

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ
ÇALIŞAN BAĞLILIĞI İLE MÜŞTERİ VE ŞİRKET
PERFORMANSINA ETKİSİNİN ANALİZİNDE KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Murat URK

Danışman

Prof. Dr. Ayşe AKYOL

İstanbul – 2015

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

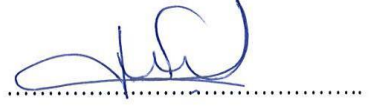
..... İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi
..... Murat Urk tarafından hazırlanan
“İşletme Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı ile Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde” adlı bu çalışma
jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir. *Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü*

Sınav Tarihi : 19/6/2015

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası:

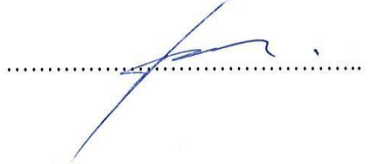
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ayşe Akyol
Danışman: Trakya Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Prof. Dr. Dilek Altarç
Marmara Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi



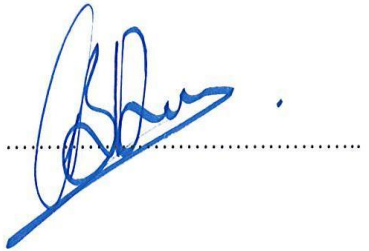
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Mahmut Barla
Halıç Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Prof. Dr. Zeki Aksan
Halıç Üniv. Uls. Tic. ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Banu Dayıncı Kıyat
Halıç Üniv. Halk. İl. ve Tan. ABD Öğr. Üyesi



ÖNSÖZ

Bu çalışmada, pazarlama faaliyetleri içerisinde önemi giderek aratan içsel pazarlama uygulamaları ve bu uygulamalar neticesinde bundan etkilenen örgütsel bağlılık, iş ve müşteri performansı ile kişilik özellikleri boyutları hakkında bilgi verilmiştir. Çalışma Türkiye Kalite Derneğine akredite olan işletmelerin çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışma bu yönüyle Türkiye’de ilk olma özelliğini taşımaktadır. Çalışmaya katılan işletmelerin ülke ekonomisine olan katkıları, üretilen ürün ve hizmetlerin çeşitliliği, işletme yöneticilerinin çalışmaya verdikleri olumlu destek, çalışanlarının konuya yaklaşımları ve katkıları düşünüldüğünde çalışmanın ülkemizde eksikliği hissedilen bir konuya olumlu katkı saylayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, pek çok kişinin değerli katkıları sonucu ortaya çıkmıştır. Öncelikle, bana güvenerek bu önemli konuyu doktora tez çalışması olarak öneren, kıymetli vaktini ayırarak tezimi okuyup değerlendirme zahmetine katlanan, bana pazarlamayı sevdiren sayın hocam Prof. Dr. Ayşe AKYOL’a teşekkürlerimi sunarken öğrencisi olmaktan dolayı duyduğum gurur ve onuru bir kez daha ifade etmek isterim.

Tez izleme komitesinde yer alarak daha iyi olması için katkılarda bulunan sayın hocam Prof. Dr. Dilek ALTAŞ ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Güzide Öncü EROĞLU PEKTAŞ’a teşekkür ederim. Bununla birlikte araştırmanın istatistik ve analiz boyutunda bana ayrıca vakit ayıran bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, sayın hocam Doç. Dr. Serpil CULA’ya minnettarlığımı belirtmek istiyorum. Ayrıca, Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde çalışan Sayın Sabri YENEN başta olmak üzere tüm idari personele eğitimim süresince gösterdikleri anlayış ve iyi niyet için teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmanın KALDER tarafından desteklenmesinde büyük emeği olan ve araştırmanın saha danışmanlığını yaparak TÜSİAD ve KALDER bağlısı işletmelere erişebilmemde bana destek olan, Sabancı Holding’in duayen yöneticilerinden sayın Hakan ÖKER Bey’e ve KALDER yöneticilerinden sayın Orhan ARGON Bey’e yardımları için şükranlarımı sunarım.

Nihayet, çalışmalarımda bana destek olan eşim Fatma'ya, kızım Zeynep Hüma'ya ve doktora eğitimim sırasında ailemize katılan oğlum Mustafa EYMEN'e ve aileme minnettarlığımı ve şükranlarımı sunarım.

Murat URK

İstanbul, 2015

İçindekiler

ÖNSÖZ	i
KISALTMALAR LİSTESİ	i
ŞEKİLLER LİSTESİ	ii
TABLolar LİSTESİ.....	iii
GENEL BİLGİLER	v
GENERAL INFORMATION	vii
GİRİŞ	viii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. 1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI.....	1
1.1.1. İçsel Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	2
1.1.2. İçsel Pazarlama Kavramının Gelişim Aşamaları.....	5
1.1.3. Çalışan Tatmini Aşaması	5
1.1.4. Müşteri Yönlülük Aşaması.....	6
1.1.5. Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması.....	7
1.1.6. İçsel Pazarlamanın Amaçları.....	8
1.1.7. İçsel Pazarlamanın Yararları	9
1.2. İÇSEL PAZARLAMADA İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ.....	10
1.2.1. Dış Müşteri.....	12
1.2.2. İç Müşteri	14
1.2.3. İçsel ve Dışsal Pazarlama Arasındaki Farklılıklar	16
1.2.4. İçsel Pazarlamada Dışsal Pazarlama Benzeri Yaklaşım.....	17
1.2.5. İç ve Dış Müşteri Tatmininin Sağlanması	19
1.2.6. İç Müşteri Tatmininin Ölçülmesi	21
1.2.7. Müşteri Memnuniyetinin Önemini Vurgulayan Modeller	23
1.2.8. EFQM Modeli	24
İKİNCİ BÖLÜM.....	31
2.1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMININ BOYUTLARI	31
2.1.1. Ödül ve Motivasyon.....	31
2.1.2. Etkili İletişim.....	34
2.1.3. Çalışan Seçimi.....	38
2.1.4. Personel Alımı.....	40

2.1.5. İşgören Gelişimi	41
2.1.6. Destek Sistemi.....	44
2.1.7. Sağlıklı Çalışma Ortamı	45
2.2. İÇSEL PAZARLAMA MODELLERİ.....	47
2.2.1. Leonard Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli.....	48
2.2.2. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli	49
2.2.3. Lings Modeli	50
2.3. İÇSEL PAZARLAMANIN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ	52
2.4. İÇSEL PAZARLAMA VE KURUM KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	56
3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, KİŞİLİK, MÜŞTERİ VE ŞİRKET PERFORMANSI.....	56
3.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	56
3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	59
3.1.3. Personel Devir Oranına Etkisi Yönünden Önemi	59
3.1.4. Devamsızlığa Etkisi Yönünden Önemi	60
3.1.5. Motivasyona Etkisi Yönünden Önemi	61
3.1.6. İş Tatminine Etkisi Yönünden Önemi.....	61
3.1.7. Çalışanların Performansına Etkisi Yönünden Önemi.....	62
3.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK SINIFLANDIRMALAR	62
3.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	63
3.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	63
3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	64
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	64
3.3.1. Etkili Bağlılık (Duygusal)	65
3.3.2. Normatif Bağlılık (Sorumluluk).....	67
3.3.3. Sürekli Bağlılık (Devamlı).....	67
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	68
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İÇSEL PAZARLAMA ve KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDA ETKİLEŞİM.....	72
3.6. KİŞİLİK TANIMLANMASI.....	77
3.7. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	80

3.7.1. Beş Faktör Kişilik Kuramı ve Özellikleri.....	80
3.7.2. Dışadönüklük (Extraversion)	81
3.7.3. Uyumluluk (Agreeableness).....	83
3.7.4. Sorumluluk (Conscientiousness).....	84
3.7.5. Duygusal Denge (Emotional Stability)	86
3.7.6. Yeniliğe Açıklık (Openness to Experience).....	87
3.8. PERFORMANS.....	88
3.8.1 Müşteri Performansı.....	91
3.8.2. Şirket Performansı.....	93
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	96
İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ ÇALIŞAN BAĞLILIĞI İLE MÜŞTERİ VE ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİNİN ANALİZİNDE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	96
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	97
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	97
4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	98
4.4. VERİ TOPLAMA ÖLÇEĞİ VE METODOLOJİSİ	99
4.4.1. Araştırma Modeli	101
4.4.2. Araştırma Değişkenleri	102
4.4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	108
4.5. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULARI	110
4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	110
4.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Analizi ve Testi	112
4.5.3. Faktör Analizi.....	114
4.5.4. Açıklayıcı Faktör Analizi	115
4.5.5. Açıklayıcı Faktör Analizi ile Bulunan Faktörler İçin Tanımlayıcı İstatistikler..	121
4.5.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	132
4.5.6.1 Faktörlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	133
4.5.6.2 Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	133
4.5.6.3 Faktör Korelasyonları.....	134
4.5.6.4 Faktör Yüklerinin AVE Değerleri ve Geçerliliği	136
4.5.6.5 Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Bulgular ve Model Diyagramı.....	137

4.6. GENEL DEĞERLENDİRME.....	143
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	154
Yönetimsel Etkiler	155
Sınırlılıkları	156
Varsayımları.....	157
Gelecekte Yapılabilecek Araştırmalar İçin Öneriler	158
KAYNAKÇA.....	160
EKLER.....	174
EK-1. ANKET FORMU	174
ÖZGEÇMİŞ	180

KISALTMALAR LİSTESİ

C	: Cilt
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
Çev.	: Çeviren
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
EFQM	: Avrupa Kalite Mükemmellik Modeli
FA	: Faktör Analizi
GFI	: İyilik Uyum İndeksi
İ.K.Y.	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İ.P.	: İçsel Pazarlama
İK	: İnsan Kaynakları
KALDER	: Türkiye Kalite Derneği
KMO	: Kaiser - Meyer - Olkin Katsayısı
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
s	: Sayfa
S	: Sayı
SRMR	: Standardize Edilmiş Yol Katsayıları
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TKY.	: Toplam Kalite Yönetimi
TÜSİAD	: Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği
vb.	: Ve Benzeri
vd.	:Ve Diğerleri
Y	: Yıl
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
STATA	: Statistical Software is a Complete

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Dış Müşteri Hiyerarşisi	12
Şekil 1.2: İç Müşteri Hiyerarşisi	14
Şekil 1.3: Müşteri Tatmin Süreci	20
Şekil 1.4: EFQM Mükemmellik Modeli ve Kriterleri	25
Şekil 2.1: Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli	48
Şekil 2.2: Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli	49
Şekil 2.3: Davranışsal İçsel Pazar Oryantasyon Boyutları	51
Şekil 2.4: İçsel Pazarlamanın Toplam Kalite Yönetimi ile İlişkisi	53
Şekil 4.1: İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı ile Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü.	102
Şekil 4.2: Yapısal Eşitlik Modeli	137

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: İçsel Pazarlama Tanımları Literatür Taraması	4
Tablo 3.1: Meyer ve Allen'ın Örgütsel Bağlılık Modeli'ndeki Bağlılık Bileşenleri	65
Tablo 3.2: Bağlılık Düzeylerinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	69
Tablo 3.3: Performans ve Performansla İlgili Tanımlar	90
Tablo 4.1: Araştırma Ölçeği Kaynakları	101
Tablo 4.2: Ödül ve Motivasyonu Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar	103
Tablo 4.3: Etkili İletişim Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar	104
Tablo 4.4: Çalışanların Seçimi Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar	104
Tablo 4.5: Personel Alımı Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar	105
Tablo 4.6: İşgören Gelişimi Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar	105
Tablo 4.7: Destek Sistemi Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar	106
Tablo 4.8: Sağlıklı Çalışma Ortamı Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar ..	106
Tablo 4.9: Çalışan Bağlılığı Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar	107
Tablo 4.10: Müşteri Performansı Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar	107
Tablo 4.11: İş Performansı Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar	108
Tablo 4.12: Kişilik Özellikleri Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar	108
Tablo 4.13: Araştırmanın Hipotezleri	109
Tablo 4.14: Demografik Özellikler	111
Tablo 4.15: KMO ve Bartlett Testlerinin Sonuçları	116
Tablo 4.16: Cronbach Alfa Katsayıları, Özdeğer, Faktör Yükleri, Açıklanan Varyans, Birikimli Varyans ve Döndürme ile Açıklanan Varyans Yüzdeleri	117
Tablo 4.17: Ödül ve Motivasyon İçin Tanımlayıcı İstatistikler	122
Tablo 4.18: Etkili İletişim İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	123
Tablo 4.19: Çalışanların Seçimi İçin Tanımlayıcı İstatistikler	124
Tablo 4.20: Personel Alımı İçin Tanımlayıcı İstatistikler	125
Tablo 4.21: İşgören Gelişimi İçin Tanımlayıcı İstatistikler	126
Tablo 4.22: Destek Sistemi İçin Tanımlayıcı İstatistikler	127
Tablo 4.23: Sağlıklı Çalışma Ortamı İçin Tanımlayıcı İstatistikler	127
Tablo 4.24: Çalışan Bağlılığı İçin Tanımlayıcı İstatistikler	128
Tablo 4.25: Müşteri Performansı İçin Tanımlayıcı İstatistikler	129
Tablo 4.26: İş Performansı İçin Tanımlayıcı İstatistikler	130
Tablo 4.27: Kişilik Özellikleri İçin Tanımlayıcı İstatistikler	131

Tablo 4.28: Uyum İyiliği Değerleri ve Hesaplanan Değerler	133
Tablo 4.29: Faktör Analizinde Bulunan Faktör Korelasyonları ve p Değerleri	134
Tablo 4.30: Faktör Yüklerinin Geçerliliği	136
Tablo 4.31: Olması Gereken Modelin Uyum İstatistikleri	138
Tablo 4.32: Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri	140
Tablo 4.33: Yapısal Modele İlişkin Hipotezler, Yol Katsayıları, Test Sonuçları ...	141

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Murat URK
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İşletme
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Ayşe AKYOL
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora – Haziran 2015

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ ÇALIŞAN BAĞLILIĞI İLE MÜŞTERİ VE ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİNİN ANALİZİNDE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

ÖZET

Bu çalışmanın ilk bölümünde pazarlama kavramı içerisinde etkinliği giderek artan içsel pazarlama kavramı hakkında tanımlayıcı bilgi verilmektedir. İçsel pazarlama sunulan mal ya da hizmetin kalitesini artırarak, müşteri beğenisi oluşturmaya ve böylece işletmelerin etkili dışsal pazarlama yapmasına yardımcı olmak amacıyla çalışanları kuruma çekme, aidiyet oluşturarak elde tutma ve çalışan performansını artırmayı hedefleyen bir pazarlama anlayışıdır. İçsel pazarlama kavramı, çalışan tatminini artırarak pazara sunulan mal ve hizmet kalitesi ile işletme karını yükseltmeyi amaçlamaktadır. İçsel pazarlama, ülkemizde hala daha önemi kavranamamış olan bir konudur.

Çalışmanın ikinci bölümünde işletmelerin pazarlama başarısı üzerinde en önemli unsurlar arasında yer alan içsel pazarlama kavramını oluşturan alt boyutlar derinlemesine incelenmiştir. Yapılan literatür taraması ile bugüne kadar oluşturulan içsel pazarlama modelleri araştırılmıştır. Bu bölümde ayrıca ele alınan kavramın kalite ile arasındaki güçlü ilişkiye ve kurum kültürüne yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde içsel pazarlama uygulamaları sonucu etkinliği artan ve çalışan bağlılığını ifade eden örgütsel bağlılık kavramı açıklanmıştır. Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgütte çalışmaya devam etme isteği,

örgütün hedef ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Buna ilave olarak içsel pazarlamanın iş ve müşteri performansı konularına olan etkisi ve çalışanların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisine yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümde ise uygulamaya yönelik bilgiler verilmiştir. Araştırma kapsamında hazırlanan anket Türkiye Kalite Derneği ile bağlantılı olan 737 işletmenin çalışanlarına uygulanmıştır. Hazırlanan anket 737 işletmeye yollanmış, 754 kişiden geri dönüş alınmıştır. Anket sonuçları SPSS, STATA ve Yapısal Eşitlik Modeli programları yardımıyla kodlanmış ve analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda, İçsel Pazarlama sonucu çalışan sadakati ve performansı artmaktadır, böylece bu durum şirket performansını da artırmaktadır. Artan şirket performansı müşteri sadakatine etki etmektedir, müşteri sadakati karlılığı ve büyümeyi beraberinde getirmektedir. Sadakat; müşteri tatminin bir sonucudur, tatmin ise; müşterilere sunulan hizmetin değerinden etkilenmektedir, ürün ya da hizmetin değeri tatmin olmuş, sadık ve verimli çalışanlar tarafından yaratılmaktadır. İşgören bağlılığı, şirket ve müşteri performansı içsel pazarlama uygulamalarının sonucu ortaya çıkmaktadır.

Görüldüğü üzere çalışan verimliliğini ve etkinliğini arttırmak, tüm süreçlerde maliyetleri düşürmek, çalışanların motivasyonlarını yükseltmek, personelin yaratıcılığından yararlanmak, kurum aidiyet ve katılımının sağlanarak personel ve kalite odaklı hizmet anlayışını yerleştirmek maksadıyla yürütülen içsel pazarlama yönetimi dışsal pazarlama türlerinden hangisi seçilirse seçilsin kurum ve kuruluşlara olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ile müşteri ve şirket performansına etkisinin analizinin incelenerek çalışanların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolüne olan etkisini bulabilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, Çalışan Bağlılığı, Kişilik Özellikleri, Müşteri Performansı, Şirket Performansı

GENERAL INFORMATION

Name and Surname	: Murat URK
Department	: Business Administration
Program	: Business Administration
Thesis Advisor	: Prof. Dr. Ayşe AKYOL
Type of Thesis and Date	: Doctorate – June 2015

THE MODERATING EFFECT OF PERSONALITY ON THE ANALYSIS OF INTERNAL MARKETING IMPLEMENTATION, ORGANIZATIONAL COMMITMENTS AND CUSTOMER AND BUSINESS PERFORMANCE RELATIONSHIP

ABSTRACT

The first part of this study provides identifying information about the concept of internal marketing, which is becoming an increasingly popular topic under the broader category of marketing. Internal marketing creates customer appreciation by improving the quality of provided goods or services; thereby it is a marketing approach that draws employees to the organization to help in performing effective external marketing, increases retention by creating a sense of belonging, and aims to improve employee performance. The concept of internal marketing aims to increase the quality of goods and services offered in the market and to raise operating profit through employee satisfaction. The importance of internal marketing is a matter that still could not be understood in our country.

