşı ilerlemiş çalışanlar yeni süreçlere gereken tepkiyi verme kabiliyetinden genç çalışanlara göre daha yoksundurlar. Bu nedenle, kendini yenilemede gençlere göre geride kalan yaşlı çalışanlar ve düşük eğitim seviyesine sahip olanlar; güncel bilgilere sahip, özerk çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullenebilen genç çalışanlara nazaran örgütte kalmaya ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha eğilimlidirler (Gündoğan, 2009: 22).

Kırel (1999: 115-136)'in 1999 yılında Türkiye'de yaptığı araştırmada ise, genç çalışanların işlerini daha zevkli ve eğlenceli buldukları, bu yüzden daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir.

#### **2.9.1.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet**

Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla birlikte, çalışan kadın sayısındaki artış, kadınlarla ilgili araştırmaların sayısının da hızla artmasına yol



açmıştır. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamındaki davranışları da etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrım oluşturmaktadır (Aven vd., 1993: 63-73).

Bununla birlikte günümüz modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş olup cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir (Başyigit, 2006: 45).

Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içerisinde oldukları düşünülmektedir. Kadın ve erkekler cinsiyet-rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle kadınlar ilişkiye yönelik, erkekler başarıya yönelik algılanırlar. Erkekler iş yaşamına ev yaşamından daha çok özen gösterip zaman harcarlarken, kadınların ise tam tersi bir davranış içinde oldukları gözlenmiştir (Kirel, 1999: 119).

Eren (1998) tarafından yapılan araştırmalarda, kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarının saptandığını; iş yaşamının, daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır gelmesi nedeniyle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlandığını belirtmektedir.

### **2.9.1.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim**

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu 1982’de ortaya konulmuştur (Balay, 2000b: 56). Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanın eğitim düzeyi azaldıkça, örgütsel bağlılığı artmaktadır. Çünkü çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkanları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir. Sonuç olarak bu gibi faktörler, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır (Bülbül, 2007: 30).

Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenler, öncelikli olarak örgüt içinde mesleki kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla performans sergiledikleri için örgüt çıkarlarını ikinci plana atabilmektedirler. Eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin, buldukları örgüte bağlılıkları ise bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama kaygısından doğmaktadır (Başyigit, 2006: 45).

Yukarıda belirtilen açıklamalardan yola çıkarak, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi itaat faktörüyle de ilişkilendirebilmek mümkündür. Şöyle ki; eğitim düzeyi yüksek veya düşük de olsa işgörenin öncelikli amacı kişisel çıkarlarını korumak olduğu için bu işgörenler itaat düzeyinde örgüte bağlılık göstermektedirler (Başyigit, 2006: 46).

#### **2.9.1.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem**

İşgörenlerin kişisel yatırımları çarpıcı şekilde onları örgüte bağlamaktadır. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma plânları, statü, artan yaş, kıdem, alınan hizmet ve benzeri örgütsel yatırımlar, geçirilen zamanın fazlalığı ile birlikte örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte sadakati kuvvetlendirmeye hizmet etmektedir (Balay, 2000b: 58).

Yaş ve kıdemle bağlılıkla ilişkisini belirlemek için araştırmacılar, farklı yaş ve hizmet süresine sahip çalışanları karşılaştırmışlardır. Becker (1960), yaş ile kişinin örgüte yaptığı yatırımlar arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ritzer ve Trice (1969) ise, kıdem ile yatırım arasında güçlü bir ilişki saptamıştır. Ayrıca yaş ve kıdemle, farklı bağlılık türleriyle de farklı yönlerde ilişkiler ortaya koyduğu belirlenmiştir (Allen ve Meyer, 1993: 49-61). Yaş ve kıdem, birbirine paralel değişkenler olmasına rağmen genellikle yaş duygusal bağlılıkla, kıdem ise devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005: 67).

#### **2.9.1.2. İş Beklentileri**

Bireyler kişisel ihtiyaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla çalışmaktadır ve yapacakları işin kendi ihtiyaçlarını karşılamada ve hedeflerine ulaşmada yeterli olup olmayacağı konusunda beklentileri bulunmaktadır. İşgücü ve pazar şartları içinde çalışan ile örgüt arasında imzalanan sözleşme örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Bu ilişkide örgütler, çoğu zaman bireyler açısından kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç niteliğindedir. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yetenek ve kapasitesi örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımaktadır ve bu da örgütün değerlerini paylaşmak ve örgütün üyesi

olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989: 267).

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir (Cohen, 1992: 541).

Ayrıca çoğu insan yaptığı işlerin başarılı olduğuna yönelik takdir edilme beklentisi içinde olur. Esasen bu takdir özgüven duygusunun tetikleyicisidir. Bu güveni alan kişi başarının verdiği hazzı kapılıp daha fazla başarı ihtiyacı hisseder. Çünkü insanlar yaradılışları gereği doyumsuzdur. Bu açıdan bakıldığında, işverenlerin işgörenleri takdir etmesi ya da onu övecek tarzda söylemlerde bulunması doğru bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım hem bireysel hem de örgütsel başarıyı beraberinde getirecektir (Dikmen, 2012: 30).

### **2.9.1.3. Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütte iş imkânı bulduğu ilk günden itibaren oluşmaya başlar. Beklentilerin oluşması tarafları sorumluluk altına sokar ve birbirlerine bağımlı hale getirir. Beklentiler taraflar arasında karşılıklı olarak çeşitli araçlarla hissettirmeye çalışılır. Birey, ilk olarak örgütlerle ilişkiye girdiğinde, bu beklentiler, onlara çeşitli politikalar, kurallar, uygulamalar yoluyla bildirilir. Ancak, bilgilendirmeye yönelik olarak kullanılan bu araçlar, psikolojik sözleşmelerin şartlarıyla ilgili teknik ve statik bilgi sağlarlar. Rousseau'ya göre ise, psikolojik sözleşmeler statik değil, aksine dinamik bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle bireyler, daha çok bilgi alındıkça psikolojik sözleşmelerine ilaveler yapar ve onları yenilerler, ilişkiler daha uzun oldukça daha çok şartlar ilave ederler (Atay, 2006: 77).

Sürekli bilgilendirme, psikolojik sözleşmenin oluşumunda belirsizlik ve boşlukların giderilmesinde kullanılacak önemli bir araçtır. İşgören geliştirme, eğitim, ödüllendirme ve performans değerlendirmesi gibi süreklilik arz eden insan kaynakları fonksiyonlarının, psikolojik sözleşmelerin oluşumuna önemli katkısı vardır. Psikolojik sözleşmelerin oluşumunu daha kolaylaştırmak ve oluşturmak için, bu fonksiyonlar aracılığıyla elde ettikleri bilgileri iyi koordine etmeleri gerekmektedir. İşgörenlerin karşılıklı taahhütleri doğru algılamaları ve psikolojik sözleşmeyi doğru oluşturmaları sunulan bilgilerin doğruluk derecesiyle yakından ilişkilidir (Atay, 2006: 77).

Örgütte, bir bireyin belirli bir psikolojik sözleşmenin varlığına inanması, diğer örgüt üyelerinin de sözleşmeye aynı anlamı yükledikleri tam olarak söylenemez. Çünkü her insanın, diğer insanlardan duygu ve düşüncesiyle farklı olarak ayrı bir dünyası vardır. Aynı zamanda psikolojik sözleşmeler, içeriksel olarak bireylerin bilişsel sınırlamaları ve bu bilişsel sınırlamaların gelişimini etkileyecek bilginin farklı ve çok kaynaklı olması nedeniyle sübjektiftirler (Atay, 2006: 77).

## **2.9.2. Örgütsel Faktörler**

### **2.9.2.1. İşin Niteliği ve Önemi**

İşin niteliği, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Alt düzeydeki çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzeydeki çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür üst düzeydeki çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen, 1992: 539-554).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artırılması söz konusu olabilir (Amernic ve Aranya, 1983: 319-341; akt. İnce ve Gül, 2005: 71).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik geçici bir öneri olarak "*iş rotasyonu*" da gündeme gelebilir. Çalışanlara tecrübelerini farklılaştırma ve becerilerini geliştirme imkanı vermek için örgütsel ve kişisel ihtiyaçlara göre çalışanların önceden belirlenmiş görevlerde çalışması da sağlanabilir. Sıradan işlerin çalışanlar üzerinde yarattığı sıkıntı ve psikolojik yorgunluk önlenerek, verimlilik düşüşünün önüne geçmek söz konusu olabilecektir. İş rotasyonu, örgütte çalışanların

potansiyellerini yükselterek hem bireysel tatmin sağlayabilir ve hem de örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunabilir (Gündoğan, 2009: 29).

### **2.9.2.2. Yönetim ve Liderlik**

Örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için etkin ve katılımcı liderler ve başarılı bir yönetim örgütün içinde vazgeçilmez faktörlerden biridir. Başarılı yönetim ve liderin örgüt üyelerinin örgütte kalma ve başarıma arzularını artırıcı yönde etkisi vardır (Karahana, 2008: 160).

Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da önemli ve örgütsel bağlılıkla ilintilidir. İş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmen onun bağlılığını da azaltmaktadır. Özellikle üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, daha fazla bağımlılık meydana getirme ihtimali vardır (İnce ve Gül, 2005: 72-73).

Tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma çabalarının olduğu bir örgütsel iklimin ve örgütsel kültürün, örgütsel bağlılığı artırmada olumlu sonuçlar doğurması beklenebilir. Bununla birlikte yöneticiler, çalışanların ve örgütün amaçları doğrultusunda örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirmelidirler (Gündoğan, 2009: 30).

Bazı yöneticiler, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu durumda, kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların ortaya çıkması ve bağlılığın gelişmesi beklenebilir (İnce ve Gül, 2005: 73).

Yöneticinin, çalışanın ihtiyaçlarına olan duyarlılığı da örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bir çalışan, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir yöneticinin örgütüne de bağlanabilir. Ancak ihtiyaçlarında tatmin olan kişi, yöneticisine karşı kendisini borçlu hisseder, minnettarlık duyar ve örgüte daha çok bağlanır. Aksi durumda, çalışan örgütte çalışmaya devam etse bile bunun nedeni normatif boyutlu değil, duygusal ya da gereksinim boyutludur (Gündoğan, 2009: 30).

### **2.9.2.3. Ücret Düzeyi**

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi örgütsel bağlılıkta ve sosyal yaşamda iş göreninin statüsünü belirleyen önemli bir unsurdur (Gözen, 2007: 61). Ücretler, örgüt

tarafından sağlanan bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000a: 68).

Ücret işgörenlerin işle ilgili tercihlerini, tatminlerini, motivasyon ve bağlılıklarını önemli etkilemektedir. Ücret faktörünün çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisi onların çalışma arkadaşlarına, hatta örgüte olan bağlılık düzeylerine dahi farklı şekillerde yansımaktadır. Çalışanlar hak ettiklerini düşündükleri ücretleri yaşam standartlarını koruyabilecek iş imkanlarına sahip olduklarını düşündükleri takdirde çalıştıkları örgütlere daha bağlı olacaklardır. Bu durum yalnızca maddi kaygılardan kaynaklanan bir düşünceyle sınırlı değildir. İşgörenler hak ettiklerini düşündükleri ücreti alamadıklarını gördüklerinde, örgüte gerekli faydayı sağlayamadıklarını düşünerek kendilerinde bir takım eksiklikler hissedebilirler. Ya da onlardan daha yüksek düzeyde ücret alan diğer çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz duygular besleyerek örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına olan bağlılık duyguları azalabilir (Dikmen, 2012: 166-167).