In the second part of the study, the dimensions that make up the concept of internal marketing, which is one of the most important elements for a business's successful marketing, is analyzed in depth. Current internal marketing models were investigated through a literature review. This section also explains the strong relationship between the concept under discussion, quality, and corporate culture.

The third part of the study explains how effective marketing campaigns increase employee engagement and result in organizational commitment. Organizational commitment is defined as general willingness to continue to work as employees in the organization and commitment to the organization's goals and values. In addition, the third part of the study explores internal marketing's effect on business and customer performance as well as the beneficial impact on employee personality traits.

The fourth part of the study provides information for the application. The study was prepared based on the 737 questionnaires administered to employees in connection with the operation Turkey Quality Association. The survey was sent to 737 enterprises, and was returned by 754 people. The survey results were analyzed using SPSS, STATA and encoded with the help of structural equation modeling programs.

According to the findings of the study, The result of Internal Marketing is increased employee loyalty and performance, thus increasing the company's performance. Increased performance of the company also influences customer loyalty. Customer loyalty brings profitability and growth. Loyalty is a result of customer satisfaction; satisfaction affects the value of services provided to customers. The value of the product or service is created by satisfied, loyal and efficient employees. Employee loyalty, business and customer performance is the result of internal marketing practice.

The study shows that regardless of which type of external marketing is selected, internal marketing with the purpose of increasing employee productivity and efficiency, reducing costs in all processes, raising the motivation of employees, and taking advantage of the staff's creativity; creates organizational commitment and participation and quality-oriented service approach which is expected to contribute positively to the institution.

This study is designed to find the personality characteristics of employees and how internal marketing may play a beneficial role in impacting employees by examining the analysis of the impact on customer and employee loyalty and corporate performance.

Keywords: Internal Marketing, Employee Commitment, Personality Traits, Customer Performance, Company Performance

GİRİŞ

21. yüzyılın karakteristik özelliklerini taşıyan işletmelerin hedeflerine ulaşması ve başarılı olmalarında yeterlik ve verimlilik, kritik bir öneme sahip unsurlar arasındadır. Rekabet her alanda en üst düzeyde yaşandığı için işleri doğru, zamanında, en az maliyetle yapabilen, müşterilerinin memnuniyetini sağlayan kuruluşlar, varlıklarını devam ettirmek ve sürekli gelişmek için bir adım önde olmayı istemektedirler. Şirketler ürün ve hizmetlerini artık eskiden olduğu kadar rahat satamadıkları için pazar paylarını koruyamamaktadırlar. Sadece mali tablolara ve finansal raporlara bakarak karar verme dönemi kapanmış etkili ve doğru çalışanlarla güçlü kararların alınmasını gerektiren dönem başlamıştır (Eynullayev ve Özler, 2012: 33). Bu açıdan bakıldığında, değişimin yaşandığı önemli noktalardan biri de pazarlama anlayışıdır. Eskiden tamamen dış çevreyi hedefleyerek yapılan bu anlayışı artık günümüzde yerini çalışanın da müşteri olarak kabul edildiği daha modern bir anlayışa bırakmıştır. Bahsedilen bu durum yeni bir pazarlama anlayışının doğuşunu ifade etmektedir ki bu; “İçsel Pazarlama Anlayışı”dır (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006: 131).

Pazarlama ve İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yeni bir bakış açısı olarak görülen “İçsel Pazarlama” kavramı, tanım ve kapsam olarak kısa sürede içinde farklı disiplinler tarafından kullanılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi içerisinde kendisine yer bulan bu kavram zaman içerisinde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve pazarlama disiplininde gelişmeler göstermiştir. Kavram zaman içerisinde Avrupa Mükemmellik Modeli (EFQM) ve pazarlama disiplini altında daha çok anılmaya başlanılmıştır. Bu tez hazırlanırken farklı disiplin ve bakış açılarından faydalanılmış daha çok pazarlama disiplininin bakış açısıyla ele alınmıştır.

İçsel pazarlama anlayışı işletmenin dışsal pazarlama konularında yürütülen pazarlama araç ve yöntemlerinin seçimi ve uygulanması konularına verdiği destekle işletme verimi olumlu yönde etkilemektedir. İşletme içinde çalışanların yüksek verimlilik göstermelerinin doğal bir sonucu olarak da şirket ve müşteri performansı artmaktadır.

İçsel pazarlama kavramı ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmak ve daha iyi bir performans elde etmek için şirketler tarafından her geçen gün daha çok benimsenmektedir. Günümüzdeki modern işletmeler iç bakışlarını geliştirerek ve kendi insan kaynaklarının firma hakkında ki görüşlerini öğrenerek gerekli değişim politikaları uygulamaktadırlar. Oluşturulan bu politikalarla çalışanların müşteri odaklı olmaları hedeflenmektedir.

Çalışanların müşteri olarak kabul edilmesi, bunun için doğru çalışanların işletmeye kazandırılması ve elde tutulması hizmetin kalitesinin sağlanması ve devamlılığı için önemlidir. İş başarısının sağlanabilmesi, tüm çalışanların işletme hedeflerini benimsemesinde ki başarılarıyla yakından ilgilidir. Bunun için içsel pazarlama uygulamalarında yer alan ödül ve motivasyon, etkili iletişim, çalışanların seçimi, personel alımı, destek sistemi, işgören gelişimi ve sağlıklı çalışma ortamı konularının işletme içinde eksiksiz uygulamaya konulması gerekmektedir.

İçsel pazarlamada temel mantık, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına ve çalışan tatmini ve motivasyonuna dayanır. Bu sayede müşteri odaklı bakış açısına sahip çalışanlar kuruma kazandırılırlar. Çalışanların elde tutulması ile örgütsel bağlılık gelişir, çalışan bağlılığı ve kurum aidiyeti oluşur. Çalışanların katılımına yönelik kurum kültürünün oluşturulması üretim ve hizmet sunulması aşamalarındaki süreçlerin hem çalışan hem de müşteri bakış açılarıyla iyileştirilmesini kolaylaştırır.

Bu çalışmada işletmelerin içsel pazarlama uygulamaları sayesinde çalışan bağlılığı oluşturmadaki etkileri, bununla birlikte, müşteri ve şirket performansına etkisinin analizinde çalışanların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü ölçülmektedir.

Bu doğrultuda içsel pazarlama kavramının boyutları, oluşturulan model ve değişkenler, çalışanların şirketlere ve kurumlara olan bağlılıkları, “büyük beş faktör kuramı” ile ifade edilen personelin kişilik özellikleri ile, müşteri ve şirket performansı konularına ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyması amacıyla yapısal model geliştirilmiş ve söz konusu hipotezler test edilerek bulgular incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, araştırma bulguları değerlendirilmiş ve sonuçlar paylaşılmıştır. Araştırmanın kapsamı ve sonuçlarına dayanarak ileride yapılacak çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümünde “İçsel Pazarlama” kavramı, tanımı, tarihçesi, amaçları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Bununla birlikte içsel pazarlama kavramının odak noktası olan iç ve dış müşteri kavramları ile müşteri memnuniyetine yer verilmiştir.

1. 1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI

İşletmeler “Müşteri Memnuniyeti”ni artırmak ve sadık müşteriler oluşturmak için her yıl ciddi miktarda para harcamaktadırlar. Ancak, konuya ilişkin yapılan son araştırmalar, işletmelerin önce mutlu çalışanlar yaratmaları gerektiğini belirtmektedir. Buna göre, artan çalışan memnuniyeti, iş gören tatminini ve örgütsel bağlılığı artırıyor, artan bağlılık işletme hedeflerinin geliştirilmesi ve performansın yükselmesi olarak yansımaktadır. Ülkemizde bu gerçeği fark eden işletmeler çalışanları için özel stratejiler geliştirmektedir. Hedef, memnun ve sadık müşteri, ardında da daha fazla kâr (Altınbaşak vd, 2008: 371). Başarılı bir pazarlama stratejisi oluşturmak için içsel ve dışsal pazarlamanın bir bütünlük içinde ele alınması gerekmektedir.

Günümüz rekabet koşullarında işletmeler ayakta kalabilmek için yönetici ve çalışanlarını; müşteriye hizmet ve müşteri tatmini, çalışanların motivasyonu ve tatmini, ürün ve hizmetlerde farklılaşma, piyasa ihtiyaçlarına cevap verebilme, esneklik ve kalite konularında sürekli iyileştirmeler göstermeye teşvik etmektedir. Konumuzun odak noktasını ve bağlantılı alanlarını belirlemek açısından bu yaklaşımı kısaca özetlemek gerekirse İçsel pazarlama birçok kavram ile ilişkilendirilebilir: Pazar yönlülük, hizmet kültürü ve hizmet sunanların yetkilendirilmesi gibi (Ay ve Kartal, 2003: 16) ayrıca İnsan Kaynakları Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi ve yine son yıllarda kalite konusunda bahsedilen Süreç Yönetimi gibi yaklaşımlarla benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür (Varinli, 2012: 114). İşgörenlerin kurumun değerleri ve vizyonu altında birleştirilmesiyle ortak bir pazarlama kültürü yaratılması isteniyorsa bu uygulamaya ihtiyaç vardır.

Günümüzde işletme alanında ki gelişmelere bakılacak olursa; pazarlama stratejilerinde yaşanan değişim dikkatleri bu konuya çekmektedir. Geçmişte sadece dış müşteriler hedef alınarak yapılan uygulamalar yerine işletme çalışanlarının da müşteri gibi kabul edildiği uygulamalar esas alınmaya başlamıştır. Bu değişim genel anlamda önemli bir konudur.

Çünkü üretim hattındaki ürün ya da mamullerin iç müşteriler tarafından denendikten sonra piyasaya sürülmesi işletmelere maliyet, zaman, kalite, prestij ve daha pek çok açıdan avantajlar sağlamaktadır. Üretim hattında yaşanan sıkıntılar, ürün son tüketiciye ulaşmadan önce denendiği için, olası sorunları müşteri kaybı yaşamaksızın giderebilme imkânı doğmaktadır. (Dündar ve Fırlar, 2006: 132). Aynı zamanda ürün piyasa değerinin altında verilerek çalışanlara ayrıcalık yapıldığı hissi oluşturularak motivasyon ve çalışan tatmini artırılama çalışılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında gerek kar amaçsız örgütler ve kamu kurumları, gerekse imalat ve hizmet sektörleri gibi hemen hemen bütün organizasyonlar açısından önemli ve uygulanabilir bir kavramdır.

1.1.1. İçsel Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi

Pazarlama kavramı içerisinde İçsel pazarlama; aşağıda belirtilen süreçler sonrasında ortaya çıkmıştır.

- **Üretim Anlayışı;** 18. yüzyılın sonlarından Büyük Ekonomik Kriz (1929-1933)'e kadar uzanan dönemdir. İşletmeler tipik üretime odaklanmışlardır ve “pazarlama bölümü” bulunmamaktadır. Üretim işinden sorumlu mühendis ve yöneticiler işletme yönetimine hâkim oldukları bir ortamda, satış bölümünün esas işi, fiyatı bile çoğunlukla üretimi yapanlar tarafından maliyet temeli esas alınarak belirlenen ürünleri satmaktır. Bu dönemde talep arzdan fazla olduğu için müşteri bulmak hem çok kolay hem de önemsiz bir konudur. Yönetim anlayışı olarak, “iyi bir mal her zaman kendi kendini satar” düşüncesi hâkim olduğundan yöneticilerde “ne üretirsem onu satarım” fikri hâkimdir. Otomobil sanayinin kurucusu Henry Ford'un “müşteri istediği renkte arabayı seçebilir yeter ki siyah olsun” sözü, bu anlayışı bu dönemi en iyi şekilde ifade etmektedir.

- **Satış Anlayışı;** Büyük Ekonomik Kriz malları “üretmenin” değil, “satmanın en büyük sorun” olduğunu; dolayısıyla “daha çok üreterek büyümek” anlayışı yerine üretilenin satılması gerektiği fikrini ortaya çıkarmıştır. 1950'li yılların sonlarına kadar devam etmiştir. Satış fikri yaygınlaşmış satış bölümleri kurulmuştur. İşletme

ve satış yöneticilerinin sorumlulukları artmıştır. Artan sorumluluk beraberinde “ baskılı satış tekniklerini” ve aldatıcı, yanıltıcı reklamları ve sahte beyanları getirmiştir. Bu dönemde, yönetim anlayışı olarak; ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim fikri dönemin bakış açısını özetlemektedir.

- **Pazarlama Anlayışı (Pazar Yönlü/Müşteri Odaklı Anlayış);** Dünya bu dönemde yanıltıcı ve aldatıcı yollarla satış yapmanın uzun vadeli işletmeye kar sağlamadığını anlamıştır. Tüketicilerle sağlıklı ve uzun dönemli ilişkiler kurmanın işletme başarısını artırdığının anlaşılması ile pazarlama anlayışı 1950’lerin sonlarında başlamıştır. 1960 ve 70’lerde pazarlama bölümü işletmelerde şekillenmiştir.

- **İçsel Pazarlama Anlayışı;** Pazarlama anlayışı sonrasında üretim ve mamul anlayışına dayalı geleneksel pazarlama alanı tüm dünyada hızlı büyüme ve gelişme etkisi yaratmıştır. Ürünlerin sunulmasında yaşanan aksaklıklar ve problemler hizmet pazarlamasını gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Söz konusu gelişmeler özellikle 1980’lerden itibaren hız kazanmış bulunmaktadır (Mucuk, 2012: 303). “Hizmet Pazarlaması” da beraberinde “İçsel Pazarlamayı” getirmiştir.

İçsel pazarlama fikri ilk olarak Leonard Berry vd. (1976) tarafından hizmet kalitesinde yaşanan sorunlara çözüm bulmak amacıyla geliştirilmiştir. Ancak Berry’nin 1981 yılında yayınlanan ve çalışanların müşteri olarak görüldüğü ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile organizasyon hedefine daha kolay ulaşılabileceğine ilişkin makalesinin yayımlanmasına kadar içsel pazarlama kavramı işletme literatürüne girmemiştir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450). Bu tarihten bu yana modern pazarlama anlayışının bir parçası haline gelen kavramın zaman içerisinde yapılan tanımlarla daha çok geliştiği gözlenmiştir. İçsel pazarlama ilişkin yapılan çalışma ve tanımlar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1.1: İçsel Pazarlama Tanımları Literatür Taraması

Yıl	Yazar	Çalışma	Tanım
1976	Berry, L. L., Hensel, J. S. ve Burke, M. C.	Improving retailer capability for effective consumerism response. Journal of Retailing,	Diyalog ve çeşitli motivasyon yöntemleri ile memnun edilen çalışanların "memnun müşteri yaratacağı" ve bunun da firmanın performansını olumlu yönde etkileyeceğini ifade eder.
1976	Sasser, W. E. ve Arbeit, S. F.	Selling jobs in the service sector. Business Horizons,	Mükemmel hizmet sunan çalışanları içeren, iş geliştirmeyi amaçlayan iş değişim mühendisliği olarak ifade eder.
1977	George, W. R.	The retailing of services a challenging future. Journal of Retailing,	Müşteri ile temas halinde bulunan hizmet çalışanları isteklendirilmesi ve tatmin edilmesi durumunda firmanın performansını olumlu yönde etkileyeceğini ifade eder.
1981	Berry, L. L.	The employee as customer. Journal of Retail Banking,	Çalışanların müşteri zihniyetli olmalarını amaçlayan içsel iletişim stratejisi olarak tanımlamıştır.
1987	Gummesson E.	Using Internal Marketing to Develop a New Culture	İşletme faaliyetlerini müşterilerin tatminini sağlayacak şekilde düzenleyerek, yetenekli çalışanları istihdam etmek, işletmenin tüm çalışanlarını içsel iletişimi ve motive edici diğer unsurları kullanarak dış müşteri tatminini sağlamaya yöneltmektedir.
1991	Berry, L. L. ve Parasuraman, A.	Marketing Services: Competing Through Quality.	İhtiyaçları tatmin olan personelin iş yerine olan bağlılığı ve motivasyonu pozitif yönde artmaktadır.
1995	Varey J.R.	Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. international journal of service industry management	Çalışanların isteklerini tatmin etmeye yardımcı olan departmanlar arası yönetim ve personel arası iç etkileşimi yürüten bir süreç olarak tanımlamıştır.
1999	Ewing ve Caruana	An Internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface	Her düzeyde müşteri odaklı çalışanları istihdam etmek ve bu çalışanları işletmede tutmak olarak tanımlamıştır.
2000	Ballantyne	Internal relationship marketing: a strategy knowledge renewal," international journal of bank marketing	Bilgi yenilenmesi amacı ile bir ilişki geliştirme stratejisi olarak ifade etmiştir.
2003	Ay ve Kartal	İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi,	Müşteri yönlü ve motive edilmiş çalışanlar yaratma süreci vasıtasıyla, müşteri tatmini sağlamak amacıyla farklı bölümlerdeki çalışanların, şirket ve bölüm stratejilerini daha etkin uygulamak doğrultusunda motive edilmesi, koordinasyonların sağlanması, bütünleştirilmesi ve değişime dirençlerinin kırılması için pazarlama benzeri bir yaklaşım olarak tanımlamıştır.
2003	Ahmed ve Rafiq	Internal Marketing Issues and Challenges", European Journal of Marketing,	Müşteri memnuniyetine, örgütsel üretkenlik ve çalışanların performansının sürekli artışına odaklı bir felsefedir.
2004	Lings L.	Internal market orientation construct and consequences. journal of business research,	İşletmenin tüketicilere daha iyi hizmet vermesini sağlamak amacıyla iş görenleri bilgilendirme, eğitme ve motive etme faaliyetleri olarak tanımlamıştır.

Yıl	Yazar	Çalışma	Tanım
2009	Candan ve Çekmecelioğlu,	İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi,	İç müşteri tatmininin dış müşteri üzerindeki etkilerini vurgulamak üzere içsel pazarlama kavramını ileri sürmüştür.
2009	Ooncharoen ve Ussahawanitchakit	Internal marketing, external marketing, organizational competencies and business performance	Çalışanların değişime dirençlerinin kırılması için pazarlama benzeri bir yaklaşımı benimseyen planlı bir çabadır.
2010	İşler ve Özdemir	Hastane işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi,	İş-ürün ile güdülenmesi, muhafaza edilmesi, geliştirilmesi ve işletmeye çekilmesi, çalışanların müşteri gibi görülme felsefesi ve insan ihtiyaçlarına uygun iş-ürün şekillendirme stratejisi" olarak tanımlamıştır.
2012	Mucuk, İ.	Pazarlama İlkeleri,	Müşteri ile temas halinde İşletmenin tüketicilere iyi hizmet vermesini sağlamak amacıyla personelini eğitime ve motive etmesinden oluşan bu sürecin işletmeye yapabileceği en büyük katkı, işletmede çalışan her kişinin pazarlamacı haline getirilmesidir.
2012	Varinli, İ.	Pazarlamada yeni yaklaşımlar	Müşteri bağlılığı ile çalışan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmaktadır, bu anlayış işletmenin müşteri potansiyelini ve karlılığını olumlu yönde etkiler.
2012	ELSamen1ve Alshurideh	The impact of internal marketing on internal service quality	Ürün ve hizmet sunumunda daha iyi yaklaşımlar sergileyerek işletme performansının ve karlılığın artırılmasıdır.
2013	Ene, S.	İçsel pazarlamaya yönelik olarak çalışanların pazarlama kültürünün oluşturulmasının işletme performansını arttırmadaki rolü,	Çalışanların pazarlama kültürünü pozitif etkileyecek şekilde işletme içi ortak bir kültürün oluşturulmasıdır.

1.1.2. İçsel Pazarlama Kavramının Gelişim Aşamaları

İçsel pazarlama uygulamalarının işletmenlerin pazarlama, insan kaynakları ve kalite yönetimleri başta olmak üzere tüm bölümlerde uygulanabilmesi ile işletme içinde çalışanlar üzerinde olumlu ve kalıcı etkiler oluşturulabileceklerdir. Yöneticiler bu sayede işletmenin amaçlarını ve stratejilerini çalışanlara daha kolay iletebileceklerdir. İçsel pazarlama kavramının gelişim süreci incelendiğinde, müşteri yönlülük aşaması, çalışanı tatmin aşaması ve değişimi yönetme olarak ifade edilen strateji uygulama aşaması olmak üzere üç farklı aşamanın varlığından söz etmek mümkündür.

1.1.3. Çalışan Tatmini Aşaması

Bir insan, her şeyden önce yaşamının büyük bir kısmını çalışma ortamında geçirir ve bundan fiziksel ve ruhsal olarak etkilenir. Fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği, takdir edilme, yönetici ve mesai arkadaşları tarafından sevilip saygı

görme, maddi koşullar, işinde yükselme ve terfi, karalara katılım gibi konular bir süre sonra çalışan tatminine dönüşür. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini, personel devir hızını etkileyen, işe devamsızlığını azaltan, örgütsel bağlılığı ve performansı etkileyen bir unsur olarak görülebilir (Naktiyok ve Küçük, 2003: 228). Çalışan tatmini, müşteri tatmininin sağlanması konusunda etkili olduğundan, bu alanda yapılan katkılar işletmenin sermayesine yapılan katılar gibi düşünülebilir.

Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları işletmenin hedeflerine ulaşmasında belirleyici niteliktedir. Bu aşamada, çalışan tatmininin sağlanmasının gerisindeki temel sebep, işletme çıkarlarıyla yakından ilgili bir konudur. Bu dönemde çalışanların hizmet performansındaki tutarsızlıklar, kalite düzeyinde de tutarsızlıklara yol açmıştır. Çalışan performansındaki bu değişkenlik problemini çözüme ulaştırmak amacıyla işletme çabaları hizmet kalitesinde tutarlılığı sağlama konusuna odaklanmıştır. İşletmenin tatmin edilmiş müşterilere sahip olabilmesi için tatmin olmuş işgörenlere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Böyle bir anlayış işletmenin önceliğini tüketicinin yerine çalışanın almasına yol açmıştır. Sonuçta en iyi personeli işe alma, motive etme ve işe bağlı tutma gibi doğrudan insan kaynakları bölümünü ilgilendiren uygulamalar ön planda tutulmuştur. Bu yaklaşımda temel amaç, çalışan tatminini sağlamak için onlara müşteriler gibi davranılmasıdır (Varinli, 2012: 111). Çalışanların işletme içerisinde iş tatmininin sağlanabilmesi için, yaptığı uygulamalar, karşılaştığı güçlükler ve bulduğu çözüm önerileri işletmenin ana hedefini gerçekleştirmekte ihtiyaç duyduğu kurum kültürünü ve uzlaşma bakış açısını kazanmasında belirleyici olmaktadır.

1.1.4. Müşteri Yönlülük Aşaması

İkinci aşamada içsel 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 ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilen, müşteri odaklı çalışanlara sahip olmak bu aşamanın temel özelliğidir (Varinli, 2012: 111). Tutum, belirli bir sıra olguya olumlu ya da olumsuz tepki gösterme eğilimidir. O halde, müşteri yönlü bir tutum işletmelerin çeşitli yönleriyle uzun vadeli değer yaratma eğilimidir.

İçsel pazarlama uygulamalarının yapıldığı kuruluşlarda çalışanlar, müşteriye hizmet konusunda müşteri odaklı hareket etmelidirler. İşletme iç ve dış müşterilerinin, istek ve beklentilerini iyi bilmeli ve karşılaştığı sorunlar karşısında çözmeye odaklanmalıdır. İşgörenler, çalıştıkları örgütlerini ve müşterilerine sundukları ürün ve hizmetleri iyi bilmelidir. Örgüt yönetimi de, çalışanlarıyla arasında iyi ve kaliteli bir iletişim kurmaya özen göstermelidir (İnal vd, 2008: 164). Modern pazarlama yaklaşımı, tüketiciye yönelik geliştirilen tutumlardır. İşletmenin en temel görevinin hedef pazardaki müşterilerin istek ve gereksinimlerini saptayarak, bu doğrultuda üretim ve pazarlama yapmasıdır. Bu yaklaşım pazar araştırmaları yapmayı ve belirli periyodlar içerisinde müşteriyle konuşmayı gerektirir. Bütünleşik pazarlama araçlarından faydalanarak, müşterilerin tatmin edilmesi kâr sağlama ve diğer örgütsel amaçlara ulaşma temeline dayanır. İşgörenler, işletmelerin pazarlama çevresi ile olan temas noktalarıdır ve bu bakımdan organizasyonların pazardaki değişimi fark edebilmesinde ve değişimin yönetilmesinde önemli bir role sahiptirler. Müşteri odaklı yaklaşım sergilemek, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında işletmeler için hayati önemde olduğu düşünülen pazar odaklılık kavramı ve içsel pazarlama yaklaşımının ayrılmaz bir parçasıdır.

1.1.5. Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması

Üçüncü aşamada ise içsel pazarlama hem strateji uygulama aracı hem de değişim yönetiminin bir parçası olarak görülmeye başlanmıştır. Değişim yönetimi bir işletmedeki çalışanların ve bölümlerin mevcut durumdan bir başka duruma geçiş yapmalarını sağlayan yapısal yaklaşımdır. Değişim yönetimi ile işletme, çalışanların bu değişimleri kabul edip benimsemesini kontrol etmektedir. Böylece içsel pazarlama oluşturulan stratejileri ve politikaları yayarak uygulama alanlarını genişletebilir.

Strateji uygulama, uzun vadeli işletme hedeflerini tanımlamaya ve bunları gerçekleştirmeye yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Stratejik planlama yapmak isteyen işletme bunu ancak uzun vadeli hedeflerini belirledikten sonra yapabilir. Stratejik planlama, yıllık işletme planlarının sağlıklı bir şekilde yapılabilmesini mümkün kılar. Bu sayede ilgili yılda belirlenen hedefe erişilebilmesi için yıllık faaliyetlerin neler olacağı, hangi kaynaklardan yararlanılacağı ve ne tür önlemler alınması gerektiği saptanabilir (Çetin, 2013: 53). Stratejik planlama, kısa, orta ve uzun dönemlere ilişkin işletme hedeflerini belirlemeye ve bunları gerçekleştirmeye

yönelik alınması gereken kararlar bütünüdür. Stratejik planlar kısa bir dönem öncesine kadar sadece finansal hedeflerden ya da tek başına pazarlama hedeflerinden oluşmaktaydı. Günümüzde ise; ömür boyu müşteri değeri yaratma, güçlü imaj, vizyoner bakış açısı, toplumsal politikalar, sürdürülebilir rekabet, kalite döngüsü, katlanılabilir maliyet, yüksek performans, içsel pazarlama, stratejik iletişim alanlarından oluştuğu görülmektedir.

İçsel pazarlamanın kapsamına yönelik olarak Grönroos (1981), içsel pazarlama uygulamalarını “stratejik seviye” ve “taktik seviye” olmak üzere ikiye gruba ayırmıştır. Stratejik seviye; işgörenleri işe alma, organizasyonel gelişim, performans sistemi iş ve kariyer planlaması gibi çalışan politikalarıyla birlikte, müşteriye nasıl davranılması gerektiğini anlatan eğitim konularını kapsamaktadır. Bununla birlikte, örgütün misyon ve vizyonunun, tüm çalışanlara benimsetilmesini böylece işletmenin amaçlarının ve stratejilerinin anlaşılmasını ve desteklemesini sağlamayı içermektedir. Taktik seviye ise; kurumun içi eğitimin ve etkili iletişimin sürekli teşvik edilmesini, periyodik halinde yayımlanan bültenleri, çalışanların yeni bilgilerle tazelenmesini ve bu amaçla yapılacak toplantıları, içsel pazar bölümlendirmesini ve içsel pazar araştırmasını kapsamaktadır. Öte yandan, stratejik ve taktik seviyelerin kesin ayrımlarının yapılması her durumda kolay olmamaktadır. Örneğin; hizmet sektörü içinde yer alan bankalar için pazar araştırmalarının yapılması ve içsel pazar bölümlendirmesi temel stratejik konulardır. Hizmet kalitesini yönetmek, uygun insan kaynakları politikalarının uygulanması süreçlerine çalışanların katılımını sağlamak ise bankalara yönelik diğer stratejik konulardır (Sargeant ve Asif, 1998: 69). Değişimi yönetmek onu bizzat inşa etmekle mümkün olur. Yalnızca işletme planlarının uygulanma aşamasında değil, planın oluşturulma aşamalarında da işletmelerin en etkili unsuru olan çalışanların fikirlerinden faydalanılması bu yapıyı kuvvetlendirecektir.

1.1.6. İçsel Pazarlamanın Amaçları

İçsel pazarlamanın temel amacı, dış müşteri tatmini sağlamaktır. Çünkü işletme faaliyetlerinin odak noktası dış müşteridir. Bu tatminin sağlanması sayesinde, müşteri bağlılığı ve işletmeyi daha sonra tekrar tercih etme olasılığı artacak ve sonuçta işletme kârlılığında ve pazar payında artışa yol açacaktır. Bunu sağlamanın yolu ise, içsel pazarlamanın temel prensipleri dikkate alınarak, çalışanların tatmin oldukları etkin bir süreç oluşturmaktan geçmektedir. Bu nedenle müşteri yönlü bir

örgüt kültürü oluşturarak, nitelikli elemanları işe alarak, eğiterek, işletme içinde etkin bir iletişim sistemi sağlayarak, motive ederek dış müşteri tatmini artırılabilir.

Yukarıda belirtilen temel amaçların dışında içsel pazarlamanın diğer amaçları şunlardır (Varinli, 2012: 116):

- Organizasyondaki nitelikli çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak,
- Yönetim ve çalışanlar arası motivasyonu sağlamak ve arttırmak,
- Rekabet edebilir hizmet sunumu için; değişen ekonomik, politik ve teknolojik çevreye uygun ve kaliteli yönetim anlayışını benimsemek,
- Verimliliği arttırmaktır.

Yukarıda belirtilenlerin dışında İçsel pazarlama iç müşterileri ve dış müşterileri arasında bir etkileşim kurar ve eski müşterileri ile ilişkileri devam ettirmeyi hedefler. Eski müşterileri elde tutmak önemlidir, çünkü yeni müşteri kazanmanın maliyeti şirketler için oldukça yüksektir. Günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin tümü müşteri sayılarını ve dolayısıyla pazar paylarını arttırmak isterler.

Yeni müşterilerin kazanılması amacıyla yapılacak çalışmalar ve yeni pazarlara yönelmenin işletmeler açısından yüksek harcamalara neden olacağı düşünülecek olursa mevcut müşterilerin memnuniyet düzeylerini arttırarak bağlılıklarını sağlamak daha düşük maliyetli olacaktır.

1.1.7. İçsel Pazarlamanın Yararları

Başarılı bir içsel pazarlama programı, işletme için önemli sonuçlar elde ederek sektörde öncülük edebilmektedir. İçsel pazarlamanın sağlayacağı faydalar dört ana konudan oluşmaktadır. Bunlar (Grayson ve Sanchez, 2010):

1- İşten ayrılma oranında düşüş sağlanır. Çalışanların işletmeye bağlılığının artması sonucu iş gücü devir hızı düştüğünden dolayı işe alma, eğitim maliyetleri, hatalı ürün ve hizmet üretiminde azalış bakımından giderlerin azalmasını sağlar.

2- Çalışanların işe bakış açısı değişir, işlerini severek yaparlar, dolayısıyla çalışan tatmininde artış olur.

3- Çalışanların memnuniyet düzeylerinin yükselmesi sonucu, kendilerini işlerine adadıklarından dolayı hizmet kalitesinde artış sağlanır.

4- Organizasyonda değişime ve yeniliklere açık bir örgüt kültürünün oluşmasına yardımcı olur. Çalışanların değişime gösterdikleri tepkilerin azalmasını sağlar.

İçsel pazarlama felsefesinin işletme içinde uygulanması birçok faydayı da beraberinde getirecektir. Bu uygulamanın en büyük avantajı nitelikli çalışanların işletmeye kazandırılması, işgören gelişiminin sağlanması, kurum hedeflerine dönük motive edilmesi ve aidiyet oluşturmaya yardım etmesiyle örgütte kalmaların artması şeklinde olacaktır. Böylece müşteriye verilen vaatlerin yerine getirilmesiyle müşteri tatmini oluşturma ve uzun dönemli müşterileri sadakati elde etme mümkün olacaktır.

Bununla birlikte işletmelerin rekabet avantajı elde etmede itici güç olarak gördükleri pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon kavramı da içsel pazarlamanın kurumlara kazandırdığı faydaları arasında gösterilebilir. Hizmet sektöründe inovasyon ham madde imalatı ve üretim sektöründen farklıdır. Hizmetin sunulmasında yeni teknolojilere yer verilmesi, hizmet sunumunda yenilik veya önemli ölçüde değişiklik, hizmetin anlayışında farklılık yaratılması, hizmet inovasyonunu oluşturur. Bu tür inovasyonlar, işletmelerin organizasyonel yapılarının artmasına ve rekabet gücünün yaratılmasında etkin rol oynarlar.

Yenilikçi fikirlerin peşinde olan işletmeler, çalışanlarını bu yönde teşvik ederek onları harekete geçirme konusunda çaba göstermektedirler. Çalışanlarının yaratıcılıklarından yararlanarak süreçlerde iyileştirmeler yapmaktadırlar. Çalışanları ve müşterilerini dinleyerek oluşturulan “öneri sistemleri” bunun bir parçasıdır. Ülkemizde pek çok büyük ölçekli işletme (Kordsa, Akbank, Arçelik, İş Bankası, Mey İçki, Toyotasa vb.) içsel pazarlama uygulamalarından yararlanarak çalışanlarının ve müşterilerinin yenilikçi fikirlerini desteklemektedirler (Kılıç ve Keklik, 2012: 99). İşletmeler içerisindeki farklı gruplar arasındaki işbirliğini artırmak için yeni bir yaklaşım modeli olarak kabul edilen içsel pazarlama uygulamalarının pazarlama ürünleri ve müşterilere sunulan hizmetlerde kullanılmasıyla pazarlama metotları daha etkili olarak müşteriye ulaşması sağlanmaktadır.