#### **2.9.2.4. Örgüt Kültürü**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de "*örgüt kültürü*"dür. Örgüt kültürü; "*bir örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlık sistemi*" olarak tanımlanabilir. Kültür; insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda sezgi kazandırır. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü; "*örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır*" (Dinçer, 1998: 347).

Bireylerin kültürü toplum kültürünü, toplumun kültürü de bireylerin kültürünü doğrudan etkilemektedir. Örgütlerin de toplumda sosyal sistemler olarak yer alması kültürle ilişki içerisinde olmasını kaçınılmaz kılar. Örgütle kültür arasındaki bağı bireyler kurmaktadır. Kültür, örgüte bireyler tarafından taşınır ve bireysel olarak örgüt üyelerinin hareket ve tutumlarının, mevcut kültürü açıklamada söz sahibi olduğu kabul edilir. Örgüt kültürü anlayışı her örgüt içinde farklı tanımlamalar ve uygulamalarla düzenlenebilmekte ve örgütün hedefine ulaşmasına yönelik soyut ve somut tüm faaliyetlerinin çerçevesini belirleyen değerler bütünüdür (Başyigit, 2006: 57).

Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgütteki işgörenler bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgüte yeni katılan işgörelere, sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır (Başyigit, 2006: 57).

Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, örgütün temel değer ve inançlarını işgörelere biçimsel ve biçimsel olmayan yöntemlerle aktarır. Biçimsel yolla aktardığı mesajlar; sloganlar, örgütsel dokümanlar, örgüt içi toplantılar ve halka yönelik toplantılar olurken, biçimsel olmayan yollarla aktarılan mesajlar ise işgörelere arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular olmaktadır. Örgütsel kültürün oluşması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına bağlı olarak gerçekleşir. Ayrıca ortak dil ve güven ortamının oluşması örgüt içinde işgörelere arasındaki uyumun artmasına ve amaca ulaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle örgüt kültürünün işgörelere genel kabul gören bir özelliğe sahip olması zorunlu olmaktadır (Başyigit, 2006: 58).

Örgütsel bağlılık, "*çalışanların örgüt kültürü, değer ve hedefleri benimsemesi*" anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur (Samadov, 2006: 106). Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Samadov, 2006: 107).

#### 2.9.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramını; "*doğruluğun örgütteki rolü veya haklılığın müdafasında otoritenin bir fonksiyonu*" olarak ifade etmek mümkündür. Örgütsel adalet kavramının iki alanı mevcuttur. Bunlardan ilki; adaletin paylaşımı olarak adlandırılan herkesin adil şekilde haklarının dağıtılması ikincisi ise; işlemsel adalet olarak adlandırılan adalet paylaşımında çalışanların karşı karşıya kaldıkları neticelerin

veya ücretin adil olarak dağıtımı söz konusudur. Kısaca adalet paylaşımı, tüm işgörenlerin emek ve sorumluluklarının adil şekilde paylaşılması söz konusu iken, işlemsel adalette ise, ücret dağıtımı için belirlenen yöntemin adaleti söz konusudur (Dikmen, 2012: 168).

Örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktörlerden biri de, çalışanların adaletli bir ortamda çalıştıklarına olan inançlarıdır. Çalışanların adaletli bir sistemin işlemediğini düşündükleri örgütlere bağlılık duymalarının ve o örgütle özdeşleşmeleri güçleşir. Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan çalışanlar, örgütü terk etmeye meyilli bireyleri ifade etmektedir. Bunun sonucu ise, örgütteki işgören devir hızının artmasına ve verim kaybına yol açmaktadır. Örgütsel adaletin sağlıklı bir işleyiş kazanmasında örgüt bünyesinde geliştirilen ödül ve ceza dağıtım yöntemlerinin adil şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bir kabahatin ya da başarının işgörenlerce farklı sonuçları olmamalıdır. Ayrıca işgörenlerin emeklerinin karşılığı olan ücretin belirleyicisi olan sistem hakkaniyetli bir biçimde işlediği takdirde hem örgütsel adalet sağlanmış olacak, hem de çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yükselecektir (Dikmen, 2012: 169).

### 2.9.2.6. Örgütsel Ödüller

Ödüller, başarılı performans sergileyen iş görene "*Teşekkür*" mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödül programlarının amacı iş görene "*Sana değer veriyoruz*", "*Yaptığın işi takdir ediyoruz*" mesajını vermektedir (Barutçugil, 2004: 450).

Ödüller, çalışanları güdülemek için verilen mükâfatlardır. Verilen ödüllerin güdüleyici olması için çalışanın kişiliğine, beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygun olması gerekmektedir. Bu ödüller kâfi derecede tatmin sağladığında çalışanların örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü kollayıp benimsemesini, sağladığı gibi örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymalarını da beraberinde getirecektir. Örgütsel ödüller kapsamında; iş güvencesi, sağlık ve dinlenme izinleri, maaş artışı, ikramiye, çalışanlar için anlamlı görevler, yükselme olanakları gibi özendiriciler kullanılabilir. Ödül olarak tanımlanmış maddesel olanakların yanısıra gerek sözlü ve gerekse davranışsal olarak çalışana verilen önemi hissettirmek de örgütlerde bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bu bağlamda yönetim ve çalışma arkadaşları tarafından sevilen ve saygı duyulan bir birey olduğunu bilmek psikolojik bir ödül olarak diğer imkanlara tamamlayıcı bir alternatif olarak görülebilir (Dikmen, 2012: 169).



### 2.9.2.7. Rol Belirsizliği ve Rol atışması

Çalışanlarda meydana gelen rol atışması, işletmeye bağlılığı azaltan önemli etkenlerden biridir. Rol atışmasının örgüte olan bağlılığı davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olumsuz yönde etkilemektedir. Böyle zamanlarda rol atışması deneyimi yoğundur ve iş doyumunu aynı derecede düşüktür. Bu deneyimi yaşayan işgören duygusal olarak bir boşluk duygusu yaşar ve iş arkadaşlarından umutsuz bir uzaklaşma girişiminde bulunur. Benzer şekilde rol gerilimi ve belirsizliğin olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanır. Bu da örgüte bağlılığı düşürür (Balay, 2000a: 61).

alışan kendi değer yargılarını işini yerine getirirken kullandığı zaman, kaynaklar ve kişisel yetenekleri ile tanımlanmış rol davranışları arasında çatışmalar söz konusu olabilmektedir. Çalışanın yerine getirdiği görevlerin gereği olarak, farklı ve birbiriyle çelişen rollerin aynı kişide toplanması sonucu oluşan veya kişinin beklentileri ile örgüt politikalarının uyumsuzluğu sonucu ortaya çıkan çatışma, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek çatışma boyutlarıdır. Rol atışmasının bağlılığı olumsuz yönde etkilediğine dair çeşitli araştırmalar mevcuttur (Samadov, 2006: 110).

Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerinin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltilmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, "*görev yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur*". Dolayısıyla rol çatışmasının belli ölçüde birey orijinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orijinli olduğunu söylemek mümkündür (Cengiz, 2001: 61).

### 2.9.3. Örgüt Dışı Faktörler

#### 2.9.3.1. Alternatif İş İmkânı

Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni işe bulma olanaklarıdır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif işe imkânları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil,

örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyoekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (Samadov, 2006: 113).

Yeni iş bulma olanakları ile ilgili faktörün yanısıra çalışanların iş arama davranışlarının da bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre iş arama davranışları bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Ertekin, 1993: 89).

Belli bir örgütte çalışmaya başlamadan iki ay önceki iş belirleme ve kariyer planlarının, örgüte girme ve sosyalleşme değişkenlerini öngörebileceği; bu değişkenlerin de başlangıçtaki iş tutumlarını öngörebileceği ileri sürülmektedir. Bu iş tutumlarının en belirginini; işe, örgüte bağlanmak veya örgütten ayrılmak konusudur. İşe girmeden önceki ve işe başlamanın ilk günlerindeki örgüte bağlılık eğilimlerinin üç ay sonraki örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Çalışanın işe başlamadan önceki genel bağlılık eğiliminin belirli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturduğu söz edilen çalışmalarla ortaya konulmuştur (Ertekin, 1993: 89).

### 2.9.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 84).

Shafer vd. (2002: 48), profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik belirlemişlerdir: Profesyoneller;

- Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme davranışı içerisine girerler,
- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle profesyoneller; "*kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler*" olarak tanımlamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 84).

Davranış bilimciler özellikle de sosyologlar uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma üzerinde durmaktadırlar. Zira profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık, performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır. Ancak

profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. İkisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Şayet profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (Shafer vd., 2002: 263).



## **BÖLÜM 3: ALAN ÇALIŞMASI**

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada;

- Kamu kurumlarında görev alan dezavantajlı çalışan grubunu oluşturan engelli çalışanların örgütsel bağlılıklarını tespit etmek,
- İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olup olmadığı saptamak,
- Bu etkinin yönünün ne olduğunu belirlemek

amaçlanmaktadır.

Yukarıda belirtilen bu temel amacın dışında yapılacak olan çalışma ile elde edilmek istenen diğer bilgiler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Ankete katılan engelli çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesidir.
- İçsel pazarlamaya ilişkin memnuniyet düzeyini etkileyen faktörlerin belirlenmesidir.
- Çalışanların içsel pazarlama, yönetim tarzı, çalışma ortamına ilişkin memnuniyet düzeylerinin tespitidir.
- Çalışanların örgütsel bağlılığının tespit edilmesidir.

### **3.2. Araştırma Kapsamı, Yöntemi ve Kısıtları**

Bu çalışma, içsel pazarlama uygulamaları ile çalışan engelli bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere uygulanmaktadır. Tokat-Merkez İlçede bulunan engelli çalışanlarla görüşülerek anket çalışması uygulanmıştır. Uygulanan anket sonucunda engellilerin örgütsel bağlılığı tespit edilmiş ve içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın veri toplama tekniğini, anket çalışması oluşturmaktadır. Anket çalışması 2 bölümden oluşmaktadır (EK-1). Anketin ilk bölümü demografik sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde 2 adet açık soru, 10 çoktan seçmeli olmak üzere toplam 12 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise 33 adet içsel pazarlamayı ve 13 adet örgütsel bağlılığı ölçmek üzere 1'den 5'e kadar değişen (1=Kesinlikle katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılmıyorum) Likert Tipi Ölçek ifadelerden oluşan toplam 46 soru bulunmaktadır.

Anket çalışmasında yer alan içsel pazarlama ifadeleri Çoban ve Nakip (2007) ve örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler ise Candan ve Gündüz Çekmecelioglu (2009) tarafından yapılan çalışmalardan alınmıştır.

Anketlerin değerlendirilmesinde ve analizinde SPSS 21.00 hazır paket programı kullanılmıştır.