1.2. İÇSEL PAZARLAMADA İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ

İç ve dış müşteri tanımlamadan önce müşterinin kim olduğu tanımlanmalıdır. Yani kavramın ismi içinde yer alan müşteri kelimesi işletme için ne ifade etmektedir. Müşteri en basit tanımıyla, kar amacı olsun ya da olmasın herhangi bir işletmelerin sunduğu ürünü ya da hizmeti ticari veya kişisel amaçları için satın alan veya alma potansiyeli olan kişi veya kuruluş olarak tanımlanabilir. Müşteri denince öncelikle ürün ya da hizmetin son tüketicisi ifade edilmektedir. Bu kavrayış yanlış değildir, ancak bazı eksik yönleri bulunmaktadır. Çünkü ürünün

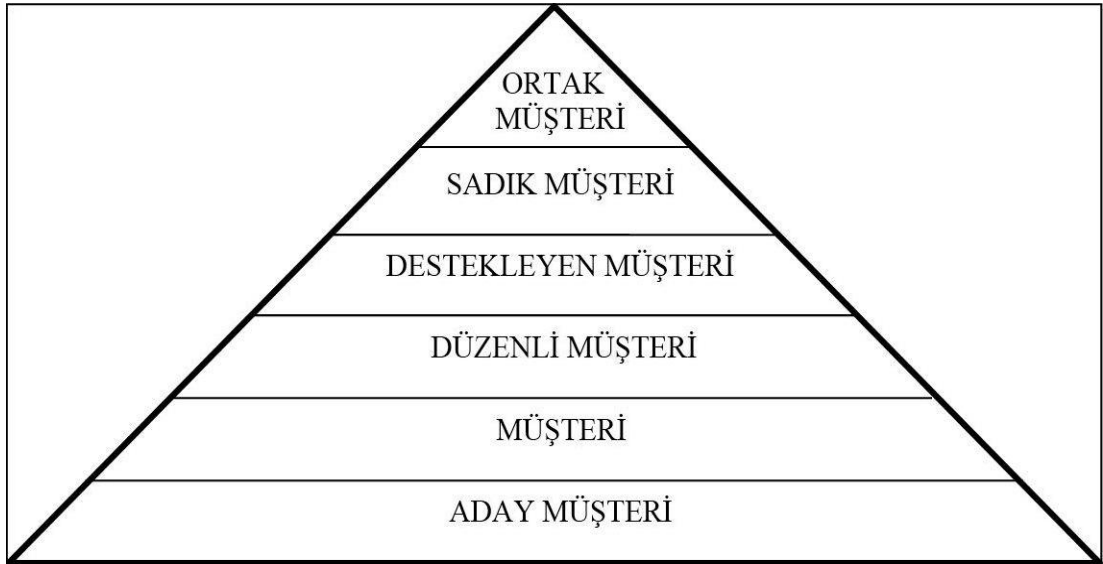
şekillenmesinden başlayarak üretimin çeşitli aşamaları; test etme, depolama, gönderme, paketleme, faturalama, ödeme ve servis hizmeti sunma gibi uzun bir faaliyetler zincirinden oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin her biri, bir ya da birkaç çalışan tarafından gerçekleştirilmekte ve ilgili sürecin sonunda faaliyetin çıktısı aynı zincirde bir başkası tarafından kullanılmaktadır. Bu çıktının alıcısı da bir müşteridir ve dışarıdaki müşteri veya son tüketici gibi düşünülmelidir. Kısaca işletmenin çıktısını kullanan herkes, ister işletmenin içinde isterse dışında olsun işletmenin müşterisi olarak görülmelidir (Turgut, 2006: 32). İşletmelerin müşterileri ile kuracağı iletişimden kazandıkları bakış açısı daha sonraki ürün ve hizmetlerin müşterilere göre ayarlanmasında temel kaynak olarak kullanılacaktır. Bu noktada müşteri ihtiyaçlarını en iyi tatmin eden kuruluşlar hayatta kalabilecektir.

Günümüzde teknolojik ilerlemelere rağmen toplumuna etki eden değişme ve gelişmelerin en önemlisi, hala insana duyulan ihtiyacın sürmesidir. Bilgi toplumuna geçilmesiyle günümüzde tüm işgörenlerin aynı amaca yönelmesi hedeflenmiştir. Bu yönelme işletmeleri iç müşteri ve dış müşteri tatmini sağlayan yapıya dönüştürmeye zorlamaktadır. İşletme stratejilerinin çalışan ve müşteri tatmini üzerine kurulan misyonları ve buna bağlı geliştirilen politikaları artık daha bet anlaşılmakta ve bu nedenle tüm işgörenlerin yönetim sürecine katılmaları teşvik edilmektedir (Akıncı, 2002: 2). İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken hem iç hem de dış müşterilerin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Dış müşterilerin tatmini, iç müşteriler tarafından sağlanmaktadır. Dış müşteriler ise, iç müşterilere çalışma hayatının devamı, işletmenin faaliyetlerine devam edebileceği karlı bir ortam ve iş güvenliğini sağlamaya yönelik tedbirler alma konularına yardımcı olmaktadır. İç müşterilerin varlığı, dış müşterilerin sürekliliği ve verimlilikleri ile doğru orantılıdır (Doğan ve Kılıç, 2008: 74). Bu çerçevede müşterileri kazanma ve korumanın yanı sıra müşteri sadakati ve karlılığı artırmak, uygun iletişim araçları kullanarak müşteri davranışlarını anlamak işletmelerin öncelikli hedefleri arasındadır.

Hizmetlerin pazarlanmasında personelin önemini vurgulayan içsel pazarlama kavramı, “bir örgütün müşterilerini iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayırmaktadır. Çalışanlarını, nihai tüketicilerden oluşan dışsal müşterilerle aynı önemi vermekte ve işgörenlerini de işletme müşterisi statüsünde görerek içsel müşteri olarak tanımlamaktadır (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 46). Aşağıda iç müşteri ve dış müşteri kavramları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1.2.1. Dış Müşteri

Akın (2001) dış müşteri kavramını; işletmenin sunduğu ürün ya da hizmeti, ihtiyaçları doğrultusunda satın alan bireyler veya kuruluşlar olarak ifade etmektedir (Akın, 2001: 113). Dış müşteri, satın aldığı ürün ya da hizmeti hangi aşamalarda yapıldığına, yapım aşamasındaki süreçlerde kimlerin etkili olduğuna, faaliyetlerin hangi araçlarla nasıl bir sırayı takip ederek yapıldığıyla ilgilenmez. Dış müşterinin ilgisini ürünün ya da hizmetin ihtiyaç ve beklentilerini ne derecede karşıladığı, ürünün hatasız ve kusursuz olup olmadığı, sunulan hizmetin onu memnun edecek düzeyde yapılıp yapılmadığı ve maliyetinin uygunluğu konularıyla ilgilenir. Bununla birlikte kendisine verilen söz ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat eder (Toksarı, 2012: 158). Aynı zamanda işletmelerde dış müşteri tanımı, dışsal pazarlamayı ifade etmekte kullanılır. İşletmeler dış pazarlama uygulamalarında tüketiciye bir takım sözler vermektedir. Bu noktada işletmelerin kullandıkları, reklamlar, promosyonlu satışlar ve cazip indirimli satışlar, müşteriyi işletmeye çekmekte yaygın biçimde kullanılmakta ve dış pazarlama faaliyetlerini kolaylaştırmaktadırlar.



Şekil:1.1: Dış Müşteri Hiyerarşisi

Kaynak: Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, KMu İİBF Dergisi Y.10 S.14, s.75.

Şekil 1.1’de görüleceği üzere, dış müşterileri şu şekilde sınıflandırılabilir mükündür (Doğan ve Kılıç, 2008: 75):

Aday Müşteri: Gelecekte işletmenin müşterisi olmaya aday niteliğindeki alıcılardır. Kısaca, potansiyel müşteri olarak da tanımlanabilmektedir.

Müşteri: İşletmeden en az bir kez ürün ya da hizmet satın alan kişi ya da kuruluşa denir.

Düzenli Müşteri: İşletmenin yakın çevresinde olan ve sürekli işletme ile ilişki halinde bulunan, daha çok işletmeye karşı tarafsız bir tutum içinde olan müşteridir.

Destekleyen Müşteri: İşletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden memnun ve işletmeye karşı sadık olan ancak, işletmeyi diğer alıcılara karşı aktif olmayan biçimde destekleyen müşteridir.

Sadık Müşteri: İşletmeyi diğer tüketicilere tavsiye eden, sürekli olarak işletme hakkındaki olumlu görüşlerini dile getiren müşteridir.

Ortak (Partner) Müşteri: İşletmenin çıkarlarını kendi çıkarları ile birlikte düşünen ve işletmeyi kendi ortağı gibi düşünen müşteridir.

Şekil 1’den anlaşılacağı üzere, işletmelerin hedefi kuruluşu destekleyen sadık müşteriler oluşturmaktır. Sadık müşteriler yaratılabilmesi için ilk önce müşterilerin işletmeye çekilmesi gerekmektedir. Geleneksel pazarlama yöntemleri ile duyurular, promosyonlar, reklamlar vasıtasıyla müşteri işletmeye çekilir. Bu aşamadan sonra müşteri ile ilk temas önemlidir. Müşteri tatminini hedef alan işletmeler içsel pazarlama uygulamalarıyla müşteriyi yukarıdaki sırayla işletme içinde tutmaya çalışırlar.

Günümüzde işletmeler müşteriyi çekme ve bağlılık oluşturma konularına ağırlık vermektedirler. Pazarlama karmalarından yararlanarak işletmenin daha çok müşteri ile buluşması hedeflenir. Ancak bilindiği üzere yeni müşteri bulmak, işletmeler açısından zor ve maliyetli uygulamaları gerektirmektedir. Eski müşteriyi elde tutmanın maliyeti, yeni müşteriyi kazanma maliyetinden daha düşüktür. Yine de pazar payını artırmak ve sektörde rekabet ortamından güçlü çıkmak isteyen işletmeler aday müşterilere cazip imkânlar sunarak işletme içerisinde tutmaya özen göstermektedirler. Bu nedenle yeni müşteri oluşturmada, öncelikle mevcut müşterinin tüketiminin artırılması, ardından yeni müşterilere ulaşılması ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşılmaya çalışılması hedeflenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008). Kotler’e göre kaybedilen her müşteri, müşterinin yaşam boyu değerine eşittir. Yaşam boyu müşteri değeri, müşterinin hayatı boyunca satın alacağı ürün ve hizmetler karşılığında işletmeye sağlayacağı işletme kârıyla ifade edilmektedir.

Günümüzde işletmeler yaşam boyu karın işletmeye sağlayacağı avantajları bilmekte ve bunu oluşturacak politikalar üretmektedirler.

1.2.2. İç Müşteri

Pazarlama perspektifinden bakıldığında; içsel pazarlama, iş görenleri içsel müşteriler, işleri de bir çeşit ürün ve örgütü de bir pazar olarak görür (Tsai ve Tang, 2008: 118). İç müşteriler, örgütte görev yapan her kademedeki işgörenlerdir. İç müşteri kavramı bir örgütün üretim ve hizmet sunma sürecinin etkinliğinin iyileştirilmesi açısından önemlidir. İşletme içerisinde faaliyet içerisinde bulunan her bir birim, kendinden önceki faaliyet sürecinin müşterisi konumundadır. Müşterinin ihtiyaçlarını yine en iyi müşteri bilir. Pazar odaklılık yalnızca rakiplerin ya da yalnızca müşterilerin değil, müşteri kararlarına etkisi olan tüm paydaşların özellikle de iç müşterilerin dikkate alınmasını gerektirir. İç müşteriye atfedilen değer onun üretim sürecine olan katkısından dolayıdır. Çalışanların deneyimlerinin önemsenmesi ve bunu işletmesine aktarması bireysel ve örgütsel amaca katkı sağlayacaktır.



Şekil 1.2: İç Müşteri Hiyerarşisi

Kaynak: Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, KMU İİBF Dergisi Y.10 S.14, s.77.

Şekil 1.2’de görüleceği üzere, iç müşterileri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2008: 77):

Aday Çalışan: Gelecekte işletmenin çalışanı olmaya aday konumda ki çalışandır. İşletmenin aday havuzunda yer alan çalışanlardır. Kısaca personel seçimi aşamasına ki çalışandır.

Çalışan: Personel seçimi aşamasından çalışanın işe alımı aşamasına geçmiş çalışandır. İşletme ilişkin aidiyet hissi bulunmamaktadır.

Düzenli Çalışan: İşletme içerisinde düzenli yer almasına karşın işletmeye ilişkin bağıllık içinde olmayan tarafsız çalışandır.

Destekleyen Çalışan: Çalıştığı işletmeye ve iş arkadaşlarına bağlı, işinde başarı ile çalışan aidiyet hissi olan, örgütsel bağıllığı olan ancak içsel tatmini yeterince gelişmemiş çalışandır.

Sadık Çalışan: Çalışan bağıllığı ve aidiyet duygusu yüksek, verimli ve istekli çalışan aynı zamanda işletmeyi çevresinde olumlu olarak tanıtan ve işletmeye ilişkin aday çalışanları işletmeye çeken çalışandır.

Ortak (Partner) Çalışan: İşletmesini tamamen benimseyip işletmesine sahip çıkan verimli ve uyumlu çalışandır.

İşletmelerin en büyük sermayesi yetişmiş insan gücüdür. Yetişmiş ve örgütün hedefleri doğrultusunda çalışan işgören, birlikte çalıştığı mesai arkadaşlarını da pozitif yönde etkileyeceğinden iş başarısının yakalanmasında önemlidir. İçsel pazarların öncülerinden olan Berry ve Parasuraman çalışmanı işletmesinin içerisinde faaliyet gösterdiği sektörü içerisindeki iç müşterisi konumunda olduğunu, bu nedenle işletmenin nihai hedeflerine varabilmesi için çalışanın istek ve beklentilerinin tatmin edilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Toksarı, 2012: 157). Berry ve Parasuraman işletmelerin dış müşterileri çekmekte kullandığı pazarlama karmasını ve diğer yöntemlerin aynısını, işe alacağı iyi düzeydeki işgörenleri çekmekte ve onları elde işletme içinde tutmada da kullanabileceğini ve böylelikle onlar sayesinde şirket ve müşteri performansının yükseltebileceğini belirtmektedir.

Güçlü rekabet ortamı içerisindeki işletmelerde müşteri tatmini önemli bir olgu haline gelmiştir. Çalıştığı iş yerinde mutlu olmayan, yaptığı işten keyif almayan, motivasyon ve güdüsünü yitirmiş, iş tatmininden yoksun olan personelin dış müşterisine istenilen hizmeti vermesi oldukça zordur. Bu bağlamda, işletmelerin en temel politikası, dış müşterilerinin istek ve beklentilerinin en iyi şekilde anlayabilen, müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmesinin yanında örgütsel bağıllığı yüksek çalışanların istihdam edilebilmesidir (Toksarı, 2012: 155). İşletmeler müşteri kavramının sınırlarının daha geniş bir şekilde çizilmelidirler. Günümüzde sunulan ürünün çok üstün özelliklere sahip olması artık tek başına yeterli olmamakta, ürün ya da hizmetin müşterilere sunumunda kalite ve müşteri odaklı olmak gibi öğeler daha çok öne çıkmaktadır. Tüm bu öğeler iç müşteriler tarafından oluşturulmaktadır.

İşletme içerisinde yürütülen etkili bir takım çalışması nihai amacı müşteri memnuniyeti oluşturmak olan, içsel ve dışsal pazarlama kavramlarını ortaya

çıkılmaktadır. Kotler içsel pazarlamanın dışsal pazarlamaya oranla daha ön planda tutulması fikrini savunmaktadır. Çünkü çalışanlar müşteri memnuniyeti oluşturmaya ve mükemmel hizmet sunmaya henüz hazır olmadıklarında yapılan dışsal pazarlama da başarılı olamayacaktır (Kotler, 2000: 13). Bir satış temsilcisinin belirli bir satış hedefini tutturması önemli bir kişisel hedeftir ancak satış temsilcisi bu hedefi gerçekleştirirken takım arkadaşlarının çalışmalarına zarar veriyor ve uzun vadede müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyecek yollara sapıyorsa bu durumda ortak amaç olan müşteri memnuniyetini yaratmak zarar görüyor demektir. Tüm bunlar işletme içerisindeki çalışanların ortak bir pazarlama çatısı altında birleşerek ekip olma ve birlikte başarıya temasına vurgu yapmaktadır. İç müşteriler üretim fikrinden satış sonrasına kadar uzanan sürecini her aşamada bulunmaktadır. İçsel pazarlama ile her aşamayı yönetmek, her kademedeki artan katma değerden daha çok pay almayı olanaklı kılmaktadır.

1.2.3. İçsel ve Dışsal Pazarlama Arasındaki Farklılıklar

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. Bu farklılıklar şunlardır (Varinli, 2012: 119):

- **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 en uygun stratejiler hazırlanabilir. Ayrıca, içsel pazarlamada yararlanılan pazar bölümlendirme kriterleri ile dışsal pazarlamada yararlanılan kriterler farklı olabilir.

- **Ürün/Hizmet Alımı:** İç müşteriler ürün/hizmet olarak diğer departmanların sundukları ürün ve hizmetleri tüketirken, dış müşteriler ise iç müşterilerin sundukları ürün/hizmetleri tüketirler. Bununla birlikte, dış müşterilerin satın almada bulunabilecekleri alternatif sayısı oldukça fazla iken, iç müşterilerin tercih yapma şansı yok denecek kadar azdır.

- **Tutundurma Çabaları:** Hedef pazarlara yönelik tutundurma faaliyetleri iç ve dış pazarlarda bazı farklı uygulamaları gerektirmektedir. Müşteri satın almaya yönlendirmede dış pazarlarda çoğunlukla kitle tutundurma araçlarından yararlanılmaktadır. İç müşterilerde çalışanlara işi satmak için çeşitli motivasyon yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

1.2.4. İçsel Pazarlamada Dışsal Pazarlama Benzeri Yaklaşım

İşletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturabilmek, stratejik yönetim, bilişim ve network, organizasyon yapısı, müşteri tatmini, inovasyon, güçlü marka değeri, içsel ve ilişkisel pazarlama gibi kavramlarla ilgili olduğu gibi pazar odaklılık ile de ilişkilendirilmiştir. Porter, rekabet avantajı kavramını, firmaların müşterilerinin gözünde kendilerini rakiplere göre benzersiz kılabacak yetenek ve kaynaklara sahip olması ve daha yüksek müşteri değeri yaratabilmesi olarak tanımlamıştır. İşte tam da bu noktada işletmeler dışsal pazarlama benzeri yaklaşımla, işletmenin sektörel yerini dış müşteriye ulaşmadan kendi iç müşterisi gözü ile görme fırsatını yakalar.

İçsel pazarlama, dışsal pazarlama programlarına benzer uygulamaların işletme içinde de denenmesini gerektirir (Lings, 2004: 407). Pazar bölümlendirme, ürün ve geliştirme, pazarlama araştırması ve tutundurma programları gibi konular dış pazarlama ile ilgili olduğu kadar, iç pazarlama ile de ilgilidir. Örneğin pazarlama araştırmaları yoluyla dış pazardaki tüketicilerin istekleri, ihtiyaçları, tutumları tanımlanmaya çalışılırken, benzer şekilde aynı amaçlar için iç pazardaki tüketicilere yönelik pazarlama araştırmaları yapılabilir. Pazarlama araştırmalarında yararlanılan araç ve tekniklerden bu konuda da yararlanılabilir. İçsel pazarlama stratejileri geliştirmede ilk aşama hedef pazarın belirlenmesidir. İçsel pazarlamada, pazar bölümlendirmesi, çalışanların belirli özelliklere göre gruplandırılmasıdır. Bu konuda farklı bölümlendirme kriterlerinden yararlanılabilir. Ayrıca endüstriyel veya hizmet işletmeleri için çalışanlar, müşteriyle etkileşim içinde olan personel ve destek personel olarak gruplandırılabilir (Varinli, 2012: 117).

Dış pazarlarda uygulandığı ölçüde iç pazarda da müşteriyi tatmin edebilmek için içsel pazarın bölümlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaçtan yola çıkarak işletme içerisinde görev alan çalışanlar bölümlere ayrılmalıdır. Frost ve Kumar iç müşterileri; ön hat personeli ve destek kadro şeklinde iki gruba ayırarak bölümlendirmiştir. Ön hat personeli, doğrudan müşteri ile ilişki kuran ve sürekli pazarlama yapan çalışanlardan; destek kadrosu ise bu grubun dışında kalan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu grupları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yapraklı ve Özer, 2001: 60);

1. **Bağlantı kuranlar;** müşteri ile sık biçimde karşılıklı olarak direk bağlantı kuran çalışanlar,

2. **Modifiye ediciler;** müşterilerle daha az sıklıkta ve genellikle yüz yüze gelmeden bağlantı kuran çalışanlar,

3. **Etkileyiciler;** müşteri ile ne sıklıkta ve hangi düzeyde ilişki kurulması konusunda karar veren çalışanlardır. Kendileri gerekmedikçe müşteri ile doğrudan bağlantı kurmazlar.

4. **Soyutlananlar;** müşteri ile hiçbir şekilde bağlantısı olmayan çalışanlardır.

Değer kavramı ile fiyat arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı stratejik pazarlama tarafından ortaya konulmuştur. İşletmenin iç ve dış müşterileri tarafından mal ve hizmetlerin sunumunda oluşturulan fiyat duyarlılıkları, değer kavramını ile kendi lehlerine çevirebilirler. Çünkü tüketiciler, kendileri için gerçek anlamda fayda sağlayacak mal ve hizmetlere değer verirler. Eğer bir mamul, iç müşteri için bir değer ifade etmiyorsa, diğer bir ifadeyle işletmenin sunduğu ürün veya hizmet, müşterinin aklına, ruhuna ve kalbine hitap etmiyorsa, fiyat mekanizmasını şirket lehine çeviremeyebilir (Gergerlioğlu, 2014). Uzun dönemli kurulan müşteri ilişkileri sayesinde işletme ile çalışanlar birbirleri ile daha etkin iletişim kurmayı öğrenirler. Bu durum da ilişki maliyetinin düşmesine ve pazarlama çalışmalarının etkinliğinin artmasına neden olur.

Önemli pazarlama bileşenlerinden biri olan yer konusunda ise hizmetin sunulduğu veya üretimin gerçekleştirildiği ortamdan söz etmek mümkündür. Bir yerde mal veya hizmetin üretildiği ortamdır. Bu ortam özellikle hizmet işletmeleri açısından çok önemlidir. Çünkü çalışanın ötesinde müşteri de bu ortamda bulunmaktadır. Hizmet işletmesinin fiziksel görünüşü, kullanılan renkler, tasarımı, iç ve dış mimarisi gibi birçok konu, yer konusu ile ilgilidir (Varinli, 2012: 118). 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 verilebilir (Ay ve Kartal, 2003: 18). Yer, üretilen mamullerin tüketicilere doğru hareketiyle ilgili tüm çabalara ev sahipliği yapar. Bu nedenle üretimle tüketim arasındaki bağlantıyı gerçekleştirir.

İçsel pazarlamada tutundurma, çalışanlarla iletişim kurmak amacıyla insan kaynakları yöneticilerinin kullandıkları çeşitli araç ve tekniklerden oluşmaktadır. Şirket gazetesi ve haber panoları gibi araçların yanı sıra kurum içi elektronik ağlar, intranet ve eğitim programları ile sağlanabilir. Bununla beraber içsel pazarlamada

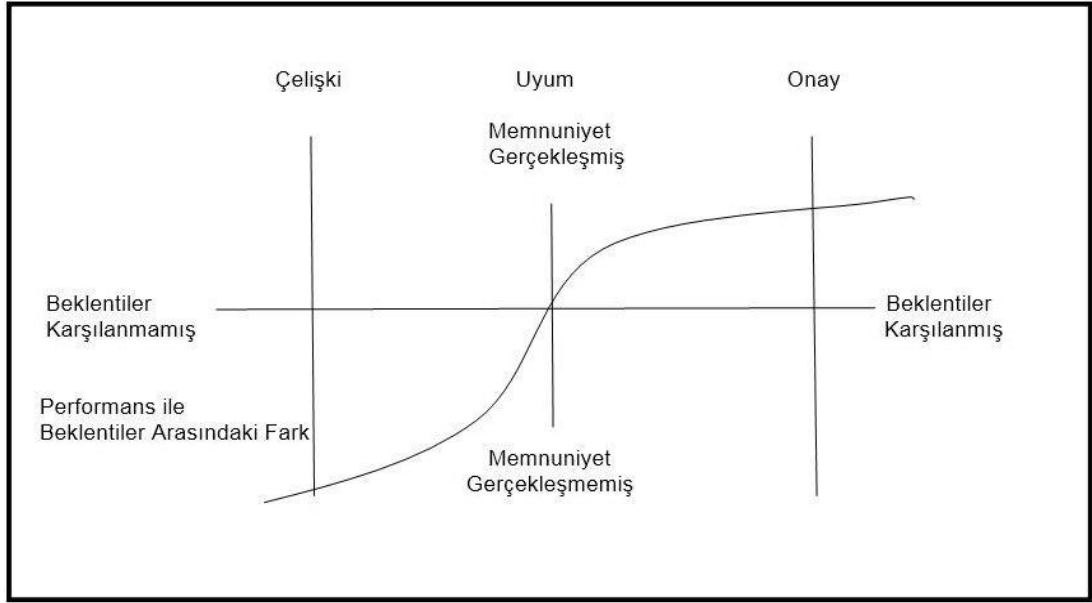
interaktif ilişkiler de söz konusudur. Örneğin yenilik merkezleri, fonksiyonel proje grupları, kalite geliştirme yaklaşımları, workshoplar gibi (Çoban, 2004: 95). Tutundurma faaliyetleri çalışan bağlılığı artırır, aynı zamanda müşteri bağlılığının artmasına yol açar. İşletmeler zaman içinde çalışanları ile çok sıkı bağlar oluşturabilir. Bu bağların güçlenmesi işletmeye güçlü bir rekabet avantajı sağlar.

İçsel pazarlamada dağıtım; bilgi iletişim teknolojileri, özellikle internet ve intranet uygulamaları, iç müşterilere etkin hizmet götürülmesi, çalışanların veriminin artırılması, rutin işlerin azaltılması ve iletişimde şeffaflık yaratma ve çalışanların katılımını hedefleyen dağıtım türü olmaktadır (Çoban, 2004: 95). Geleneksel pazarlama metodlarında işletme çalışanlarına değer verilmemektedir. Oysa içsel pazarlama uygulamalarında işletme hedeflerine ulaşmada personelin önemi fark edilmiştir. Bu doğrultuda hazırlanan pazarlama araştırmaları önce kurum çalışanlarına uygulanır. Böylelikle kurumsal aidiyet ve örgütsel bağlılık içsel pazarlama ile bütünleşmiş olur.

İçsel pazarlamada da dışsal pazarlamada olduğu gibi hizmet kalitesinin ve iş tatmininin ölçümüne yönelik çalışmalar yapılabilir. Hizmet kalitesinin ölçümünde SERVQUAL veya SERVPERF gibi ölçeklerden yararlanılabilir (Varinli, 2012: 118). Müşterilerin önem verdiği ve öncelik sıralamasında önde olan ihtiyaçlarının işletme tarafından bilinmesi halinde stratejik pazarlama karması, söz konusu ihtiyaçları karşılayacak biçimde değiştirilebilir.

1.2.5. İç ve Dış Müşteri Tatmininin Sağlanması

Müşteri tatmini, bir işgörenin işinden ya da işletmesinden almayı umdukları ile gerçekte almış olduklarını kıyaslaması sonucunda iş çevresine verdiği farklı duygusal tepkilerin birleşimidir (Dole ve Schroeder, 2001: 235). İşletme içinde çalışan tatminlerinin elde edilmesi, yönetimin önemli görevlerinden biridir. Tatmin, işe duyulan güveni, işe bakış açısını, organizasyonel bağlılığı ve ürün ya da sunulan hizmette kaliteyi yaratır. (Akıncı, 2002: 3). Müşterilerin, ürün veya hizmeti denemeden önceki beklentileri ile satın alma deneyimi sonrasında algıladıkları arasındaki fark ne kadar büyükse memnuniyet seviyesi de o kadar düşüktür (Saydan, 2008: 110).



Şekil: 1.3: Müşteri Tatmin Süreci

Kaynak: Saydan, R. (2008), Müşteri memnuniyeti: ya memnun et ya da terk et, Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Derleyen Varinli, İ. Çatı, K., Detay Yayıncılık, Ankara:105-127. s.111.

Şekil 1.3’ deki müşteri memnuniyet sürecinde tatmin seviyesi, algılanan performans ile beklenti arasındaki mutlak fark olarak açıklanmaktadır. Ürün ya da hizmeti satın alan müşterinin beklentisi ile algıladığı performans tatmine neden oluyorsa, aradaki değer uyumlu; algılanan performans beklentileri aşıyorsa yoğun tatmin ve beklentilerin onaylanması; algılanan performans beklentilerin gerisinde kalıyorsa, beklentiler ile performans arasında çelişki ve hoşnutsuzluk oluşacaktır (Saydan, 2008: 111). Günümüzde sadece güler yüz göstererek müşteriyi tatmin etmek mümkün değildir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için müşterilere ihtiyaç duyarlar. Müşteri değerinin ne kadar önemli olduğunun bilincinde olan işletmeler bu durumu müşterilerine hissettirmektedirler. Ancak bu önemi hissettirirken sadece işletmenin çıkarların esas alan yaklaşımlar etkisini yitirmektedir. Müşteri ve işletmenin olduğu iki taraflı çıkar ve tatmini sağlamaya yönelik davranış amaçlanmalıdır. İç müşteriyi bir ortak olarak değerlendirip, ürünün oluşturulma aşamasından ve sunulmasına kadar ki sürece iç müşterinin de dâhil edilmesi; işletmelerin temel felsefesi olmalıdır. Müşteri ve işletme arasında karlı ilişkilerin geliştirilebilmesi için çalışanlar ile işletme arasında da sağlıklı ilişkilerin geliştirilmesinin bir ön koşul olduğu hizmet kar zinciri modelinde de vurgulanmaktadır. Hizmet kar zinciri modeli, hizmet işletmesinin kar elde etmesini çalışan ve müşteri tatminiyle bağdaştırmaktadır.

James Heskett vd. (1994) tarafından geliştirilen hizmet- kar zincirinde karlılık, müşteri sadakati, çalışan tatmini ve çalışan sadakati arasında ilişki kurulmaktadır. İşgören tatminini, müşteri tatmini ve işletme karlılığı arasındaki ilişkileri açıklamak için geliştirilen Hizmet-Kar Zinciri modeline göre; karlılık, büyüme, müşteri bağlılığı, müşteri tatmini, müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin değeri, işgörenlerin yetenekleri, işgören tatmini, işgören bağlılığı ve işgören verimliliği arasında direkt ve güçlü ilişkiler vardır. Zincirdeki halkalar şu şekilde olmaktadır: Müşteri sadakati kar ve büyümeyi arttırmaktadır; sadakat müşteri tatmininin doğrudan sonucudur. Tatmin ise; büyük oranda müşterilere sağlanan hizmetin değerinden etkilenmektedir. Değer, tatmin olmuş, sadık ve verimli çalışanlar tarafından yaratılmaktadır. Çalışan tatmini ise yüksek düzeyde kaliteli destek hizmetlerinin ve işgörenlerin bu sonuçları müşterilere ulaştırması ile mümkün kılacak politikaların bir sonucudur (Çoban, 2007: 209). Müşteri ve çalışan tatmininin bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel birçok etmeden etkilendiği bilinmektedir.

Tersi bir durum düşünülürse ise, bir işletmede işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği işe bağlılığın azalmasına, iş verimliliğinin ve iş başarısının düşmesine, gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının artmasına, iş kazalarının ve iş şikâyetlerinin artmasına neden olmaktadır (Akıncı, 2002: 7). İç ve dış müşteri tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür.

1.2.6. İç Müşteri Tatmininin Ölçülmesi

İşletmelerde işgörelere ilişkin performans göstergeleri rekabet avantajını oluşturan unsurlardan biri olmuştur. Şirketler işgören performansının belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi konularında insan kaynakları ile etkin bir çalışma yürütürler. Çünkü zayıf bir performans göstergesi iç müşteri tatminini de olumsuz yönde etkileyecektir. Yöneticiler işin yapılması aşamalarında ve sonuçları itibarıyla çalışanları gözlemleyip, onlar hakkında fikir sahibi olsalar da, daha sağlıklı kararlar alabilmeleri için adil bir kişilere ilişkin performans değerlendirme sistemlerine ihtiyaç duyarlar. Günümüze çoğu işletme “Balanced Scorecard” adı verilen ölçüm sistemini kullanır. Müşteri tatminine üzerinde doğrudan etki eden çalışan performansı ölçümü ve değerlendirmesi işletmelerde yöneticilere, insan kaynakları

departmanlarına ve değerlendirilen kişiye çeşitli sorumluluklar yüklemektedir (Sadullah, vd, 2013: 211). Dışsal pazarda yaşanan hızlı değişimin müşteriye dönük performans değerlendirme sistemlerinden memnuniyetsizliği ortaya çıkardığı ortadadır. Yaşanan değişimlere ayak uydurulamaması, işletmeler için dış müşteriye gidilen yolun iç müşteri tatmininden geçtiğinin geç fark edilebilmesi sonrası iç müşterilerin de beklentilerinin belirli zaman aralıkları ile ölçülmesi gerçeğini açığa çıkarmıştır.

İç müşteri olarak kabul edilen çalışanların tatmin seviyelerini ölçmek isteyen yönetici anket teknikleri ve bilgilendirme toplantıları dışında da sağlıklı ölçüm teknikleri kullanmalıdır. Yöneticiler ölçemediklerini anlayamaz, anlaşılmayanı kontrol edemez, kontrol edemediğini yönetemez ve hangi noktada olduğunu yeterince bilemediği için iyileştiremez. Gerek tatmin seviyesi gerek çalışan performansı ölçülmez ve değerlendirilmezse, başarılı ile başarısız çalışan, doğru ile yanlış politikalar ayırt edilemez ve bu sebeple başarılı uygulamalar ödüllendirilemez.

Yöneticiler ve İK bu alanda SAP adı verilen iş analiz programından yararlanırlar. Ölçülecek tüm olası faktörleri belirlemeden önce ölçüm sistemlerini kullanmadaki esas amacın iş süreçlerinin verimliliğini maksimize etmek olduğu konusunda herkesin net bir görüşe ve bilgiye sahip olması gerekir. (Eynullayev ve Özler, 2012: 35). İç müşteri tatmininin ölçülmesi, işletmenin bulunduğu sektöre göre performans değerlendirme faaliyetlerinin ne kadar iyi yönetildiğinin ve paydaşlara nasıl değer yaratıldığının ölçülmesidir.