Bu çalışmanın kapsamı içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık kavramlarını içermektedir. Bu çalışma engelli çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda da uygulama çalışması yapılmıştır. Uygulama çalışması Tokat-Merkez İlçede bulunan kamu kuruluşlarıyla (DSİ, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İl Özel İdaresi, Valilik, Belediye, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü, SGK, Devlet Hastanesi, Orman Müdürlüğü, İl Tarım Müdürlüğü, vb.) görüşülerek engelli çalışanlar üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

Bu çalışmanın, Tokat-Merkez ilçede engelli çalışanlar üzerinde yapılıyor olması ve kamu kuruluşlarını kapsaması bu çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Anket çalışması uygulanırken, katılımcıların bir kamu kuruluşunda çalışıyor olmalarından dolayı ankete katılım konusunda çekimser davranmaları ve ankete katılmak istememeleri gibi güçlüklerle karşılaşmıştır.

### **3.3. Örneklem Yöntemi**

Bu araştırmada gerekli örnek sayısı Tokat-Merkez İlçede bulunan İş-kur ile görüşülerek kamu kurumunda çalışan engelli çalışan sayısı tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca görüşülen kurumlardan engelli çalışan listeleri elde edilmeye çalışılmış olup bu kapsamda araştırmaya katılmaya gönüllü olan ve ulaşılabilen 73 engelli personel ile anket çalışması yapılmıştır.

### **3.4. Güvenilirlik Analizi**

Yapılan güvenilirlik testinde Cronbach Alfa  $\alpha$  değeri 0,954 olarak bulunmuştur ve dolayısıyla yüksek derecede güvenilirlik sağlanmıştır. Sonuç %95,4 derecesinde güvenilir olup, diğer analizlerin yapılması için uygundur.

### 3.5. Verilerin Analizi

Çalışanların içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık durumlarını ortaya koyabilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığa içsel pazarlamanın etkisini ortaya koyabilmek amacıyla da regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

### 3.6. Araştırma Bulguları

#### 3.6.1. Çalışanların Demografik Özellikleri

Bu bölümde frekans analizi yapılmıştır. Anket yapılan kişiler (engelli çalışanlar); cinsiyet, yaş, gelir, eğitim, medeni durum ve görev süresi demografik özelliklerine göre incelenerek katılımcıların genel profilleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışanlar, cinsiyet değişkeni baz alınarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.1'de verilmiştir. Anket yapılan kişilerin %72,60'ının erkek ve %27,40'ının ise kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 3.1. Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı

CİNSİYET	Frekans	Oran (%)
Kadın	20	27,40
Erkek	53	72,60
TOPLAM	73	100,00

Anket yapılan çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 3.2'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde; katılımcıların %2,74'ünün, 20 yaş ve altı, %30,14'ünün 21-30 yaş arası, %31,51'inin 31-40 yaş arası, %26,03'ünün 41-50 yaş arası ve %9,59'unun ise 51 yaş ve üzerinde oldukları görülmektedir. Buna göre, ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda olduğunu söylenebilmektedir.

Tablo 3.2. Çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı

YAŞ GRUBU (yıl)	Frekans	Oran (%)
20 ve daha az	2	2,74
21 – 30 arası	22	30,14
31 – 40 arası	23	31,51
41 – 50 arası	19	26,03
51 ve üzeri	7	9,59
TOPLAM	73	100,00

Anket yapılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde; %2,74'ünün yüksek lisans, %28,77'sinin fakülte, %26,03'ünün yüksekokul, %20,55'inin lise, %15,07'sinin ortaokul ve % 6,85'inin de ilkokul mezunu olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 3.3). Ankete katılanlardan hiçbirinin doktora mezunu olmadıkları görülmektedir.

Tablo 3.3. Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımı

EĞİTİM DURUMU	Frekans	Oran (%)
İlkokul	5	6,85
Ortaokul	11	15,07
Lise	15	20,55
Yüksekokul	19	26,03
Fakülte	21	28,77
Yüksek Lisans	2	2,74
TOPLAM	73	100,00

Anket yapılan kişilerin medeni durumlarına ilişkin veriler Tablo 3.4'te verilmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde; katılımcıların %58,90'mın evli, %32,90'mın bekar, %8,20'sinin ise boşanmış - dul olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4. Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı

MEDENİ DURUM	Frekans	Oran (%)
Evli	43	58,90
Bekar	24	32,90
Boşanmış-Dul	6	8,20
TOPLAM	73	100,0

Çalışanların engel durumlarına ilişkin veriler incelendiğinde; katılımcıların %21,9'unun görme, %34,2'sinin bedensel, %4,1'inin işitme, %2,7'sinin zihinsel ve %1,4'ünün ise konuşma engeli bulunduğu görülmektedir (Tablo 3.5). Katılımcıların %35,6'sının ise diğer grubunu işaretledikleri tespit edilmiştir. Diğer grubuna yazılanlar incelendiğinde, diğer şikkını işaretleyen katılımcıların çoğunun iç hastalıkları olduğu görülmektedir.

Çalışanların toplam iş deneyim süresi değişkenine ait değerler incelendiğinde; katılımcıların % 13,7'sinin 2 yıl ve aşağı, %26,0'sının 3-5 yıl arası, %11,0'inin 6-9 yıl arası ve %49,3'ünün ise 10 yıl ve üzerinde iş deneyimine sahip olduklarını saptanmıştır (Tablo 3.6).

Tablo 3.5. Çalışanların engel durumlarına göre dağılımı

ENGEL DURUM	Frekans	Oran (%)
Görme	16	21,92
Bedensel	25	34,25
İşitme	3	4,11
Zihinsel	2	2,74
Konuşma	1	1,37
Diğer	26	35,62
TOPLAM	73	100,00

Tablo 3.6. Çalışanların toplam iş deneyimine göre dağılımı

İŞ DENEYİMİ (yıl)	Frekans	Oran (%)
0 – 2	10	13,70
3 – 5	19	26,03
6 – 9	8	10,96
10 ve üzeri	36	49,32
TOPLAM	73	100,00

Çalışanların %28,77'sinin 2 yıl ve aşağı, %21,92'sinin 3-5 yıl arası, %8,22'sinin 6-9 yıl arası ve %41,10'unun ise 10 yıl ve üzerinde mevcut işyerlerinde çalıştıkları belirlenmiştir (Tablo 3.7).

Tablo 3.7. Çalışanların mevcut işyerinde çalışma sürelerine göre dağılımı

ÇALIŞMA SÜRESİ (yıl)	Frekans	Oran (%)
0 – 2	21	28,77
3 – 5	16	21,92
6 – 9	6	8,22
10 ve üzeri	30	41,10
TOPLAM	73	100,00

Anket yapılan kişilerin %28,80'i zorunlu çalışma saatinin dışında çalıştıklarında ek mesai ücreti aldıklarını, %71,20'sinin ise ek mesai yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Anket yapılan çalışanların çoğunluğunun (%69,86) aylık 2001-3000 TL arası gelire sahip olduğu tespit edilmiş olup %24,66'sinin 2000 TL ve aşağı, %5,48'inin de 3001-4000 TL arası gelire sahip olduğu saptanmıştır (Tablo 3.8).

Tablo 3.8. Çalışanların aylık gelirlerine göre dağılımı

AYLIK GELİR (TL)	Frekans	Oran (%)
2000 ve aşağı	18	24,66
2001- 3000	51	69,86
3001 - 4000	4	5,48
TOPLAM	73	100,00



### 3.6.2. Çalışanların İçsel Pazarlama ve Örgütsel Bağlılık Konusundaki Düşüncelere Katılma Düzeyleri

Anket yapılan kişilerin "içsel pazarlama" konusunda kendilerine yöneltilen 33 ifadenin çoğunluğuna "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" cevaplarını verdikleri görülmektedir (Tablo 3.9). Bununla birlikte, çok az bir kısmının da bazı ifadelere çoğunlukla "ne katıldıkları, ne de katılmadıkları" görülmüştür.

Tablo 3.9. Çalışanların içsel pazarlama ifadelerine ilişkin frekansları (%)

DÜŞÜNCELER		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Amirlerim başarılarımı takdir eder	28,8	<b>46,6</b>	13,7	8,2	2,7
2	Yöneticiler ve çalışanlar arasında etkili iletişim vardır	27,4	<b>39,7</b>	20,5	11,0	1,4
3	İşyerinde görevlendirmeler adil yapılır	23,3	<b>39,7</b>	17,8	15,1	4,1
4	Kurum içinde etik davranış kalıpları oluşturulur	20,5	<b>45,2</b>	23,3	8,2	2,7
5	Görevlendirmelerde kişisel düşünceler ve yetenekler dikkate alınır	26,0	<b>41,1</b>	11,0	19,2	2,7
6	Sosyal aktivitelere katılım açısından düzenli bir sistem vardır	16,4	<b>32,9</b>	19,2	27,4	4,1
7	Ödüllendirilme adil şekilde yapılır	13,7	<b>32,9</b>	27,4	19,2	6,8
8	Bölmüler arasında etkili ve düzenli bir iletişim söz konusudur	21,9	<b>30,1</b>	27,4	19,2	1,4
9	İşimle ilgili eğitim verilmektedir	17,8	<b>38,4</b>	8,2	31,5	4,1
10	Aldığımız eğitimler uzman insanlar tarafından verilir	16,4	<b>41,1</b>	15,1	26,0	1,4
11	Amirlerim yapılacak iş ile ilgili düşüncelerimi dikkate alırlar	23,3	<b>45,2</b>	12,3	15,1	4,1
12	İşyerinde ısıtma ve aydınlatma yeterlidir	39,7	<b>47,9</b>	1,4	8,2	2,7
13	İşin yapılmasında kişisel yargıları kullanma serbestliği vardır	17,8	<b>42,5</b>	24,7	11,0	4,1
14	İş ile ilgili problemlerin çözülmesinde amirlerimden destek almaktayım	32,9	<b>45,2</b>	11,0	96	1,4
15	İşyerinde her türlü araç-gereç kullanımına destek verilir	35,6	<b>45,2</b>	11,0	8,2	0,0
16	Ücret belirlenirken personelin iş yükünün dikkate alındığını düşünüyorum	15,1	16,4	17,8	<b>34,2</b>	16,4
17	İşyerimde adil bir ücret sistemi vardır	17,8	<b>31,5</b>	24,7	17,8	8,2
18	İşyerinde çalışan personel sayısı yeterlidir	23,3	<b>49,3</b>	9,6	12,3	5,5
19	Çalışma zamanlarına veya sürelerine göre farklı ücretlendirme vardır	12,3	23,4	16,4	<b>30,1</b>	17,8
20	Sosyal yardımların verilmesinde etkinlik söz konusudur	12,3	28,8	<b>31,5</b>	21,9	5,5
21	Yapılan işin sonucunun geri bildirimi vardır	21,9	<b>42,5</b>	16,4	19,2	0,0
22	Herkese yönelik standart uygulamalar bulunur	19,2	<b>47,9</b>	15,1	12,3	5,5
23	Çalışma arkadaşlarımla aramızda yardımlaşma ve işbirliği vardır	35,6	<b>53,4</b>	4,1	4,1	2,7
24	İş güvencesi sağlanır	30,1	<b>54,8</b>	8,2	5,5	1,4
25	İş yükü yeterlidir	27,4	<b>54,8</b>	11,0	5,5	1,4
26	Sağlıklı bir rekabetçi yapı desteklenir	19,2	3,1	<b>27,4</b>	20,5	2,7
27	Kararlar yeterince açıktır	17,8	17,8	<b>19,2</b>	12,3	2,7
28	Sorumluluklar ve beklenen şeyler hakkında tam olarak bilgilendirilme vardır	23,3	<b>43,8</b>	19,2	9,6	4,1
29	Amirlerim işin yapılması ile ilgili çalışanların düşüncelerini dikkate alır	21,9	<b>47,9</b>	1,0	11,0	8,2
30	Üst düzey yöneticilere rahatlıkla ulaşabiliyorum	28,8	<b>50,7</b>	8,2	6,8	5,5
31	Farklı birimlerde çalışma imkanı bulunur	27,4	<b>41,1</b>	13,7	12,3	5,5
32	Kurum içi iletişimi geliştirmek amaçlı sosyal etkinliklere önem verilir	19,2	<b>27,4</b>	19,2	26,0	26,0
33	Çalışanlar yönetim politika ve amaçlarını benimsemiştir	24,7	<b>45,2</b>	15,1	12,	2,7

Diğer yandan, çalışanların "örgütsel bağlılık" konusundaki 13 ifadenin çoğunluğuna "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" cevaplarını verdikleri görülmektedir (Tablo 3.10). Bununla birlikte, çok az bir kısmının da bazı ifadeler (20, 26 ve 27. ifadeler gb.) çoğunlukla "katılmadıkları", bunların olumsuz ifadeler olması nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılık sergiledikleri söylenebilir.

Tablo 3.10. Çalışanların "örgütsel bağlılık" ifadelerine ilişkin frekansları (%)

DÜŞÜNCELER	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	
34	Çalıştığım işyerinden dışarıda gururla bahsediyorum	34,2	<b>42,5</b>	12,3	5,5	5,5
35	Kariyerimin kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten mutluluk duyarım	27,4	<b>49,3</b>	11,0	8,2	4,1
36	Bu işyeri benim için çok fazla kişisel bir anlam taşıyor	24,7	<b>41,1</b>	19,2	11,0	4,1
37	Bu işyerinde kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmem	16,4	13,7	21,9	<b>30,1</b>	17,8
38	Bu işyerinden ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum	24,7	<b>38,4</b>	15,1	16,4	5,5
39	Bu işyerinde çalışmaya devam etmenin önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir	19,2	<b>38,4</b>	23,	16,4	2,7
40	Benim için bu işyerinden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır	26,0	<b>30,1</b>	13,7	26,0	4,1
41	Şu an çalıştığım işyerinde kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik	<b>35,6</b>	31,5	8,2	21,9	2,7
42	Şu an çalıştığım işyerinden ayrılma kararı verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar	<b>31,5</b>	30,1	16,4	19,2	2,7
43	Bu işyerinden şimdi ayrılmanın, orada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	24,7	23,3	19,2	<b>28,8</b>	4,1
44	İşyerinin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum	34,2	<b>38,4</b>	8,2	15,1	4,1
45	Bu işyeri sadakatimi hak ediyor	32,9	<b>42,5</b>	12,3	11,0	1,4
46	Benim avantajıma olsa bile, işyerinden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	31,5	<b>41,1</b>	9,6	12,3	5,5

### 3.6.3. Ki-Kare Analizi

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile demografik özellikleri arasında fark olup olmadığı ki-kare analizine tabii tutularak ölçülmüştür (Tablo 3.11). Ki-kare analizi sonucunda çıkan sonuçlara bakıldığında p değerleri engel ve eğitim durumu hariç diğer demografik özelliklerde 0,10'dan büyük olduğu görülmektedir. Buda cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir, toplam iş deneyimi ve mevcut iş yerinde çalışma süresi gibi demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Engel durumuna bakıldığında ise p değeri 0,032 olarak bulunmuştur. P değeri 0,05'ten küçük olduğundan dolayı engel durumu ile örgütsel bağlılık arasında

%5 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Eğitim durumuna bakıldığında ise p değeri 0,060 olarak bulunmuş olup eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında %10 düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır.

Tablo 3.11. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile demografik özellikleri üzerine ki-kare analizi

		ÖRGÜTSEL BAĞLILIK								Ki-kare Analizi
		Var		Nötr		Yok		TOPLAM		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
Cinsiyet	Erkek	30	76,92	22	68,75	1	50,00	53	72,60	$\chi^2= 1,684$ df= 3 p= 0,640
	Kadın	9	23,08	10	31,25	1	50,00	20	27,40	
	TOPLAM	39	100,00	32	100,00	2	100,00	73	100,00	
Yaş (yıl)	20 ve daha az	0	0,00	2	3,13	0	0,00	2	2,74	$\chi^2=17,363$ df= 12 p= 0,136
	21 – 30	14	35,90	8	25,00	0	0,00	22	30,14	
	31 – 40	15	38,46	6	18,75	2	100,00	23	31,51	
	41 – 50	8	20,51	11	34,38	0	0,00	19	26,03	
	51 ve üzeri	2	5,13	5	15,63	0	0,00	7	9,59	
	TOPLAM	39	100,00	32	100,00	2	100,00	73	100,00	
Medeni Durum	Evlü	24	61,54	19	59,38	0	0,00	43	58,90	$\chi^2=6,514$ df= 9 p= 0,688
	Bekar	13	33,33	9	28,13	2	100,00	24	32,88	
	Boşanmış - Dul	2	5,13	4	12,50	0	0,00	6	8,22	
	TOPLAM	39	100,00	32	100,00	2	100,00	73	100,00	
Gelir (TL)	1001-2000	10	25,64	8	25,00	0	0,00	18	24,66	$\chi^2= 4,369$ df= 6 p= 0,627
	2001-3000	27	69,23	22	68,75	2	100,00	51	69,86	
	3001-4000	2	5,13	2	6,25	0	0,00	4	5,48	
	TOPLAM	39	100,00	32	100,00	2	100,00	73	100,00	
Eğitim Durumu	İlkokul	3	7,69	2	6,25	0	0,00	5	6,85	$\chi^2= 24,324$ df= 15 p= 0,060
	Ortaokul	2	5,13	9	28,13	0	0,00	11	15,07	
	Lise	11	28,21	4	12,50	0	0,00	15	20,55	
	Yüksekokul	7	17,95	11	34,38	1	50,00	19	26,03	
	Fakülte	14	35,90	6	18,75	1	50,00	21	28,77	
	Yüksek Lisans	2	5,13	0	0,00	0	0,00	2	2,74	
	TOPLAM	39	100,00	32	100,00	2	100,00	73	100,00	
Engel Durumu	Görme	8	20,51	7	21,88	1	50,00	15	20,55	$\chi^2=26,659$ df= 15 p= 0,032
	Bedensel	14	35,90	11	34,38	0	0,00	25	34,25	
	İşitme	3	7,69	0	0,00	0	0,00	3	4,11	
	Zihinsel	2	5,13	0	0,00	0	0,00	2	2,74	
	Konuşma	0	0,00	1	3,13	0	0,00	1	1,37	
	Diğer	12	30,77	13	40,63	1	50,00	26	35,62	
	TOPLAM	39	100,00	32	100,00	2	100,00	73	100,00	
Toplam İş Deneyimi (yıl)	2 ve daha az	5	12,82	5	15,63	0	0,00	10	13,70	$\chi^2=12,635$ df= 9 p= 0,180
	3 – 5	11	28,21	8	25,00	0	0,00	19	26,03	
	6 – 9	6	15,38	1	3,13	1	50,00	8	10,96	
	10 ve üzeri	17	43,59	18	56,25	1	50,00	36	49,32	
	TOPLAM	39	100,00	32	100,00	2	100,00	73	100,00	
Mevcut İş Yeri Çalışma Süresi (yıl)	2 ve daha az	9	23,08	11	34,38	1	50,00	21	28,77	$\chi^2=10,054$ df= 9 p= 0,346
	3 – 5	11	28,21	5	15,63	0	0,00	16	21,92	
	6 – 9	5	12,82	1	3,13	0	0,00	6	8,21	
	10 ve üzeri	14	35,90	15	46,88	1	50,00	30	41,10	
	TOPLAM	39	100,00	32	100,00	2	100,00	73	100,00	

Konu ile ilgili yapılmış benzer çalışmalarda da çalışanların bazı sosyo-ekonomik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları (alt boyutlar açısından) arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

Kaya (2013)'nin yaptığı çalışmada; cinsiyet ile duygusal bağlılık ve devam (zorunlu) bağlılığı arasında anlamlı fark bulunurken, normatif bağlılık arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Medeni duruma göre bakıldığında, evli ve bekar bireylerin devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta anlamlı farka rastlanmamışken, duygusal bağlılık ile anlamlı fark bulunmuştur. Bedensel engelli çalışanların, toplam çalışma süreleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır. Bu farklılık sonucunda; 16 yıl ve daha üstü toplam çalışma süresine sahip bedensel engelli bireylerin duygusal bağlılık düzeyleri puan ortalamaları 6-10 yıl arasında toplam çalışma süresine sahip bedensel engelli bireylere göre yüksek çıkmıştır. Toplam çalışma süreleri ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yaş, eğitim, şuan ki işyerinde çalışma süresi ve gelir düzeyi gibi değişkenlerin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile aralarında anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı görülmektedir.

Yanılmaz (2011)'in çalışmasında; örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile demografik faktörlere göre dağılımını belirlemek üzere ki-kare analizi uygulanmıştır. Buna göre örgütsel bağlılığın; cinsiyet, medeni durum ve yaş grubu ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Eğitim seviyelerine göre bağlılık alt grupları için anlamlılık değerlerinden sadece duygusal bağlılığın anlamlılık değeri  $p=0,001 < 0,05$  olduğu için eğitim seviyelerine göre duygusal bağlılık seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir. Bu farklılık ilkökul mezunlarıyla diğer eğitim seviyeleri arasında görülmektedir. İş hayatındaki çalışma süreleri göre yapılan analizde normatif bağlılık arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre yapılan analizde ise devam bağlılığı arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Barutcu (2015)'nin kamu personelinin örgütsel bağlılığını tespit etmek üzere yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Yaş gruplarına, eğitim durumuna, çalışma sürelerine göre bakıldığında örgütsel bağlılık ile arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir.

### 3.6.4. Faktör Analizi

#### 3.6.4.1. İçsel Pazarlama İfadelerine Yönelik Faktör Analizi

Anket sonucu elde edilen veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığına örnekleme yeterliliği değerleriyle karar verilir.

Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon ilişkisi bulunmasıdır. Barlett küresellik testi (Barlett's test of sphericity); değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer bu testin değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Benzer şekilde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve bu değerın kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir (Durmuş vd., 2011: 79-80).

İçsel pazarlama ölçeğinin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Tablo 3.12'deki sonuçlara göre; KMO değeri 0,845 ve Barlett testi skoru 0,000 gibi değerler bulunmuştur. Buna göre araştırmadaki örneklem yeterliliği faktör analizinin kullanılabilmesi için uygundur. İçsel pazarlama ile ilgili 33 ifadenin faktör analizine tabi tutulması sonucu, 7 ana faktör oluşmaktadır.