ABD'nin en zenginleri listesinde, son yirmi yıldır Bill Gates ilk sırada yer alıyor. Geçen yıl 66 milyar dolar olan servetini, 2013 yılı verilerine göre 72 milyar dolara çıkardı. Gates, çalışanlarını motive etmek için onlara astronomik ücretler vermiyor. Tek yaptığı, çalışanlarını şirkete ortak yapıp hisse vermek. Bununla da yetinmiyor, en aşağıdan en yukarıya kadar tüm çalışanlarına şirketin en değerli varlıkları olduklarını hissettirme stratejisi izliyor. Üstelik, Microsoft'tan ayrılan her çalışanın arkasından "Niçin ayrıldı, niçin onu tatmin edemedik, nerede hata yaptık" sorularına yanıt arıyor (Capital, 2013: 211). İnsan kaynakları yönetimi çalışanların tatmin ve genel olarak performans fonksiyonunun düzeyini izlemek amacı ile şu göstergeleri kullanılabilir (Akıncı, 2002: 4):

1. Brüt Katma Değer/Toplam Çalışan Sayısı

2. İşten Ayrılan Sayısı /Toplam Çalışan Sayısı
3. İş Kazalarının Maliyeti /Toplam Maliyetler
4. Devamsızlık Süreleri/Toplam Çalışılmış İşçilik Süreleri
5. On Yıldan Fazla Hizmeti Olanların Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı
6. Dönem İçerisinde Başka Bir Bölüm ya da Kadroda Çalışmak İsteyenlerin Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı
7. Fazla Çalışma Süresi/ Toplam Çalışılmış İşçilik Süresi
8. İş Kazalarında Kaybedilen Çalışma Süresi/Toplam Çalışma Süresi
9. Öneri Sunan İşgören Sayısı/Toplam İşgören Sayısı
10. Eğitim Maliyeti/Toplam Çalışan Sayısı
11. Üretim Miktarı/Toplam Çalışan Sayısı
12. Toplam İşçilik Gideri/Toplam Çalışılmış Süre
13. Toplam Personel ve İşçilik Giderleri/Toplam Çalışan Sayısı
14. İdari + Teknik Personel Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı

1.2.7. Müşteri Memnuniyetinin Önemini Vurgulayan Modeller

İş tatmini, çalışanın işi hakkındaki olumlu ve olumsuz duygu ve tutumlarıyla ilgilidir ve işle ilgili pek çok faktöre bağlıdır. Bireysel nitelikler ve kişilik özellikleri de iş doyumunu etkileyebilirler. Motivasyonun ve işle ilgili isteklerin/beklentilerin yüksek olması da işe yönelik tutumları etkilemektedir. Bazı çalışanlar için iş doyumunu kararlı ve durağandır, işin özelliklerinden bağımsızdır. Statü, ücret, çalışma koşulları ve hedeflerdeki değişiklikler bu insanların iş doyumlarını çok az etkiler. Mutluluğa (doyum) ya da mutsuzluğa (doyumsuzluk) yönelik kişisel eğilimler koşulları çok az değiştirir (Yelboğa, 2007:2). Doğal olarak çalışanın iş doyumunu ya da doyumsuzluğu ile müşterinin memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğinin ölçülmesi ve beklentilerin ne kadarını karşılayabildiği bilinmelidir.

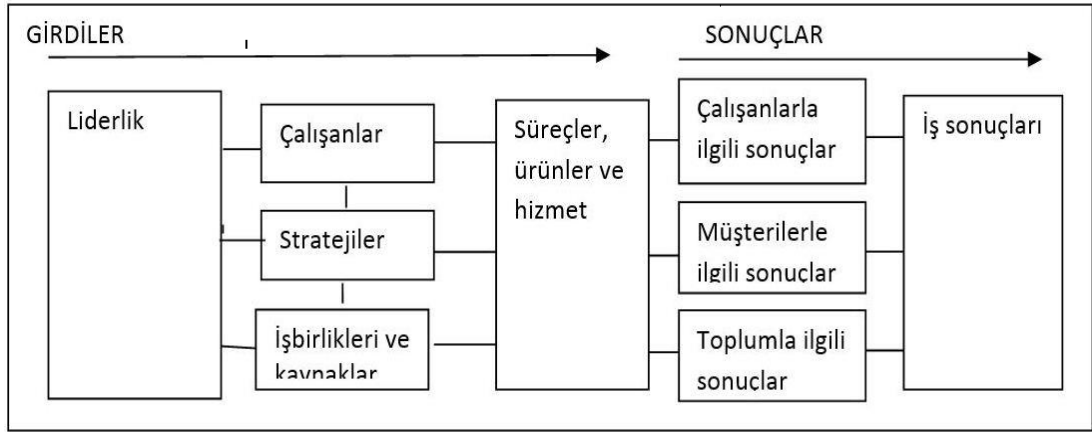
Kalite, son tüketiciye sunulan ürün ve hizmetlerde onu kullanacak olan tüketicinin maksimum fayda göreceği, bütün beklentileri ve ihtiyaçları karşılayan iş stratejisidir. Bu nedenle pazarlama bileşenleri de bu paradigmadan yararlanmaktadır. Müşteri tatmini ve çalışan tatmini kalite yönetiminin başlıca konularındandır. Çalışan ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde kalite yönetiminden destek alınırken, performans ölçümlerinde insan kaynaklarından destek alınmaktadır. Küreselleşen dünyada pazar payını koruyabilmenin ön koşulu müşteri memnuniyeti sağlayabilmektir. Ülkemizde Türkiye Kalite Derneği (KALDER) öncülüğünde

Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi (TMME) ulusal ve kurumsal ölçeklerde ölçülerek değerlendirilmektedir. İşletmeler kendi iç kontrol mekanizmaları ile performans düzeylerini, verimliliklerini hatta pazar paylarını bile ölçebilirler, ancak sektörün neresinde olduklarını ve rakipleri ölçme ve kıyaslama yapabilmeleri pek mümkün değildir. Aynı zamanda işletme paydaşları ve tüketicilerde tarafsız bir mekanizma tarafından ölçümlerin yapılmasını arzu eder. Türkiye'de müşterinin bakış açısıyla satın alınan bütün ürün ve hizmetler bu yolla ölçülerek değerlendirilmektedir. TMME modeli SERVQUAL gibi hizmet kalitesi ölçülmesinde kullanılabilir. Dünya üzerinde müşteri memnuniyetini ölçen modeller; Deming Modeli, Malcolm Baldrige Modeli, EFQM Modeli ve Singapur Modelleridir. Ülkemizde EFQM (European Foundation for Quality Management) Modeli ile ölçüm yapılmaktadır.

1.2.8. EFQM Modeli

EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelerin ürün ve hizmet kalitesine ilişkin mükemmellik yolunda ne ölçüde ilerlediklerini görmelerini sağlayan pratik bir modeldir. Model uluslararası geçerliliği olduğundan yurt dışında yatırım yapmak isteyen işletmeler için rehber görevi görür. Bununla birlikte işletmelere rekabet stratejileri oluşturmada yardımcı olur. Modeldeki dokuz ana kriter; kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içermektedir. Mükemmellik modelinin her bir kriteri mükemmellik yolculuğunda organizasyonun uygulaması gereken özdeğerlendirme ve sürekli gelişme faaliyetlerinin yer aldığı alt kriterlerden oluşmaktadır. Modelde, 24'ü girdi ve 8'i sonuç olmak üzere toplam 32 alt kriter bulunmaktadır (www.kader.org). EFQM tüm paydaşların (Müşterilerin, Çalışanların, Hissedarların, Tedarikçilerin, Toplum) beklentilerinin dengeli bir şekilde karşılamak üzere kurumdaki bütün faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesidir.

Şekil 7'de görüldüğü üzere değerlendirmede kurum faaliyetlerine girdi sağlayan faktörler ile sonuçlar değerlendirilmektedir. Değerlendirme 1000 puan üzerinden yapılmakta, girdiler ve sonuçlar ayrı ayrılıkta en fazla 500 puan alabilmektedirler. 9 başlığın arasında en yüksek puan müşterilerle ilgili sonuçlara verilmektedir.



Şekil:1.4: EFQM Mükemmellik Modeli ve Kriterleri

Kaynak: EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı (2014), Kalder Yayınları, İstanbul, s.9

1. Liderlik	100 Puan
2. Çalışanlar	90 Puan
3. Stratejiler	80 Puan
4. İşbirlikleri ve kaynaklar	90 Puan
5. Süreçler, ürünler ve hizmetler	140 Puan
6. Çalışanlar ile ilgili sonuçlar	90 Puan
7. Müşteriler ile ilgili sonuçlar	200 Puan
8. Toplumla ilgili sonuçlar	60 Puan
9. İş sonuçları	150 Puan

Kriter puanlarından görüldüğü üzere toplam 1000 puan üzerinden değerlendirme yapılmaktadır (www.kader.org). EFQM modelinin bu tez ile ilgili olan hususları aşağıda belirtilmiştir:

- **Müşteriler için Değer Katma**

Mükemmel kuruluşlar, müşterilerinin varoluşlarının ana nedeni olduğunun ve onların gereksinim ve beklentilerini anlayarak veya tahmin ederek müşterileri için yenileşmeleri ve onlara değer katmaları gerektiğinin farkındadır. Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Farklı müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini karşılar ve tahmin eder.
- Bütün müşterileriyle açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.
- Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir.

- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli araç, yetkinlik, bilgi ve yetke ile donatılmasını güvence altına alır.

- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve müşteri geri bildirimlerine hızlı ve etkili biçimde yanıt verir.

- Müşterilerini yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyim geliştirme süreçlerine katar.

- Performanslarını uygun kıyas değerleriyle karşılaştırır ve müşterileri için yarattıkları değeri en üst düzeye çıkarmak amacıyla güçlü yönlerinin bilincinde olur.

- **Çalışanlarla Başarma**

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçları dengeli bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik bir yetkilendirme kültürü yaratır.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri ve yetkinlikleri anlar.

- Çalışanların kendilerini işlerine verdiği; beceri, yetenek ve yaratıcılıklarının geliştirildiği ve değer gördüğü bir kültür yaratır.

- Çalışanların gerçek bir işbirliği ruhu ile kendilerinin ve kuruluşun sürekli başarısına katkıda bulunabilmesini ve tüm potansiyellerini kullanabilmelerini güvence altına alır.

- Bireysel hedeflerin ve ekip hedeflerinin kuruluşun amaçlarıyla uyumunu sağlar, katkılarını en üst düzeye çıkarabilmeleri için birey ve ekiplerin yetkilendirilmesini güvence altına alır.

- Çalışanların sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurulabilmesi için uygun yaklaşımları yaşama geçirir.

- Çalışanlar arasında çeşitliliği güvence altına alır ve benimser.

- Kurumsal gelişimi; paylaşılan değerler, hesap verebilme, etik, güven ve açıklık kültürüyle besler.

- Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlar.

- Çalışanlarını kuruluşun sürekli başarısının yaratıcısı ve sözcüsü olmaları için cesaretlendirir.

- **Çalışanlar**

Mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratır. Çalışanların yeteneklerini geliştirir; adalet ve eşitliği destekler. Çalışanlarını gözetir, onlarla iletişim kurar, onları motive edecek biçimde tanır ve takdir eder, katılımlarını sağlar; yetenek ve bilgi birikimlerini kuruluşa yarar sağlayacak yönde kullanmalarına olanak verir.

- Çalışanlar ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.
- Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.
- Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir.
- Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.
- Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

- **Çalışanlar ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlar.

- Çalışanlara ilişkin planları; kuruluşun stratejisi, organizasyon yapısı, yeni teknolojiler ve temel süreçlerle uyumlu hale getirir.

- Çalışanlar ve temsilcilerinin; çalışanlara ilişkin stratejileri, politika ve planları geliştirme ve gözden geçirme, uygun olduğunda yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirme çalışmalarına katkı sağlar.

- Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak üzere; işe alma kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin süreçleri, destekleyici politikalarla yönetir.

- Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçlarını kullanır.

- **Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri ve yetkinlikleri anlar.

- Eğitim ve geliştirme planlarının, çalışanların kuruluşun gelecekte gerek duyacağı yetenekleri ve becerileri kazanmalarını sağlayacak yönde olmasını güvence altına alır.

- Bireysel hedefleri ve ekip hedeflerini zamanında gözden geçirerek ve güncelleyerek bunların kuruluşun hedefleriyle uyumunu sağlar.

- Çalışanların performansını değerlendirir ve performanslarını iyileştirmeleri, görev değişikliğine ve istihdama uygunluklarını koruyabilmeleri için onlara yardımcı olur.

- Çalışanların katkılarını en üst düzeyde gerçekleştirmeleri için gerekli araçlar, yetkinlikler, bilgi ve yetkeye sahip olmalarını sağlar.

- **Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların bireysel düzeyde ve ekip düzeyinde kuruluş misyon, vizyon ve stratejik amaçlarıyla yön birliği içinde olmalarını sağlar.

- Çalışanların kendilerini işlerine verdiği; beceri, yetenek ve yaratıcılıklarının geliştirildiği ve değer gördüğü bir kültür yaratır.

- Çalışanlarını kuruluşun sürekli başarısının yaratıcısı ve sözcüsü olmaları için cesaretlendirir.

- Çalışanların açık görüşlü bir anlayışa sahip olmasına; yenileşimi ve yaratıcılığı karşılaştığı güçlükleri yenme doğrultusunda kullanmasına olanak sağlar.

- Kuruluşun tüm alanlarında yenileşimin yaşama geçirilmesi için bir girişimcilik kültürü yaratır.

- Çalışanların kendi süreçlerinin etkililiğini ve verimliliğini sürekli olarak gözden geçirme, iyileştirme ve en uygun düzeyde tutma çalışmalarına katılmalarını sağlar.

- **Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların iletişim gereksinim ve beklentilerini anlar.

- İletişim gereksinim ve beklentilerini temel alarak; iletişim stratejisi, politikalar, planlar ve iletişim kanalları geliştirir.

- Misyonu, vizyonu, değerleri ve amaçları anlamasını sağlamak üzere kuruluşun açıkça ifade edilmiş yön ve stratejik odağını çalışanlara duyurur.

- Çalışanların kuruluşun sürekli başarısını anlamasını ve bu başarıya katkıda bulunabilmesini güvence altına alır.

• Kuruluş çapında etkili iletişim yoluyla; çalışanların bilgi, bilgi birikimi ve en iyi uygulama deneyimlerini paylaşmasını sağlar ve onları bu yönde cesaretlendirir.

- **Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların katılımını yetkilendirmesini özendirmek amacıyla; ücretlendirme, olanaklar yeniden yerleştirme ve işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların strateji ve politikalarla uyum içinde olmasını sağlar.

- Çalışanların sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmesi için uygun yaklaşımları yaşama geçirir.

- Çalışanlar arasında çeşitliliği güvence altına alır ve benimser.

- Çalışanları için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar.

- Çalışanlarını topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde cesaretlendirir.

- Bireyler ve ekipler arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültürü özendirir.

- **Çalışanlarla İlgili Sonuçlar**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar.

- Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.

- Çalışanlarla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.

- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.

- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.

- Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

- Farklı çalışan gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırılımlandırır.

- **Çalışanlar ile ilgili Algılamalar**

- Bu veriler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalardır. Algılamalar; anketler, odak grupları, görüşmeler ve yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.

- Bu algılamalar; çalışanlar açısından kuruluşun çalışanlara yönelik stratejileri, bu stratejileri destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

- Kuruluşun amacına bağlı olarak, ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
- Tatmin, katılım ve bağlılık
- Gurur duyma ve potansiyelini kullanma
- Liderlik ve yönetim
- Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi

- **Çalışanların Performans Göstergeleri**

- Bu veriler kuruluş tarafından kuruluş performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın çalışanların algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.

- Bu göstergeler; kuruluşun çalışanlara yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
- Katılım ve bağlılık
- Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi
- Liderlik performansı
- Eğitim ve kariyer geliştirme
- İç iletişim

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümünde İçsel Pazarlama kavramının boyutları, oluşturan model ve değişkenler ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte bugüne kadar oluşturulan diğer içsel pazarlama modelleri, içsel pazarlamanın kalite ve kurum kültürü arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

2.1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMININ BOYUTLARI

İçsel pazarlama yaklaşımının işletmelerde uygulanması için kültürel değişikliklerin yapılması gerekli olabilmektedir. Bu bağlamda; şirketin uzun süreli sürdürülebilirliği için yaratıcılığın teşvik edilmesi ve yeni davranış modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Mieres, vd, 2012:417). Ancak kültürün değiştirilmesi kolay değildir, çünkü çalışanlar ne amaçla değişime gidildiğini bilmediklerinde değişime karşı direnç göstermektedirler. Bu yüzden değişime direnci kırmak için tüm çalışanlar süreç hakkında bilgilendirilmeli ve değişimin onlara yarar sağlayacağı açıklanmalıdır. İçsel pazarlama, çalışanların değişime gösterdikleri direncin üstesinden gelinmesi konusunda yararlı olabilmektedir (Rafiq ve Ahmed, 2000:453). Her alanda değişimin yaşanmasına rağmen, toplumun yaşanan değişimi kabul etmesi ve değişime ayak uydurması aynı hızda olamamaktadır. Bu süreci yönetmeyi başarabilen işletmeler bu değişim rüzgârından hep kazançlı çıkmaktadırlar. İçsel pazarlama uygulamaları işletmelere bu değişimi yönetme olanağını sunmaktadır. İşletmeler için bu kadar önemli olan pazarlama yaklaşımının ilişkin alt değişken boyutları aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.1.1. Ödül ve Motivasyon

İçsel pazarlamada, iç müşterilerin, dış müşterilerin istek ve beklentilerini anlayabilmeleri ve ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilmeleri için; bilgilendirilmeye, motivasyona ve ödüllendirilmeye ihtiyaçları vardır (Doukakis ve Kitchen, 2004: 421). İyi planlanmış içsel pazarlama çabasında başarıya giden yol, farklı kültürlere sahip işgörenleri, ortak bir gayenin etrafında birleştirerek, ortak bir pazarlama

vizyonu altında birleştirerek motive edebilmesidir. Ödüllendirme ve motivasyon, içsel pazarlamanın iş tatmini üzerindeki ortak noktalarını oluşturur.