Tablo 3.12. İçsel Pazarlama İfadelerine Yönelik KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçümü		0,845
Bartlett Sınama Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1708,102
	Serbestlik Derecesi	528
	Anlamlılık Düzeyi	0,000

İçsel pazarlama ile ilgili 33 ifadenin faktör analizine tabi tutulması sonucu, 7 ana faktör oluşmaktadır. Ancak, 24. ifade 7. faktörde tek kaldığından dolayı, 24. ifade (iş güvencesi sağlanır) ifadesi çıkarıldıktan sonra tekrar faktör analizi yapılmıştır. Engelli çalışanların içsel pazarlamaya ilişkin özdeğer istatistiğine bağlı faktörler ve varyansları Tablo 3.13'te verilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, 7 ana faktör oluşmuş olup bu 7 faktör toplam varyansın %70,704'sını açıklamaktadır.

Tablo 3.13. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Varyans

DÜŞÜNCELER		Özdeğer İstatistiği			Rotasyon		
		Toplam	Varyans (%)	Toplam (%)	Toplam	Varyans (%)	Toplam (%)
1	Amirlerim başarılarımı takdir eder	14,030	43,843	43,843	6,806	21,269	21,269
2	Yöneticiler ve çalışanlar arasında etkili iletişim vardır	2,084	6,513	50,357	3,522	11,006	32,274
3	İşyerinde görevlendirmeler adil yapılır	1,672	5,226	55,582	2,745	8,579	40,853
4	Kurum içinde etik davranış kalıpları oluşturulur	1,433	4,477	60,060	2,653	8,291	49,144
5	Görevlendirmelerde kişisel düşünceler ve yetenekler dikkate alınır	1,217	3,805	63,864	2,579	8,061	57,204
6	Sosyal aktivitelere katılım açısından düzenli bir sistem vardır	1,179	3,683	67,548	2,336	7,300	64,504
7	Ödüllendirilme adil şekilde yapılır	1,010	3,157	70,704	1,984	6,200	70,704
8	Bölmeler arasında etkili ve düzenli bir iletişim söz konusudur	0,891	2,784	73,488			
9	İşimle ilgili eğitim verilmektedir	0,868	2,711	76,199			
10	Aldığımız eğitimler uzman insanlar tarafından verilir	0,755	2,360	78,559			
11	Amirlerim yapılacak iş ile ilgili düşüncelerimi dikkate alırlar	0,735	2,297	80,856			
12	İşyerinde ısıtma ve aydınlatma yeterlidir	0,705	2,204	83,060			
13	İşin yapılmasında kişisel yargıları kullanma serbestliği vardır	0,603	1,884	84,944			
14	İş ile ilgili problemlerin çözümlenmesinde amirlerimden destek almaktayım	0,571	1,785	86,729			
15	İşyerinde her türlü araç-gereç kullanımına destek verilir	0,519	1,623	88,352			
16	Ücret belirlenirken personelin iş yükünün dikkate alındığını düşünüyor	0,499	1,559	89,911			
17	İşyerimde adil bir ücret sistemi vardır	0,436	1,362	91,273			
18	İşyerinde çalışan personel sayısı yeterlidir	0,372	1,162	92,435			
19	Çalışma zamanlarına veya sürelerine göre farklı ücretlendirme vardır	0,352	1,100	93,534			
20	Sosyal yardımların verilmesinde etkinlik söz konusudur	0,295	0,922	94,456			
21	Yapılan işin sonucunun geri bildirimi vardır	0,252	0,789	95,245			
22	Herkese yönelik standart uygulamalar bulunur	0,234	0,733	95,978			
23	Çalışma arkadaşlarımla aramızda yardımlaşma ve işbirliği vardır	0,226	0,706	96,683			
25	İş yükü yeterlidir	0,192	0,601	97,284			
26	Sağlıklı bir rekabetçi yapı desteklenir	0,183	0,572	97,856			
27	Kararlar yeterince açıktır	0,151	0,471	98,326			
28	Sorumluluklar ve beklenen şeyler hakkında tam olarak bilgilendirilme vardır	0,128	0,401	98,728			
29	Amirlerim işin yapılması ile ilgili çalışanların düşüncelerini dikkate alır	0,116	0,362	99,090			
30	Üst düzey yöneticilere rahatlıkla ulaşabiliyorum	0,091	0,283	99,373			
31	Farklı birimlerde çalışma imkanı bulunur	0,089	0,278	99,651			
32	Kurum içi iletişimi geliştirmek amaçlı sosyal etkinliklere önem verilir	0,060	0,188	99,839			
33	Çalışanlar yönetim politika ve amaçlarını benimsemiştir	0,052	0,161	100,000			

Ayrı ayrı değerlendirildiğinde; bu faktörler;

- Faktör 1: “*Örgütsel Politika*” isimli faktör; diğer faktörlerden bağımsız olarak toplam varyansın en büyük kısmını (%43,843),
- Faktör 2: “*Motivasyon*” olarak adlandırılan faktör; toplam varyansın %6,513'ünü,
- Faktör 3: “*İş Birliği ve Şeffaflık*” şeklinde isimlendirilen faktör; toplam varyansın %5,226'sını,
- Faktör 4: “*Ücret Kararları*” isimli faktör; toplam varyansın %4,477'sini,
- Faktör 5: “*Eğitim ve Sosyal Yardım*” olarak adlandırılan faktör; toplam varyansın %3,805'ini,
- Faktör 6: “*Sosyal Etkinlik ve Çalışma Esnekliği*” şeklinde isimlendirilen faktör; toplam varyansın %3,683'ünü,
- Faktör 7: “*İş Yükü ve Çalışan Mevcudu*” olarak isimlendirilen faktör ise toplam varyansın %3,157'sini açıklamaktadır.

Çoban ve Nakip (2007)'in yapmış oldukları faktör analizinde 7 faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; Faktör 1; “*İçsel İletişim, Koordinasyon ve Bütünleşmeye Yönelik Çabalar*”, Faktör 2; “*İçsel Ürün ve Dağıtım Kararları*”, Faktör 3; “*Fiyat Kararları*”, Faktör 4; “*Finansal ve Finansal Olmayan Ödüller*”, Faktör 5; “*İş Tatmininin Sağlanması*”, Faktör 6; “*Motivasyonun Arttırılması*”, Faktör 7; “*Kurum İçi Atmosferin Uygunluğu*” şeklinde isimlendirilmiştir.

Bu çalışmada da 7 faktör ortaya çıkmasına rağmen gruplarda farklı ifadeler yer almaktadır. Bunun nedeni, çalışmanın farklı bir bölgede ve engelli personel üzerinde uygulanmasından kaynaklanabilmektedir.

Yapılan bu çalışmada içsel pazarlama ifadelerine ilişkin rotasyon matrisi Tablo 3.14'te verilmiştir. Buna göre;

- Faktör 1 (Örgütsel Politika); 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11, 14, 15, 21, 28, 29 ve 33 olmak üzere 13 ifadeden,
- Faktör 2 (Motivasyon); 7, 12, 13, 22 ve 26 olmak üzere 5 ifadeden,
- Faktör 3 (İş Birliği ve Şeffaflık); 23 ve 27 olmak üzere 2 ifadeden,
- Faktör 4 (Ücret Kararları); 16, 17 ve 19 olmak üzere 3 ifadeden,
- Faktör 5 (Eğitim ve Sosyal Yardım); 9, 10 ve 20 olmak üzere 3 ifadeden,

- Faktör 6 (Sosyal Etkinlik ve Çalışma Esnekliği); 6, 30, 31 ve 32 olmak üzere 4 ifadeden,
- Faktör 7 (İş Yükü ve Çalışan Mevcudu); 18 ve 25 olmak üzere 2 ifadeden oluşmuştur.

Tablo 3.14. İçsel Pazarlama İfadelerine İlişkin Rotasyon Matrisi

DÜŞÜNCELER	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3	FAKTÖR 4	FAKTÖR 5	FAKTÖR 6	FAKTÖR 7
3	<b>0,845</b>	0,190	-0,041	0,175	0,109	0,080	0,075
2	<b>0,750</b>	0,061	0,070	0,181	0,283	-0,063	0,104
14	<b>0,741</b>	0,231	0,236	-0,056	0,171	0,071	0,095
11	<b>0,736</b>	0,222	0,258	0,188	0,094	0,098	0,143
1	<b>0,723</b>	0,077	0,196	0,112	-0,019	0,292	0,132
5	<b>0,688</b>	0,090	0,261	0,260	0,065	0,263	-0,035
29	<b>0,670</b>	0,246	0,387	0,075	0,192	0,145	0,081
8	<b>0,584</b>	0,359	0,035	0,202	0,205	0,389	0,111
21	<b>0,568</b>	0,262	0,312	0,045	0,025	0,187	0,401
4	<b>0,549</b>	0,045	0,023	0,052	0,422	0,217	0,092
33	<b>0,522</b>	0,173	0,388	0,003	0,420	0,221	0,017
28	<b>0,515</b>	0,264	0,493	0,106	0,176	0,324	0,072
15	<b>0,415</b>	0,153	0,362	0,256	0,267	0,133	0,101
12	0,086	<b>0,702</b>	0,011	-0,132	0,189	0,141	0,051
13	0,250	<b>0,679</b>	-0,101	0,441	0,053	0,073	0,182
22	0,200	<b>0,573</b>	0,440	0,167	0,266	0,114	0,124
26	0,343	<b>0,564</b>	0,309	0,266	0,142	0,032	0,144
7	0,381	<b>0,500</b>	0,255	0,350	0,131	0,258	0,074
23	0,401	-0,003	<b>0,748</b>	0,126	0,146	0,064	0,080
27	0,379	0,431	<b>0,466</b>	0,180	0,253	0,186	0,064
16	0,211	0,088	0,042	<b>0,756</b>	0,072	0,334	0,081
19	0,063	0,073	0,101	<b>0,729</b>	0,255	-0,137	0,256
17	0,280	0,485	0,315	<b>0,598</b>	-0,092	0,064	-0,008
10	0,267	0,078	0,144	0,140	<b>0,817</b>	0,097	0,056
9	0,242	0,373	0,090	0,115	<b>0,765</b>	0,000	0,018
20	-0,004	0,336	0,349	0,182	<b>0,454</b>	0,052	0,387
31	0,217	0,113	0,433	0,008	-0,030	<b>0,630</b>	0,317
30	0,273	0,395	-0,036	0,021	0,077	<b>0,626</b>	0,292
6	0,361	-0,017	0,167	0,437	0,269	<b>0,549</b>	-0,130
32	0,203	0,430	0,302	0,333	0,224	<b>0,475</b>	0,048
18	0,107	0,018	0,141	0,147	0,097	0,033	<b>0,850</b>
25	0,282	0,291	-0,073	0,110	-0,001	0,351	<b>0,689</b>

İçsel pazarlama ifadelerine ilişkin faktör grupları ve bunların güvenilirlik analiz yapılmıştır. Güvenirlik analizi yapılırken, Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha; sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Bu değer, faktör altındaki



soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Bu değerin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir (Durmuş vd., 2011: 89). Yapılan çalışmada, iki faktör hariç (Faktör 3 ve 7) diğerlerinin tümünün Cronbach's alpha değerinin 0,70'ten fazla olduğu görülmektedir (Tablo 3.15). Bu iki faktörün alpha değerleri de 0,65'in üzerindedir.

Tablo 3.15. İçsel Pazarlama İfadelerine İlişkin Faktör Grupları

DÜŞÜNCELER		FAKTÖR ADI	Cronbach's Alpha Değeri
1	Amirlerim başarılarımı takdir eder	Örgütsel Politika	0,943
2	Yöneticiler ve çalışanlar arasında etkili iletişim vardır		
3	İşyerinde görevlendirmeler adil yapılıdır		
4	Kurum içinde etik davranış kalıpları oluşturulur		
5	Görevlendirmelerde kişisel düşünceler ve yetenekler dikkate alınır		
8	Bölmeler arasında etkili ve düzenli bir iletişim söz konusudur		
11	Amirlerim yapılacak iş ile ilgili düşüncelerimi dikkate alırlar		
14	İş ile ilgili problemlerin çözülmesinde amirlerimden destek almaktayım		
15	İşyerinde her türlü araç-gereç kullanımına destek verilir		
21	Yapılan işin sonucunun geri bildirimi vardır		
28	Amirlerim işin yapılması ile ilgili çalışanların düşüncelerini dikkate alır		
29	Çalışanlar yönetim politika ve amaçlarını benimsemiştir		
33	Sorumluluklar ve beklenen şeyler hakkında tam olarak bilgilendirilme vardır		
7	Ödüllendirilme adil şekilde yapılıdır		
12	İşyerinde ısıtma ve aydınlatma yeterlidir		
13	İşin yapılmasında kişisel yargıları kullanma serbestliği vardır		
22	Herkese yönelik standart uygulamalar bulunur		
26	Sağlıklı bir rekabetçi yapı desteklenir		
23	Çalışma arkadaşlarımla aramızda yardımlaşma ve işbirliği vardır	İşbirliği ve Şeffaflık	0,657
27	Kararlar yeterince açıktır		
16	Ücret belirlenirken personelin iş yükünün dikkate alındığını düşünüyorum	Ücret Kararları	0,742
17	İşyerimde adil bir ücret sistemi vardır		
19	Çalışma zamanlarına veya sürelerine göre farklı ücretlendirme vardır		
9	İşimle ilgili eğitim verilmektedir	Eğitim ve Sosyal Yardım	0,775
10	Aldığımız eğitimler uzman insanlar tarafından verilir		
20	Sosyal yardımların verilmesinde etkinlik söz konusudur		
6	Sosyal aktivitelere katılım açısından düzenli bir sistem vardır	Sosyal Etkinlik ve Çalışma Esnekliği	0,784
30	Üst düzey yöneticilere rahatlıkla ulaşabiliyorum		
31	Farklı birimlerde çalışma imkanı bulunur		
32	Kurum içi iletişimi geliştirmek amaçlı sosyal etkinliklere önem verilir		
18	İşyerinde çalışan personel sayısı yeterlidir	İş Yüğü ve Çalışan Mevcudu	0,684
25	İş yükü yeterlidir		

### 3.6.4.2. Örgütsel Bağlılık İfadelerine Yönelik Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ifadelerine yönelik olarak da faktör analizi yapılmıştır. KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre, KMO 0,749 ve Bartlett testi skoru 0,000 olarak bulunmuştur (Tablo 3.16). Buna göre araştırmamızdaki örneklem yeterliliği faktör analizinin kullanılabilmesi için uygundur. Bartlett testi sonucunda da değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, araştırmadaki örneklem yeterliliği faktör analizinin kullanılabilmesi için uygundur.

Tablo 3.16. Örgütsel Bağlılık İfadelerine KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçümü		0,749
Bartlett Sınama Testi	Yaklaşık KiKare Değeri	326,668
	Serbestlik Derecesi	78
	Anlamlılık Düzeyi	0,000

Engelli çalışanların örgütsel bağlılığına ilişkin özdeğer istatistiğine bağlı faktörler ve varyansları Tablo 3.17'de verilmiştir. Örgütsel bağlılık ifadelerinde (13 düşünce) yer alan ve Croanbach Alfa (güvenilirlik) katsayısını düşüren “*Bu işyerinde kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmem*” ifadesi (Düşünce 37) dışarıda bırakıldıktan sonra üç faktörlü bir yapı oluşmuştur.

Örgütsel bağlılık ile ilgili 12 ifadenin faktör analizine tabi tutulması sonucu, 3 ana faktör oluşmaktadır. Bu üç faktör toplam varyansın %61,390'ını açıklamaktadır. Ayrı ayrı değerlendirildiğinde; bu faktörler;

- Faktör 1: "*Duygusal bağlılık*" olarak isimlendirilmiş ve diğer faktörlerden bağımsız olarak toplam varyansın en büyük kısmını (%33,265),
- Faktör 2: "*Zorunlu bağlılık*" olarak adlandırılan faktör, toplam varyansın %17,065'ini,
- Faktör 3: "*Normatif bağlılık*" şeklinde ifade edilen faktör ise, toplam varyansın %11,060'ini açıklamaktadır.

Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu (2009)'nun yapmış oldukları faktör analizinde 3 faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; Faktör 1; “*duygusal bağlılık*”, Faktör 2; “*zorunlu bağlılık*” ve Faktör 3; “*normatif bağlılık*” şeklinde isimlendirilmiştir.

Bu çalışmada da 3 faktör ortaya çıkmasına rağmen gruplarda farklı ifadeler yer almaktadır. Bunun nedeni, çalışmanın farklı bir bölgede ve engelli personel üzerinde uygulanmasından kaynaklanabilmektedir.

Tablo 3.17. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Varyans

DÜŞÜNCELER		Özdeğer İstatistiği			Rotasyon		
		Toplam	Varyans (%)	Toplam (%)	Toplam	Varyans (%)	Toplam (%)
34	Çalıştığım işyerinden dışarıda gururla bahsediyorum	3,992	33,265	33,265	3,228	26,904	26,904
35	Kariyerimin kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten mutluluk duyarım	2,048	17,065	50,330	2,200	18,334	45,237
36	Bu işyeri benim için çok fazla kişisel bir anlam taşıyor	1,327	11,060	61,390	1,938	16,153	61,390
38	Bu işyerinden ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum	1,072	8,930	70,321			
39	Bu işyerinde çalışmaya devam etmenin önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir	0,735	6,128	76,449			
40	Benim için bu işyerinden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır	0,699	5,826	82,275			
41	Şu an çalıştığım işyerinde kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik	0,531	4,421	86,695			
42	Şu an çalıştığım işyerinden ayrılma kararı verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar	0,458	3,814	90,510			
43	Bu işyerinden şimdi ayrılmanın, orada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	0,373	3,105	93,615			
44	İşyerinin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum	0,344	2,866	96,480			
45	Bu işyeri sadakatimi hak ediyor	0,232	1,934	98,415			
46	Benim avantajıma olsa bile, işyerinden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	0,190	1,585	100,000			

Yapılan bu çalışmada içsel pazarlama ifadelerine ilişkin rotasyon matrisi Tablo 3.18'de verilmiştir. Buna göre;

- Faktör 1 (Duygusal Bağlılık); 34, 35, 36, 44 ve 45 olmak üzere 5 düşünceden,
- Faktör 2 (Zorunlu Bağlılık); 41, 42, 43 ve 46 olmak üzere 4 düşünceden,
- Faktör 3 (Normatif Bağlılık); 38, 39 ve 40 olmak üzere 3 düşünceden, oluşmuştur.

Tablo 3.18. Örgütsel Bağlılık İfadelerine İlişkin Rotasyon Matrisi

DÜŞÜNCELER	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3
35	<b>0,883</b>	0,051	0,115
36	<b>0,876</b>	0,087	0,039
34	<b>0,854</b>	-0,016	0,120
45	<b>0,676</b>	0,460	0,010
44	<b>0,579</b>	0,411	-0,113
42	0,101	<b>0,755</b>	0,221
46	0,181	<b>0,684</b>	-0,025
43	0,142	<b>0,616</b>	0,091
41	-0,134	<b>0,532</b>	0,362
38	0,014	-0,047	<b>0,829</b>
40	-0,006	0,180	<b>0,767</b>
39	0,278	0,273	<b>0,657</b>

Örgütsel bağlılık ifadelerine ilişkin faktör grupları ve bunların güvenirlik analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda; Faktör 1'in Cronbach's Alpha değeri 0,862 iken, Faktör 2'nin değeri 0,627 ve Faktör 3'ün değeri ise 0,686 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.19).

Tablo 3.19. Örgütsel Bağlılık İfadelerine İlişkin Faktör Grupları

DÜŞÜNCELER	FAKTÖR ADI	Cronbach's Alpha Değeri
34	Duygusal Bağlılık	0,862
35		
36		
44		
45		
41	Zorunlu Bağlılık	0,627
42		
43		
46		
38	Normatif Bağlılık	0,686
39		
40		

### 3.6.5. Regresyon Analizi

İçsel pazarlamanın (bağımsız değişken) örgütsel bağlılığa (bağımlı değişken) etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış olup elde edilen sonuçlar Tablo 3.20'de verilmiştir. ANOVA tablosundan F değeri 75,172 ve p değeri (Sig.) 0,000 olduğundan dolayı, fonksiyon bir bütün olarak anlamlıdır. Dolayısıyla, bağımsız değişken kullanılarak bağımlı değişkenin tahmin edilmesi istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo 3.20. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu (İçsel Pazarlama - Örgütsel Bağlılık)

MODEL		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,191	1	13,191	75,172	0,000
	Residual	12,459	71	0,175		
	Total	25,649	72			

Regresyon katsayıları tablosu incelendiğinde; regresyon denkleminde yer alacak değişkenlerin tek tek anlamlı oldukları t değerleri ve p değerlerine (Sig.) bakılarak söylenebilir (Tablo 3.21). Regresyon analizi sonucunda, sig. değerinin %5'den küçük olması modelin geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.21. Regresyon Analizi Katsayıları Tablosu (İçsel Pazarlama - Örgütsel Bağlılık)

MODEL		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant (Sabit)	0,903	0,175		5,165	0,000
	İçsel Pazarlama	0,612	0,071	0,717	8,670	0,000

Regresyon analizi sonucunda; içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu tespit edilmiştir ve bu ilişki pozitif yönlüdür. İçsel pazarlamada meydana gelen bir birimlik değişim örgütsel bağlılıkta 0,612'lik değişime neden olacaktır.

Yapılan regresyon analizine ilişkin özet tablo incelendiğinde; kurulan regresyon modelinin açıklama gücü ( $R^2$ ) 0,514 olup bu da örgütsel bağlılık değişkenindeki varyasyonun %51,4'ünü içsel pazarlama değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir (Tablo 3.22).

Tablo 3.22 Regresyon Analizi Özet Tablosu (İçsel Pazarlama - Örgütsel Bağlılık)

MODEL	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,717	0,514	0,507	0,41890

İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılığın alt boyutlarını oluşturan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve zorunlu bağlılığa etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış olup elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

İçsel pazarlamanın (bağımsız değişken) örgütsel bağlılığın alt faktörü olan duygusal bağlılığa (bağımlı değişken) etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış olup elde edilen sonuçlar Tablo 3.23'te verilmiştir. ANOVA tablosundan F değeri 135,239 ve p değeri (Sig.) 0,000 olduğundan dolayı, fonksiyon bir bütün olarak anlamlıdır. Dolayısıyla, bağımsız değişken kullanılarak bağımlı değişkenin tahmin edilmesi istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo 3.23. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu (İçsel Pazarlama - Duygusal Bağlılık)

MODEL	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	35,718	1	35,718	135,239	0,000
	Residual	18,752	71	0,264		
	Total	54,470	72	54,470		

Regresyon katsayıları tablosu incelendiğinde; regresyon denkleminde yer alacak değişkenlerin tek tek anlamlı oldukları t değerleri ve p değerlerine (Sig.) bakılarak söylenebilir (Tablo 3.24). Regresyon analizi sonucunda, sig. değerinin %5'den küçük olması modelin geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.24. Regresyon Katsayıları Tablosu (İçsel Pazarlama - Duygusal Bağlılık)

MODEL		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant (Sabit)	-0,256	0,214		-1,195	0,236
	İçsel Pazarlama	1,008	0,087	0,810	11,629	0,000

Regresyon analizi sonucunda; içsel pazarlamanın duygusal bağlılığa etkisinin olduğu tespit edilmiştir ve bu ilişki pozitif yönlüdür. İçsel pazarlamada meydana gelen bir birimlik değişim duygusal bağlılıkta 1,008'lik değişime neden olacaktır. Bu da bize örgütün çalışanlarına yönelik uygulayacağı içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgütüne karşı hissettiği duygusal bağlılığını arttıracak olduğunu göstermektedir.