Ödül işgörene işi beklenenden daha kısa bir sürede ve etkin yapmasının karşılığı olarak verilen özendirici bir teşvik uygulamasıdır. Çalışanların emsallerine göre daha başarılı olmaları koşuluyla verildiğinde bu durum tüm çalışanları motive edecektir. Yönetimin çalışanlara yönelik desteği, ödüllendirme ve iş dizaynı gibi konular hizmet kalitesinin artmasında önemli konular arasında olmuştur (Varey,1995: 50). Ödüllendirme güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Kimi zaman maddi, kimi zaman manevi olarak verilmektedir. Çalıştığı ortamda takdir görmek ve desteklenmek çalışanı kumuna karşı daha olumlu kılar. Etkili bir ödüllendirme sisteminin varlığı çalışanları işlerine karşı motive edecektir. İşletme içerisindeki çalışanların ne yaptıklarında ödül alacaklarını bilmeleri, ödülün cezadan büyük olması gibi konular işletmenin rekabet avantajını olumlu yönde etkileyeceklerdir. Çalışanın sergilediği performans, yetkinlik, katkı ve becerisine ve hizmet kıdemine göre finansal ölçekte verilen ödüller, çalışanların işe olan tutumlarını canlı tutmaktadır. Çalışanları özendirmek ve işe bağlamak amacıyla başarılı olanlara bir takım ödüller verilir ve bu sistem çalışanların motivasyonlarını arttırır. Amerika Birleşik Devletleri'nin Kaliforniya eyaletinde yönetim eğitimi ve danışmanlık hizmeti veren Nelson Motivasyon şirketi'nin kurucusu ve başkanı Bob Nelson'un kaleme aldığı "Motivasyonun 10 İronisi" adlı makalede, insanların motivasyonla ilgili bilmediği ya da yanlış bildiği konular söyle sıralanmaktadır (Nelson,www.workforce.com):

1. Yöneticilerin çoğu, paranın en başta gelen motivatör olduğunu düşünmektedirler, fakat değildir. Her şeyden daha fazla, çalışanların istediği şey, bir işi iyi yaptıklarında kendilerine değer verilmesi, böylece öz-saygılarının yüksek olmasıdır. Epicure'un başkanı Mitchell Thall'a göre, bugünün insanları paradan daha fazla şeyler aramakta ve kendilerine insana yakışır davranılmasını istemektedir.

2. "Çalıştığınızın karşılığını alırsınız" sözü yaygın olmasına karsın, çoğu örgütte uygulanmamaktadır. Yöneticilerin çoğu, çalışanların performanslarını değerlendirmemektedir.

3. Çalışanları en fazla motive eden şeyler kolay ve ucuzdur. İşgörenlerin bu yöndeki sıralanan beş talebinden üçünün hiç maliyeti yoktur: (1) bir işin zamanında ve doğru yapılması durumunda bir yöneticiden kişisel teşekkür alma, (2) bir işin

zamanında ve doğru yapılması durumunda yöneticiden yazılı teşekkür alma, (3) İşletmede çalışanların huzurunda övülme.

4. Başkalarını motive eden şey, genel olarak işletme içerisinde herkeste aynı etkiyi yaratmayabilir. Yöneticilerden, İşgörenlerden ve denetçilerden kendilerini neyin motive ettiğinin sıralaması istenmiştir. Çalışanlar için “işin zamanında, doğru ve iyi yapılması karşılığında övgü veya takdir”, birinci sırada yer alırken, bu motivasyon kaynağı yöneticilerce kendine ancak sekizinci sırada yer bulabilmiştir. Bu durumun beklentilerin farklılığından kaynaklanmaktadır.

5. Çalışanlar ulaşılması zor, pahalı ve abartılı ödüller almak yerine basit, yaratıcı, eğlenceli ödüllerin kendilerini daha çok motive ettiğini belirtmektedir. Çalışan motivasyonu kesinlikle pahalı ve zor bir iş değildir.

6. Çalışanlar aldıkları biçimsel ödüllere değişik anlam ve duygular atfetmektedirler. Ödüllerin kullanım becerisinden çok sembolik değeri çalışanları daha fazla motive etmektedir. Bununla birlikte performansla ilişkili olmayan para ve plaket ödülleri olumsuz etki yapabilmektedir.

7. Performansın dikkate alınması, o davranışın çoğalmasına yol açmaktadır. Bu da, o davranışı yapma hususunda çalışanları motive etmektedir. Araştırma sonuçları, çalışanların performansa dayalı teşviklerle daha çok motive olduklarını göstermektedir.

8. Yöneticiler, yitirilinceye kadar çalışanların motivasyonu üzerinde durmamaktadırlar. Bundan sonra durmak isteseler de başarı şansları çok az olmaktadır.

9 Arzulanan davranışı ve performansı korumak, onu yeni baştan oluşturmaktan daha kolay olmaktadır.

10. Pazarlanabilir beceriler geliştirmelerinde çalışanlara ne kadar yardım edilirse, onların da örgütte kalmaları o kadar kolay olur. İşgücü piyasasında çalışanların becerileri geliştirilerek değerleri arttırıldığında örgüte bağlanmaları sağlanmış olacaktır.

Çalışanların ödüllendirilmesinde çeşitli yolları vardır. Yazılı ya da sözel teşekkür etme, toplum önünde övme, anı objesi ya da şilt verme, terfi ettirme, para ödülü ya da ikramiye verme bunlardan bazılarıdır. Çalışanlar işletmenin misyonu doğrultusunda davranışlar sergilediklerinde zamanında ve uygun ölçüde ödüllendirilirse iş görenleri motive eder. Ödülün, çalışanlar nispetinde etkili olabilmesinin için zamanında, içten, konuya özgü ve çabaya dayalı olması

gerekmektedir. Ödül ve motivasyon uygulamalarıyla çalışanlar işletme hedeflerin gerçekleştirilmesi için teşvik edilmekte, çalışanların gönüllü olarak fazladan enerji harcamalarını sağlamak amaçlanmaktadır. Süreçte dikkat edilmesi gereken bir nokta teşviklerde adaletsizlik yaşanmamasıdır. Çünkü ödül sistemleri bireyleri ödüllendirirken statü farkları yaratabildiği için çalışanları takım olma düşüncesinden uzaklaştırabilmektedir. Örneğin; ön hat (front line) çalışanlarının parasal ödülleri alma konusunda, arka ofis (back office) çalışanlarına göre daha fazla fırsatı vardır. Çünkü parasal ödüller satış rakamları gibi sayısal değerlerle ifade edilen hedeflerle ilişkilendirilebilmektedir. Ödüllendirmede adaletsizlik sorununun üstesinden gelebilmek için takım halinde ödüllendirme anlayışı benimsenebilmektedir (Papasolomou ve Vrontis, 2006:191). Ödüllendirilirken yapılacak hatalar, işletmeye ve yöneticilere zarar vermektedir. Ödülün samimi bir ortamda verilmemesi kuruma ve yöneticiye duyulan güveni sarsacaktır. Bu durum da ödül sistemlerinin doğru kullanmasının önemini göstermektedir.

İşletmelerde dahili bir pazarlama programının uygulanması, motivasyon yönetimleri önceliklerinin ön planda olmasını sağlar. Families and Work Institute'un yaptığı bir araştırmaya göre; ücret ve ek yararların iş tatminine etkisi yüzde 2 iken, iş kalitesi ve işyeri desteği gibi psikolojiye dayalı ödül yöntemleri çalışanların motivasyonunda yüzde 70 oranında pozitif etki sağlamaktadır (www.posta.com.tr). ELSamen ve Alshurideh (2012) göre motivasyon, çalışanların performansını artıran en önemli faktördür. Bu nedenle birçok şirket kendi hizmetini iyileştirmek ve kendi çalışanları motive etmek için sistematik bir ödüllendirme sistemi kurmaktadır. Ülkemizde Türkcell ve Kordsa ödüllendirme ve motivasyon sistemini başarıyla uygulayan işletmelerin başında gelmektedir. Kordsa'nın başındaki yöneticilerden Hakan ÖKER bu konuda "işletme için doğru olanı, çalışan için adil olanı uygulam" felsefesiyle içsel pazarlamayı en etkin kullanan yöneticiler arasında yer almaktadır.

2.1.2. Etkili İletişim

Çalışanların motivasyon programları ile organizasyon içinde nasıl bir iletişim kuracaklar önemini koruyan bir konudur. Bu açıdan motivasyon, çalışanlar ve yönetimleri arasında güven ve bağlılık yaratmak için etkili bir yol olarak karşımıza çıkar. Etkili takım çalışmalarında, ekip ruhu oluşturmada ve örgütsel bağlılık yaratılmasında motivasyon etkin bir yöntemdir. Etkili bir motivasyon yönetimi sağlamak için yöneticilerin bireysel olarak çalışanların ihtiyaçlarını, şikayet ve

önerilerini dinlemeleri, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için toplantılar düzenlemeleri gerekir. Tüm bunlar içsel iletişimin işletme içerisindeki önemini ve yerini belirginleştirmektedir.

İçsel iletişim “yönetim ile kuruluştaki çalışanların tüm iletişim biçimleri” olarak ifade edilmektedir (ELSamen ve Alshurideh, 2012: 86). Bu tanımları biraz daha genişletmek gerekirse; İşletmenin 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 (İşler ve Özdemir, 2010:118). Kurum içi iletişim, işletme ile işgörenler arasında sağlıklı bir diyalog ortamının kurulması ve karşılıklı bir güven ortamı oluşturmayı hedeflemektedir. Bununla birlikte çalışanların birbirleri arasında ve yönetimle ilişkilerinde doğru ve hızlı bilgi akışının paylaşılabilmesini etkili iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların kararlara katılımları sağlamak ve neler düşündüklerini belirleyebilmek için iyi bir iletişim sistemine ihtiyaç vardır. Bu sayede çalışanlar kendilerinden neler beklediğini, öğrenme imkanı bulurlar (Seçim, 1998: 69). Organizasyonlar iletişim düzeyini artırmak için kayda değer bir çaba sergilemek zorundadır. Çalışanlarına kuruluşun vizyon ve misyonlarını aktarmaları, etkili iletişim ve ekip çalışması oluşturulması, beyin fırtınası, tartışma oturumları ve iç bültenler gibi farklı iletişim yöntemleri kullanılarak, bilgi ve bilgi aktarımı için etkili stratejiler oluşturmalıdır. Etkili bir iç iletişim, yüksek tatmin edici düzeyde hizmet sunumu sağlamaya yardımcı olur. İçsel pazarlama uygulamalarının başarıya ulaşabilmesinde; yöneticiler ile çalışanlar arasında güven, saygı, sadakat ve örgütsel bağlılık oluşturmasında iletişim etkili bir araçtır.

Pazarlama sürecinde müşterilerle çalışanlar arasındaki etkileşimi ifade eden pazarlama iletişimi, işgörenin ürün ya da hizmeti sunarken sözel ve beden dili öğeleriyle iyi iletişim kurması ve müşteri algısını olumlu yönde etkilemesini olarak ifade edilmektedir. Ayrıca şirket içinde yapılan çalışanlarla yapılan toplantılar, çalışanlara yönelik anketler, müşteriye daha iyi hizmet vermesi amacıyla düzenlenen bilgilendirme seminerleri, workshoplar, pazarlama iletişiminin faaliyetleri arasında gösterilmektedir (Chang ve Chang, 2007: 266).

Her işletmenin kendisine has bir kurum kültürü vardır. İçsel iletişim, bahsedilen bu kurum kültürü ile kurumunun değerlerini, çalışanların, müşterilerin davranış biçimlerini hedef kitlelere ifade edemiyorsa, hedef kitlelerin kurumu

algılamaları yetersiz olacaktır. İletişimsiz değerler ve stratejiler anlaşılmayacak ya da sahiplenilmeyecektir. Etkili ve başarılı bir pazarlama iletişimi süreci için içsel ve dışsal pazarlamanın bir bütünlük içinde çalışması bir zorunluluktur.

Çalışanlar için iletişim açık, zamanında ve inanılır olmalı, veri ve gerçeklerle desteklenebilmelidir. Çalışanlar, önceden “bilmelerine gerek yok” denilerek işleriyle ilgili olmadığı düşünülen bilgileri de edinebilmelidirler. Bu bilgilere; ürünün maliyeti, enerjinin maliyeti, paranın zaman değeri, ziyan olma düzeyleri, kayıpların maliyeti, müşteri memnuniyeti/memnuniyetsizliği düzeyleri, çalışan başına maliyet, kazanç baskıları vb dahildir. TKY sisteminde çalışanlardan, süreç yöneticisi, problem çözücü ve karar verici olmaları beklenir. Çalışanların günlük karar verebilmek için bilgiye ihtiyaç duyması nedeniyle açık iletişim şarttır. Bu bilgi olmadan rollerini yerine getirmeleri imkansızdır (Çetin, 2013: 120).

İşletme içerisinde İletişimin eksikliği, yetersizliği ya da yokluğu örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerine neden olmaktadır (Schweiger ve Denisi, 1991: 127). Özellikle aşağıdan yukarıya iletişimin yeterli olmadığı kurumlarda üst yönetim hedeflere ulaşma yolunda çalışanların kendilerine ne kadar destek verdiklerini bilmeyecektir. Çalışanların düşünce, duygu ve morallerinin kestirilemediği bir yönetim ortamında alınan kararlar hiçbir zaman gerçekçi olmayacaktır (Seçim, 1998: 70). İçsel iletişimdeki etki, sadece bölümler arası değil, aynı zamanda yönetim ve işgörenlerin kendi arasında içsel etkileşimi işler kılan bir süreç oluşundan kaynaklanmaktadır. İçsel pazarlamanın içsel iletişime etkileri araştırıldığında çalışanların isteklerini, ihtiyaçlarını, işle ilgili sorunlarını ve düşüncelerini işletme yöneticileriyle ve diğer çalışanlarla paylaşabilmeleri, içsel iletişimin engelsiz bir ortamda aktarılabilmesi için, gerekli kurum kültürünün oluşturulması, iş ile ilgili tatmin düzeyini arttıracaktır. Bir çalışanın genel tatmini, onun üstleri ve çalışma arkadaşlarıyla yaptığı iletişimin tatmin seviyesiyle çok yakından ilişkilidir (Back vd, 2010: 121). İçsel iletişim, departmanlar arası var olan, görünen ve görünmeyen duvarların yıkılmasında ve örgüt iletişimin arttırılmasında etkin bir şekilde yardım eder.

İşletmelerde; işgörenler arası sosyal ilişkilerin düzenlenmesinde ve kurumsal faaliyetlerin etkin biçimlerde yönlendirilmesinde, iletişim önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar arası işbirliği ve koordinasyonu sağlayabilmek için

etkin iletişime gereksinim duyulur. Bu gereksinim çalışanların bireysel amaçlarından daha çok örgütsel ortak amacın gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktır. Örgüt hedeflerine ulaşılmasında yapılacak çalışmaların koordine edilmesi arttıkça, kurulması gereken iletişim düzeyi de artmaktadır. İletişim ayrıca aynı çalışmaların iki defa yapılmasını önler ve zayıf performans gösteren kişinin diğer personeli etkilemesini engeller (Ergün, 2013: 244). Bir işletmede görev paylaşımı ve görev tanımları ne kadar anlaşılır olursa olsun, görevleri üstlenecek işgörenler arasında doğru işleyen bir iletişim sistemi olmadan işletme amacına yönelik etkileşim olamaz. Yöneticilerin sağlıklı kararlar alabilmesi, çalışanlardan doğru ve zamanında bilgi alabilmesiyle doğru orantılıdır. Karşılıklı işleyen sağlıklı bir iletişim ağı kurulabildiğinde çalışanlar birbirlerini daha kolay anlayabilirler.

İçsel iletişimin işlevlerinden birisi de çalışanlar arasında güven ortamını tesis etmesidir. Güven, bir örgütte, aşağı yukarı ve her iki tarafa doğru gider, çok yönlüdür. Tek taraflı güven, çok fazla şey beklemek anlamına gelir; güven her zaman iki taraflı olmalıdır. Güveni destekleyen yönetime ait davranışlar şunlardır (Çetin, 2013: 123):

1. Açık iletişim,
2. Tutarlı iletişim (Her çalışanına aynı şeyi söylemek),
3. Dürüstlük (Her durumda gerçeği söylemek),
4. Adalet: Tatil, ücret, fırsatlar ve terfi konularında herkese eşit politikalar uygulamak. Hiçbir konuda statü farkı dikkate alınmamıştır (özel yemekhaneler, ayrılmış park alanları vb)
5. Başkalarının fikirlerine saygı: insanları dinlemek, ihtiyaçlarını, fikirlerini ve üzüntülerini anlamak ve geri bildirim için açık olmak.
6. Bütünlük (Tutarlık) (Açık, tutarlı kurallarca yönlendirmek ve vaat edileni yapmak).

Verilen sözler ve yapılan anlaşmalar hareketlerle kanıtlanır. Güven kazanmak, uzun bir süre içinde gösterilecek tutarlı hareketlerle sağlanır. Güveni engelleyen yönetime ait davranışlar ise şunlardır (Çetin, 2013: 123):

1. Dürüst olmamak: Yalan söylemek ya da saklamak.
2. Söylenti çıkarmak ve yaymak: Söylenti çıkarmak, söylentiye izin vermek ve bilgi sağlamada yetersizlik.

3. İnsanlar arasında ayırım yapmak: İnsanları, zayıf iletişim kurarak, ya da hiç iletişim kurmadan fiziksel, sosyal ve psikolojik olarak ayırmak.
4. Verilen sözleri tutmamak ve yapılan anlaşmaları bozmak.

Karşılıklı görüşmelerde önce olumlu noktaları sonra olumsuz noktaları ele almak; doğrudan iletişim kurmak, saygı duyduğunu sözel ve beden dili ile ifade etmek ve güven verici davranmak içsel iletişimi artıracaktır.

2.1.3. Çalışan Seçimi

Belirli mal ve ya hizmetlerin üretilmesi amacıyla kurulan ve faaliyet gösteren işletmelerin ve diğer örgütlerin en vazgeçilmez girdisi insan (işgücü, işgören) unsurudur. Bir örgüt ya da işletmenin başarısı, gerekli maddi ve de beşeri kaynaklara yeterince sahip olmasına ve bunlardan etkin olarak yararlanmasına bağlıdır. Maddi kaynaklardan etkin biçimde yararlanılması da temelde insan unsuruna bağlı olduğundan, insan kaynaklarının yeterliliği ve etkin biçimde yönetimi örgütsel başarı ve içsel pazarlama açısından belirleyici faktördür. Bu bağlamda; “kadrolama” diye de adlandırılan işgören temin ve seçimi; insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetlerini ve örgütsel başarıyı etkilen önemli bir işlev olarak ortaya çıkmaktadır (Sadullah vd, 2013: 87). Bu işlev kısaca, işgören ihtiyacının planlanması, işletmenin ihtiyaç duyduğu uygun niteliklere sahip kişilerin araştırılması ve seçilmesine yönelik faaliyetleri içerir.