Yapılan regresyon analizine ilişkin özet tablo incelendiğinde; kurulan regresyon modelinin açıklama gücü ( $R^2$ ) 0,656 olup bu da örgütsel bağlılık değişkenindeki

varyasyonun %65,6'sının içsel pazarlama değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir (Tablo 3.25).

Tablo 3.25 Regresyon Analizi Özet Tablosu (İçsel Pazarlama - Duygusal Bağlılık)

MODEL	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,810	0,656	0,651	0,51392

Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu (2009)'nun yaptıkları çalışmada içsel pazarlamanın duygusal bağlılığa etkisini tespit etmek üzere yapılan regresyon analizinde içsel pazarlama faaliyetlerinin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde %1 anlamlılık seviyesinde kuvvetli bir pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Bu da bize bir örgütün iç müşterileri olan çalışanlarının tatminine ilişkin uygulamalarının çalışanların örgüte duydukları sadakat, görev ve yükümlülük duyduklarını artırarak örgütte kalma eğilimi oluşturduğunu göstermektedir.

Büyüker İşler ve Özdemir (2010)'in yaptıkları makale çalışmalarında içsel pazarlama ile duygusal bağlılığa etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve içsel pazarlamayı duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

İçsel pazarlamanın (bağımsız değişken) örgütsel bağlılığın alt faktörü olan zorunlu bağlılığa (bağımlı değişken) etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış olup elde edilen sonuçlar Tablo 3.26'da verilmiştir. ANOVA tablosundan F değeri 6,535 ve p değeri (Sig.) 1 olduğundan dolayı, fonksiyon bir bütün olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla, bağımsız değişken kullanılarak bağımlı değişkenin tahmin edilmesi istatistiksel olarak mümkün değildir.

Tablo 3.26. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu (İçsel Pazarlama - Zorunlu Bağlılık)

MODEL	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,212	1	4,212	6,535	1
Residual	45,756	71	0,644		
Total	49,967	72			

Regresyon katsayıları tablosu incelendiğinde; regresyon denkleminde yer alacak değişkenlerin tek tek anlamlı oldukları t değerleri ve p değerlerine (Sig.) bakılarak söylenebilir (Tablo 3.27). Regresyon analizi sonucunda, sig. değerinin %5'den küçük olması modelin geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.27. Regresyon Analizi Katsayıları Tablosu (İçsel Pazarlama - Zorunlu Bağlılık)

MODEL		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant (Sabit)	1,527	0,335		4,561	0,000
	İçsel Pazarlama	0,346	0,135	0,290	2,556	0,013

Regresyon analizi sonucunda; içsel pazarlamanın zorunlu bağlılığa etkisinin olduğu tespit edilmiştir ve bu ilişki pozitif yönlüdür. İçsel pazarlamada meydana gelen bir birimlik değişim zorunlu bağlılıkta 0,346'lık değişime neden olacaktır.

Yapılan regresyon analizine ilişkin özet tablo incelendiğinde; kurulan regresyon modelinin açıklama gücü ( $R^2$ ) 0,084 olup bu da zorunlu bağlılık değişkenindeki varyasyonun %8,4'ünün içsel pazarlama değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir (Tablo 3.28).

Tablo 3.28. Regresyon Analizi Özet Tablosu (İçsel Pazarlama - Zorunlu Bağlılık)

MODEL	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,290	0,084	0,071	0,80278

Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu (2009)'nun çalışmalarında içsel pazarlamanın zorunlu bağlılık üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde ise içsel pazarlama faaliyetlerinin zorunlu bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Büyüker İşler ve Özdemir (2010) 'in yaptıkları makale çalışmalarında içsel pazarlama ile devam (zorunlu) bağlılığına etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ve içsel pazarlamayı devam bağlılığına etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

İçsel pazarlamanın (bağımsız değişken) örgütsel bağlılığın alt faktörü olan normatif bağlılığa (bağımlı değişken) etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış olup elde edilen sonuçlar Tablo 3.29'da verilmiştir. ANOVA tablosundan F değeri 9,922 ve p değeri (Sig.) 0,002 olduğundan dolayı, fonksiyon bir bütün olarak anlamlıdır. Dolayısıyla, bağımsız değişken kullanılarak bağımlı değişkenin tahmin edilmesi istatistiksel olarak mümkündür.



Tablo 3.29. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu (İçsel Pazarlama - Normatif Bağlılık)

MODEL		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,427	1	7,427	9,922	0,002
	Residual	53,143	71	0,748		
	Total	60,569	72			

Regresyon katsayıları tablosu incelendiğinde; regresyon denkleminde yer alacak değişkenlerin tek tek anlamlı oldukları t değerleri ve p değerlerine (Sig.) bakılarak söylenebilir (Tablo 3.30). Regresyon analizi sonucunda, sig. değerinin %5'den küçük olması modelin geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.30. Regresyon Analizi Katsayıları Tablosu (İçsel Pazarlama - Normatif Bağlılık)

MODEL		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant (Sabit)	1,365	0,361		3,783	0,000
	İçsel Pazarlama	0,460	0,146	0,350	3,150	0,002

Regresyon analizi sonucunda; içsel pazarlamanın normatif bağlılığa etkisinin olduğu tespit edilmiştir ve bu ilişki pozitif yönlüdür. İçsel pazarlamada meydana gelen bir birimlik değişim normatif bağlılıkta 0,460'lık değişime neden olacaktır.

Yapılan regresyon analizine ilişkin özet tablo incelendiğinde; kurulan regresyon modelinin açıklama gücü ( $R^2$ ) 0,123 olup bu da normatif bağlılık değişkenindeki varyasyonun %12,3'ünün içsel pazarlama değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir (Tablo 3.31).

Tablo 3.31. Regresyon Analizi Özet Tablosu (İçsel Pazarlama - Normatif Bağlılık)

MODEL	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,350	0,123	0,110	0,86515

Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu (2009)'nun çalışmalarında yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, içsel pazarlama uygulamalarının normatif bağlılık açısından belirleyici olduğu ve çalışanların bu bağlılık türünü arttırdığını göstermektedir.

Büyüker İşler ve Özdemir (2010)'in yaptıkları çalışmalarında içsel pazarlama ile normatif bağlılığa etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ve içsel pazarlamayı normatif bağlılığa etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

## BÖLÜM 4: SONUÇ

Günümüzde hem kamu ve hem de özel işletmeler nitelikli personel yarışı içerisine girmişlerdir. Daha nitelikli kaliteli personel çalıştırmak isteyen kurumlar, bu personeli kendilerine çekebilmek için ya da mevcut personeli elde tutabilmek için bir takım faaliyetler yürütmektedirler. Bu faaliyetler "*içsel pazarlama*" çerçevesinde yapılmaktadır. İçsel pazarlama faaliyetleri; işletmeye hem daha nitelikli işgücünü çekmekte ve hem de mevcut personelin performansını, verimliliğini, motivasyonunu, örgütsel bağlılığını, kalitesini ve iş tatminini arttırmaktadır. Örgüte bağlı, iş tatmini ve motivasyonu yüksek çalışan personel, dış müşteri memnuniyetini de sağlayacak, memnun müşteri tekrar o işletmeyi tercih edecek ve dolayısıyla işletme karını arttıracaktır. Bir zincir şeklinde giden bu döngüde içsel pazarlamanın önemi büyüktür. Bu çalışma çerçevesince, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi Tokat-Merkez ilçede yapılan anket uygulaması ile incelenmiştir. İçsel pazarlama ve örgütsel bağlılık ilişkisi daha önce incelenmesine rağmen bu çalışmanı engelli personelleri üzerinde yapıyor olması bir ilki oluşturur.

Tokat ilinde engelli personel ile yapılan çalışma bulgularına göre; ankete katılanların çoğunun erkeklerden ve 31 – 40 yaş grubunun olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yüksekokul ve fakülte mezunlarının çoğunlukta olduğu ve çalışanların yaklaşık yarısının 10 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olduğu saptanmıştır. Özellikle kamu kurumlarının daha fazla kadın engelli personel çalıştırması sağlanmalıdır.

Katılımcıların içsel pazarlamayla ilgili Likert ifadelerine verdikleri cevaplara bakıldığında, katılımcılar; sosyal aktivite, ücret, ödüllendirme, sosyal yardım ve eğitim ile ilgili ifadelerle "*ne katılıyorum ne katılmıyorum*" şeklinde yanıt verirken diğer ifadelerle "*katılıyorum*" şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu da çalışanların kurumlarının içsel pazarlama faaliyetlerinden memnun olduklarını göstermektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılıkla ilgili Likert sorularına verdikleri cevaplara bakıldığında, katılımcılar çoğunlukla ifadelerle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu duru çalışanların çalıştığı kurumlara örgütsel bağlılıklarının olduğunu göstermektedir.

Engellilerin örgütsel bağlılıkları ile demografik özelliklerinin ki kare analizine tabii tutulması sonucunda; cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir, eğitim durumu, toplam iş deneyimi ve mevcut iş yerinde çalışma süresi gibi demografik özelliklerle örgütsel

bağlılık arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Engel durumuna bakıldığında ise örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Bu çalışma çerçevesince içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek üzere regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İçsel pazarlamada meydana gelen 1 birimlik değişim, örgütsel bağlılıkta 0,612'lik değişime neden olmaktadır.

İçsel pazarlama ile örgütsel bağlılığın alt faktörlerini oluşturan duygusal, normatif ve zorunlu bağlılığın üzerine etkisini ölçmek üzere yapılan regresyon analizinde içsel pazarlamanın duygusal, zorunlu ve normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarından da görüldüğü üzere çalışanların büyük bir kısmının işinden ve kurumundan memnun olduğu görülmektedir. Bu aşamada kurum yöneticilerine ve yetkililere düşen görev memnun çalışanların memnuniyetlerini devam ettirmek, memnun olmadıkları konularda ise düzeltmeler yoluna giderek bu sayede çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaktır.

İçsel pazarlama ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmalar bulunmasına rağmen bu ilişkiyi belirgin gruplar üzerinde araştıran çalışmalar bulunmamaktadır. Bu çalışma dezavantajlı gruplardan engelliler üzerinde yapılmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda dezavantajlı diğer gruplar üzerinde yapılarak bu gruplar karşılaştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abzari, M., Ghorbani H. ve Madani F. A. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1): 147 – 155.
- Acar, A.Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 1-4.
- Aktan, Ç.C. (2006). *Kurumsal Kültür, Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26, 1, 46-91.
- Altuğ, T. (2013). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Arnett, D.B., Laverle D.A. ve Melane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2): 87-96.
- Aşkun Çelik, D. ve Telman, N. (2013). *Endüstri/Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Aven, F., Parker, B. ve Glen, M.McE. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. *The Journal of Business Research*, 26(1): 63-73.
- Ay, C. ve Kartal, B. (2003). İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 20: 5-25.
- Balay, R. (2000a). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- \_\_\_\_\_ (2000b). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*. Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ballantyne, D. (2000). Internal Relationship Marketing: A Strategy Knowledge Renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6): 274- 286.
- Barutcu, K. (2015). *“Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Barzoki, A.S. ve Ghujali, T. (2013). Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3): 33-49.
- Başıyigit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-139.
- Bingöl, D. (1999). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri. *Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi*, Cilt:I, 1. Baskı, Ankara: TODAIE Yayın No:289, Mart.
- Bruhn, M. (2003). Internal Service Barometers Conceptualization and Empirical Results of a Pilot Study in Switzerland. Switzerland: *European Journal of Marketing*, 37(9): 1187-1204.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Büyüker İşler, D. ve Özdemir, Ş. (2010). Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği. Ankara: *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2): 115-142.
- Candan, B. ve Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 63: 41-58.
- Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ceylan, A. ve Şenyüz, P.B. (2003). Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 44: 57-62.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6): 539-554.

- Cook, W. ve Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust Organizational Commitment and Personel Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1): 39-52.
- Çetin Gürkan, G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Edirne: Trakya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çoban, S. ve Nakip, M. (2007). Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama İle İlişkisi: Nevşehir'de Bulunan Bankalar Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1): 307-321.
- Demir, H., Usta, R. ve Okan, T. (2008). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2): 135-161.
- Demirel, Y. (2006), *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Yayın No:195.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Diñer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım, Yayın No:2519, İşletme-Ekonomi Dizisi:506.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *Amme İdaresi Dergisi*, 8(4): 97-106.
- Erogluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1): 121-136.

- Ertekin, Y. (1993). Örgütsel ve Stres Üzerine Düşünceler. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(1): 145-157.
- Farzad, A. (2007). *The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment*. İsveç: Lulea University of Technology, Yüksek Lisans Tezi.
- Foreman, S.K. ve Money A.H. (1995) Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11: 755-768.
- Gözen, E.D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Gustafsson, A., Johnson, M.D. ve Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention, *Journal of Marketing*, 69(October): 210-218.
- Gül, H. (2002). *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*. [http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2002\\_1\\_4.pdf](http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2002_1_4.pdf) (Erişim Tarihi: 12.12.2015).
- Gülşen, G. (2010). *Bankalarda İçsel Pazarlama Çalışmaları Ve Kamu Bankalarıyla Özel Bankaların Karşılaştırılması*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. <http://www.iktisadi.org/is-tatmini.html>, (13.12.2015).
- İnal, E., Çiçek, R. ve Akın, M. (2008). İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: *Niğde Örneği*. Hatay: *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9): 161-181.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Kağmıoğlu, H. (2002). Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık. *Ege Akademik Bakış*, 2(1): 79-90.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1): 145-162.
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi*, Ankara.

- Kaya, E. (2013). *Çalışan Bedensel Engelli Bireylerin Yaşam Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2009). *İşe Bağlanma. Çalışma Yaşamında Davranış*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2): 115-136.
- Koç, E. (2002). İnsan ve Sadakat. *Felsefe Dünyası Dergisi*, 35: 49-57.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28): 200-211.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kotler, P. (2000). *Kotler ve Pazarlama, Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*. (Çev. Ayşe Özyağcılar), 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Lings, I.N. (2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences. *Journal of Business Research*, 57(4): 405-413.
- Meyer, P.J. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in The Workplace Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.
- Morrow, P. C. (1983). "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment". *Academy of Management Review*, 8, ss. 486-500.
- O'Reilly, C.A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment The Effects of Compliance, Identification and Internalization of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-500.
- Oberholster, F.R. ve Taylor, J.W. (1999). Spiritual Experience and the Organizational Commitment of College Faculty. *International Forum Journal*, 2(1): 57-78.
- Onal, G. (1998). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28: 1-20.
- Öztürk, S.A. (2008). *Hizmet Pazarlaması*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Rafiq, M. ve Ahmed, P.K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6): 449-462.



- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*. Ankara: Atlas Yayıncılık.
- Shafer, W.E., Park, L.J. ve Liao, W.M. (2002). Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 15(1): 46-68.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi: *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 523-547.
- Tuncay, A. H. (2009). *İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Türk, M. (2005). Perakendeci İşletmelerde Personelin Davranışsal Özellikleri İle Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1): 195-219.
- Uysal, G. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. [http://yyu.edu.tr/abis/admin/dosya/4530/dosyalar/4530\\_07042014080340\\_99596.pdf](http://yyu.edu.tr/abis/admin/dosya/4530/dosyalar/4530_07042014080340_99596.pdf), (Erişim Tarihi: 13.12.2015).
- Varey, R.J. (1995). Internal Marketing: A Review and some Interdisciplinary Research Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1): 40-63.
- \_\_\_\_\_ ve Lewis, B.R. (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9): 926-944.
- Varinli, İ. (2006). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- \_\_\_\_\_ (2012). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yanılmaz, B. (2011). *Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yapraklı, Ş. ve Özer S. (2001). Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama. *Pazarlama Dünyası*, 15(6): 58-62.

- Yılmaz, H. (1999). İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon. *Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi*, 448: 28-33.
- Zaccaro, S. ve Dobbins, G. (1989). Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment. *Journal of Organizational Behavior*, 10: 267-273.



## EKLER

### İÇSEL PAZARLAMANIN ENGELLİ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ: TOKAT İLİ MERKEZ İLÇE ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine yapılan bir çalışmanın verilerini toplamak üzere tasarlanmıştır. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak olup, araştırmanın sağlığı sorulara vereceğiniz cevapların tam ve doğru olmasına bağlıdır. Anketi cevaplayarak araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

**Prof. Dr. Murat SAYILI, Arş. Gör. Eda PAÇ**

(GOÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı)

#### A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

**1. Cinsiyetiniz?**

Kadın  Erkek

**2. Yaşınız?**

20 ve daha az  21 – 30 arası  31 – 40 arası  
 41 – 50 arası  51 ve üzeri

**3. Eğitim Durumunuz?**

Okur-yazar  İlkokul  Ortaokul  Lise  
 Yüksekokul  Fakülte  Yüksek Lisans  Doktora

**4. Medeni durumunuz?**

Evli  Bekar  Boşanmış  Dul

**5. Engel durumunuz?**

Görme  Bedensel  İşitme  Zihinsel  
 Konuşma  Diğer.....

**6. Toplam iş deneyiminiz?**

0 – 2 yıl  3 – 5 yıl  6 – 9 yıl  
 10 yıl ve daha fazla

**7. Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

0 – 2 yıl  3 – 5 yıl  6 – 9 yıl  
 10 yıl ve daha fazla

**8. Çalıştığınız sektör?**

Kamu sektörü  Özel sektör

**9. Günlük çalışma süreniz? .....saat**

**10. Günlük çalışma aralığınız? .....saat ile .....saat arası**

**11. Zorunlu çalışma saatinin dışında fazla çalıştığınızda, ek mesai ücreti alıyor musunuz?**

Evet  Hayır

**12. Aylık geliriniz nedir?**

1000 TL ve aşağı  1001-2000 TL  2001-3000 TL  
 3001-4000 TL  4001-5000 TL  5001 TL ve yukarı

**B. Lütfen aşağıdaki ifadelere NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI belirtiniz.**

(İlgili şıkka X ile işaretleyiniz)

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Amirlerim başarılarımı takdir eder					
2	Yöneticiler ve çalışanlar arasında etkili iletişim vardır					
3	İşyerinde görevlendirmeler adil yapılır					
4	Kurum içinde etik davranış kalıpları oluşturulur					
5	Görevlendirmelerde kişisel düşünceler ve yetenekler dikkate alınır					
6	Sosyal aktivitelere katılım açısından düzenli bir sistem vardır					
7	Ödüllendirilme adil şekilde yapılır					
8	Bölümler arasında etkili ve düzenli bir iletişim söz konusudur					
9	İşimle ilgili eğitim verilmektedir					
10	Aldığımız eğitimler uzman insanlar tarafından verilir					
11	Amirlerim yapılacak iş ile ilgili düşüncelerimi dikkate alırlar					
12	İşyerinde ısıtma ve aydınlatma yeterlidir					
13	İşin yapılmasında kişisel yargıları kullanma serbestliği vardır					
14	İş ile ilgili problemlerin çözümlenmesinde amirlerimden destek almaktayım					
15	İşyerinde her türlü araç-gereç kullanımına destek verilir					
16	Ücret belirlenirken personelin iş yükünün dikkate alındığını düşünüyorum					
17	İşyerimde adil bir ücret sistemi vardır					
18	İşyerinde çalışan personel sayısı yeterlidir					
19	Çalışma zamanlarına veya sürelerine göre farklı ücretlendirme vardır					
20	Sosyal yardımların verilmesinde etkinlik söz konusudur					
21	Yapılan işin sonucunun geri bildirimi vardır					
22	Herkese yönelik standart uygulamalar bulunur					
23	Çalışma arkadaşlarımla aramızda yardımlaşma ve işbirliği vardır					
24	İş güvencesi sağlanır					

25	İş yükü yeterlidir					
26	Sağlıklı bir rekabetçi yapı desteklenir					
27	Kararlar yeterince açıktır					
28	Sorumluluklar ve beklenen şeyler hakkında tam olarak bilgilendirilme vardır					
29	Amirlerim işin yapılması ile ilgili çalışanların düşüncelerini dikkate alır					
30	Üst düzey yöneticilere rahatlıkla ulaşabiliyorum					
31	Farklı birimlerde çalışma imkanı bulunur					
32	Kurum içi iletişimi geliştirmek amaçlı sosyal etkinliklere önem verilir					
33	Çalışanlar yönetim politika ve amaçlarını benimsemiştir					
34	Çalıştığım işyerinden dışarıda gururla bahsediyorum					
35	Kariyerimin kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten mutluluk duyarım					
36	Bu işyeri benim için çok fazla kişisel bir anlam taşıyor					
37	Bu işyerinde kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmem					
38	Bu işyerinden ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum					
39	Bu işyerinde çalışmaya devam etmenin önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir					
40	Benim için bu işyerinden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır					
41	Şu an çalıştığım işyerinde kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik					
42	Şu an çalıştığım işyerinden ayrılma kararı verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar					
43	Bu işyerinden şimdi ayrılmanın, orada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum					
44	İşyerinin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum					
45	Bu işyeri sadakatimi hak ediyor					
46	Benim avantajıma olsa bile, işyerinden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor					

**ÖZGEÇMİŞ**

Adı Soyadı : Eda PAÇ

Doğum Yeri ve Tarihi : Tokat – Zile / 1987

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrenimi :

Yabancı Dili : İngilizce ve Almanca

Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi : Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi İşletme Bölümü Araştırma Görevliliği (2015 – +)

İletişim : 0505 797 14 37

E-Posta Adresi : eda.pac@gop.edu.tr