Çalışan seçimi evresinde aday araştırma ve bulma aşamasını doğru yönetmek, sonraki aşamaların etkinliği açısından önemlidir. Bu aşamada işletmenin ihtiyacına uygun büyüklük ve nitelikte bir aday grubu veya aday havuzu oluşturulmaktadır. İçsel pazarlamanın etkin olarak kullanıldığı bir işletmenin herhangi bir kadrosunda çalışan işgöreni içsel pazarlama kavramı ile aday olduğu dönemde tanışır. İşletmede uygun nitelikte çalışan seçiminin yapılabilmesi için boş kadrolara iç ve dış kaynaklardan gerekli başvuruların yapılabilmesi gerekmektedir. Bu durum içsel pazarlamanın etki alanıyla yakından ilişkilidir.

Bir iş pozisyon veya gelecekteki iş fırsatlarını gerçekleştirmek için doğru niteliklere sahip doğru adayları seçmek sistematik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların seçimi; sunulan hizmetin kalitesini arttırmak ve içsel pazarlama çabalarını etkili uygulamak için oldukça önemlidir. Bu nedenle yöneticiler iş tanımı ve iş ihtiyaçlarına uygun özellikteki çalışanların özelliklerini bir araya

getirmeye çalışmaktadırlar. Böylece iş tanımı ve çalışan özelliklerinin eşleştirilmesi ile çalışanların etkili ve verimli çalışması neticesinde içsel pazarlama, interaktif pazarlama ve kaliteyi ürün ya da hizmetin sunulduğu son tüketiciye kadar etkili bir biçimde sunma imkânını kolayca elde eder.

Yöneticiler çalışanların özellikleri ile işin mahiyetini eşleştirme yaparken başarısız olursa, ya da çalışan seçiminde hata yapacak olursa bundan olumsuz etkilenir. Çünkü şirket bu çalışanlar ile bir süre yaşayacaktır. Çalışan devrinin yüksek olması kurumsal aidiyeti, kurum kültürünü, içsel pazarlamayı ve en nihayetinde de dış müşteriyi olumsuz etkileyecektir. Çalışan tatmini dış müşteri memnuniyetini etkilediği bilinmektedir. Çalışan tatmin seviyesini değişik boyutlarda gösterir, bunlardan bir de işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılmadır. İşten ayrılmaların çok olduğu işletmelerde, dış müşteri tatmininin de azaldığı görülmesine karşılık işten ayrılmaların çok düşük olduğu işletmelerde dış müşteri tatmininin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Caruana ve Calleya, 1998: 116). Etkili çalışanların seçilmesi, eğitilmesi, desteklenmesi ve gelişimlerinin sürdürülmesi neticesinde, işgörenler yaptıkları işler konusunda daha fazla sorumluluk almaları konusunda cesaretleneceklerdir. Böylece çalışanlar yaptıkları işler karşısında ve aldıkları kararlar doğrultusunda kendilerine daha çok güven duyacaktır.

Öte yandan yöneticilerin personel seçimi, çalışanların karakteristik özelliklerine de bağlıdır. Sorumluluk alabilen, dışa dönük, gelişime açık ve takım çalışmasına uyumlu bireyler işletmelerin sürdürülebilir rekabet başarısını etkilemektedir. Organizasyonun ihtiyacı için gerekli olan iş becerileri ile çalışanın özelliklerinin benzer olması, organizasyonun etkili çalışmasına da yardımcı olacaktır. Böylece gelişime açık çalışanlar yetenek yönetimi ile desteklenerek kurum için etkili olan stratejik insan kaynağını oluşturabilirler.

Birbiriyle iletişim halinde bulunan, takım çalışmasına yatkın, ekip ruhu içerisinde hareket eden ve iş arkadaşlarının gelişimine katkıda bulunan motivasyonu yüksek işgören kadrosunun varlığı, işletme dinamizmini artıracak, bu da yoğun rekabet ortamında yeniliklere ve değişimlere çabuk adapte olmasını sağlayacaktır. İçyapıdaki olumlu ve pozitif yöndeki bu değişimler, içsel pazarlama anlayışındaki diğer gelişmeler sayesinde, işletmenin müşteri odaklı bakış açısını geliştirmesini de kolaylaştıracaktır. İşgörenlerin pazarlama faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecek şekilde yapılan çalışmalar, işletme içi ortak bir pazarlama kültürünün var olmasına ve gelişimine katkı sağlayacaktır.

2.1.4. Personel Alımı

ELSamen ve Alshurideh (2012)'ye göre, İŖe alma çeŖitli yöntemler kullanarak, son boşalan veya yeni oluşturulan pozisyonları doldurmak için başvuru talebine uygun seçim yapılması olarak tanımlanmaktadır. İŖletmenin devamlılığını sağlayacak, amaçlarını benimseyecek ve belirlenen işin gerektirdiği özellikleri gösterecek personelin seçimi, pek çok işleme için stratejik İK'nın parçasıdır. Bu noktada işe alma kriterleri, insan boyutları ve işin teknik gereksinimlerini yansıtmalıdır.

Ülkemizin önde gelen kuruluşlarının işe alımlarında kişilik, yetkinlik ve psikometrik gibi testler uygulanmaktadır. Türkiye'nin 2 büyüğü Koç ve Sabancı kişilik, Eczacıbaşı yetkinlik testleri ve kişilik envanteri, Alarko da psikometrik testler uygulamaktadır (ntvmsnbc.com.tr.). Ülkemizde bu sürecin lokomotifi konumunda bulunan Kordsa Global'in duayen yöneticisi Hakan ÖKER (2014)'e göre; adaylara başvurdukları göreve uygun olarak ön görüşmeden önce ya da sonra yetkinlik testleri uygulanırken, aday seçiminin son aşamasında kişilik envanteri uygulanmaktadır. Ancak bu testler tek bir seçme kriteri olarak değerlendirilmezken, esas olarak yapılan iş görüşmelerine yardımcı olacak bir araç olarak kullanıldığı ifade etmektedir. Öker'e göre bu süreç şöyle işlemektedir:

- 1- İlgili bölüm 'ün personel talep formunu online sistem üzerinden İnsan kaynakları bölümüne iletmesi,
- 2- Yeni açılacak pozisyon için gereklilik ve ihtiyaçların belirlenmesi,
- 3- İş ilanının yayınlanması,
- 4- Başvuruların değerlendirilmesi ve uygun adayların görüşmeye davet edilmesi,
- 5- Adayların ilk görüşmeye katılması,
 - a. İngilizce Sınavı,
 - b. Kişilik Envanteri,
 - c. Yetkinlik Bazlı Yapılandırılmış Mülakat,
- 6- Olumlu adayların 2. Görüşmeye davet edilmesi ve Bölüm Müdürü Mülakatı,
- 7- Olumlu adayların 3. Görüşmeye davet edilmesi ve Üst Yönetim Mülakatı,
- 8- Olumlu adayların sağlık kontrolü,
- 9- Referans Kontrolü,
- 10- İş Teklifi,

Günümüzde yerli ya da yabancı pek çok şirketin işe alım evresinde geçmiş yıllara göre çok daha dikkatli ve seçici davranmasının nedeni bilginin evrenselliğinin yanı sıra pazarlama faaliyetlerinin de artması olarak gösterilebilir.

İçsel pazarlamanın hareket alanının geniş olmasını sağlayan nokta, bazı örgütlerin iç müşteri pazarlarının, dış müşteri pazarlarından büyük olmasıdır. Özellikle endüstriyel ürünler pazarında, çok sayıda örgüt çalışanın varlığına orantılı bir biçimde, aynı sayıda dış müşteri bulunmamaktadır. Böylesi durumlarda da, örgütün başarısı büyük ölçüde çalışanlarının performanslarına bağlı olmaktadır. Bu noktada, çalışanların seçimi, işe alınması, çalışan eğitimi ve motivasyonu, önemli bir faktör olarak örgütlerin karşısına çıkmaktadır (İnal vd, 2008: 164). İçsel pazarlama anlayışında pazarlamanın sadece pazarlama departmanının görevi olmadığı, tüm işletmenin ortak görevi olduğu düşünüldüğünde çalışanların işbirliği içerisinde bulunabilecekleri ve etkin çalışanlardan kurulu olması şüphesiz kurum kültürüne de yansiyacaktır.

Örgütsel değerlerin başarılmasının ortak noktasını insan oluşturur. İnsan, doğası gereği etkileşim halindedir. İşletmelerde oluşan kurum kültürü bu etkileşimin bir yansımasıdır. İşletmelerin ilk çekirdek kadrosu ne kadar etkin çalışanlar tarafından seçilirse, sonraki kuşaklar için de etkileşimin ve oluşan kurum kültürünün devamlılığı uzun ömürlü olur. Varey ve Lewis'e (1999) göre de; örgütsel değerlerin çalışanlara taşınması çok önemli olup, şirketlerin uygulayacakları oryantasyon programları, iş üzerinde eğitim, performans değerlendirme süreci gibi araçlar içsel pazarlama uygulamaları açısından büyük bir öneme sahiptir.

2.1.5. İşgören Gelişimi

Çalışanlar işletmenin hedefleri doğrultusunda gelişimlerini sürdürerek iyi eğitilmelidirler. Çalışanları güçlendirmenin etkin bir parçası olan işgören gelişimi, günümüz iş dünyasının vazgeçilmezi olarak karşımıza çıkar. Çalışanların güvenle ve etkin bir şekilde kendi takdir yetkilerini kullanmaları, onlara kaynak vererek etkinleştirmeye ve cesaretlendirmeye bağlıdır. Çalışanlar görevlerini ve görevlerinin gereklerini iyi bilerek yerine getirmeye özen göstermelidir. Ayrıca işgörenlerin gelişimi ve yetkilendirilmesi işletme içerisinde çalışanların hızlı karar almasına ve işlerini severek daha kolay yapmalarına yardımcı olur. İşgörenlerin gelişimlerine destek olunması onların otonom davranışlarının dışına çıkarak işletme içerisinde

daha çok inisiyatif almaya ve müşteri ile daha çok zaman geçirerek onları anlamaya, müşteri temelli düşünmeye sevk etmektedir.

Personeli güçlendirme, çalışan katılımının daha ileri bir şeklidir. Personeli güçlendirme çalışanın bilgi, beceri, yetki ve önceden belirlenmiş sınırlar içinde karar verme, hareket etme isteğinin bulunması durumudur (Çetin, 2013: 118). Çalışanların verimliliğini artırmak, onların istekle çalışmalarını sağlamak ve çalıştıkları kurumla özdeşleşmeleri isteniyorsa işgörenlerin gelişimlerinin desteklenmesine ihtiyaç vardır (Back vd, 2010: 121). Back vd. bu ihtiyaç bağlamında, eğitimi ve çalışanların fırsatlara sahip olmalarını yüksek kaliteli hizmetin sağlanabilmesi için önemli bulmaktadır.

Çalışan, hareketlerinin sonuçları ve şirketin başarısı için yaptığı katkılarla ilgili sorumluluk alır. Personeli güçlendirmenin olduğu bir organizasyonda çalışanlar ihtiyaç ve fırsatlara cevap verebilmek için harekete geçerler. Bunlar müşteri tatmini, ürün ve hizmetlerin kalitesi ve değeri, çevre koruması, iş sonuçları, süreç, ürün ve kişilerin sürekli gelişimi vb. ilgili olabilir. Personeli güçlendirmenin tam olarak gerçekleştirilebilmesi için yetki devrinin bulunduğu örgütte çalışanlar, kendi hedeflerini örgütün yüksek amaçlarıyla aynı çizgiye koymalı; yaptıkları katkıları maksimize etme yetki ve fırsatlarına sahip olmalı; uygun harekete geçebilmeli; örgütün amacına bağlılık duymalı ve bunu gerçekleştirme imkanlarına sahip olmalıdır. Sonuç olarak personeli güçlendirme, aşağıdaki denklemle gösterilebilir (Çetin, 2013: 119):

Personeli Güçlendirme=Aynı Sıraya Koyma x Yetki x Yeterlilik x Adama

Aynı Sıraya Koyma: Çalışanların, örgütün en tepedeki amacıyla aynı hizada olabilmesi için; iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını bilmeleri, organizasyonun stratejilerine, hedeflerine ve planlarına katkı sağlamaları gerekir.

Yetki ve Fırsat: Yetki ve fırsat vererek çalışanların katkılarını en yükseğe çıkarmak için bir organizasyon bireysel yetki, sorumluluk ve yeterlilik arasındaki ilişkinin tutarlı olmasına, yetkinin uygulanması için engellemelerin kaldırılmasına ve bu konuda gerekli araç ve destek sağlanmasına özen gösterilmelidir.

Örneğin; Ritz-Carlton Oteller Şirketi; her çalışanına, bir müşteri problemini çözerek müşteriyi memnun etmek için hiç düşünmeden 2000\$ harcama yetkisi tanımaktadır (Bu personeli güçlendirme örneği, sıklıkla ön büroda çalışanlar

tarafından uygulanmaktadır). Walt Disney Dünyası ve Disney faaliyetlerinde rol alan üyeler; kayıp biletleri, dökülen yemekleri, kırılan hatıra eşyalarını kırmış olan kişi, ziyaretçi bile olsa, telafi etme yetkisine sahiptir. Ritz-Carlton ve Disney'deki bu personeli güçlendirme, müşteriye memnun etmek ve şirketin misyon, vizyon ve değerlerini taşıyan çalışanları saptamak için kestirme bir yol olarak görülür. Bu anlamda, bu tip müşteri problemlerini doğrudan çözme yetki ve yeterliliğine sahip olduklarında çalışanlar, bir bakıma örgütün sahibi olma hissi kazanırlar.

Yeterlilik: Yeterlilik olmadan çalışanlar için harekete geçmek tehlikeli olabilir. Örneğin; Eastman Chemical'daki deneyimler geri bildirim vermekte iyi eğitilmemiş olan iş arkadaşlarının verdiği geribildirim, yapıcılıktan uzak ve sert olabildiğini göstermiştir. Eğer çalışanlar ne yapacaklarını veya nasıl yapacaklarını bilmiyorlarsa organizasyon hedeflerini gerçekleştiremez. Buna göre çalışanlar, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirme yeterliliğine sahip olmalı. Güçlendirilmiş çalışanlar, ihtiyaç duyulan şeyi nasıl yapacaklarını bilirler ve bunu yapma beceri ve bilgisine sahiptirler.

Eğitim çalışan yeterliliğini geliştirmenin önemli yoludur. Örneğin Ritz-Carlton'da tüm yeni çalışanlar, müşterilerle yüz yüze çalışmak üzere işyerine gitmeden önce 48 saatlik bir oryantasyon eğitiminden geçerler. İşte 21 gün geçtikten sonra 4 saatlik bir oryantasyon daha yapılarak ilk 21 günün deneyimleri gözden geçirilir ve şirketin vizyonu ışığı altında tartışılır: "Hanımlara ve beylere hizmet eden hanımlar ve beyler".

Adamak: Adamak çalışanın başarıyı yaratmak için aldığı sorumluluk ve bu başarıyı gerçekleştirmek için aldığı inisiyatifi gösteren bir düşünce şeklidir. Organizasyon, çalışanlarının ne kadar değerli olduklarını sürekli göstererek, onlara ilgi gösterip ödüller vererek örgüte kendilerini adamalarını kazanmalıdır.

Toplumsal sistemlerin temelinde değerler bulunur. Toplumun bir parçası olan bireylerde bu değerlerden ve kültürden etkilendiği Hawthorne araştırmalarından bu yana bilinmektedir. Şirket içinde çalışanlarda birer birey olduklarından gerek yaşadıkları toplumdan gerekse işletme kültüründen etkilenmektedirler. İşletmelerin asıl sermayesi çalışanlarıdır. Bu nedenle çalışanların işletme kültürüne uygun nitelikte adaylar arasından seçilmesi, eğitilmesi, isteklendirilmesi, cesaretlendirilmesi örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Aksi takdirde, fiziksel kaynaklar ne kadar mükemmel olursa olsun örgüt faaliyetlerini sürdüremez (Ergün, 2013: 232).

Çalışanların bilgisinden yararlanılması, geliştirilmesi ve ürün ve hizmetler için sorumlu tutulmaları için çalışanları güçlendirmeye odaklanan bir yönetim tarzını gerektirir; böylece çalışanlar davranışları karşılığında, ödülleri ve sonuçları itibariyle zararları paylaşacaklardır.

Çalışanların güçlendirilebilmesi için işgörenlere eğitim ve gelişim programları uygulanmalıdır. Eğitim ve gelişim programları, yüksek kaliteli müşteri hizmeti sağlamak için çalışanların iç hizmet standartlarını yerine getirmelerinin önemli olduğunu anlamalarına yardımcı olmaktadır. İşletmeler, çalışan tutumlarını örgüt için avantajlı olacak şekilde değiştirmek ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek için kişisel gelişim programlarını kullanmaktadır (Papasolomou ve Vrontis, 2006:189). Gelişim programlarının her kademedeki çalışan için uygulanması içsel pazarlamanın başarısını arttıracaktır.

2.1.6. Destek Sistemi

İşletmelerin çalışanlarına yönelik destek sistemi oluşturması ve bilgi teknolojilerine yatırım yapmayı tercih etmesinin birçok sebebi vardır. Bu sebepler; ürün ve hizmetlerin pazarlamasını kolaylaştırmak, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırmak, işletme maliyetlerini azaltırken, üretim miktarını yükseltmek veya üretim ve hizmet kalitesini arttırmak olabilir. Bununla birlikte, çalışanların destek sistemlerini ve yeni teknolojileri kabullenme ve kullanma konusundaki isteksizlikleri bilgi teknolojilerinin ve destek sistemlerinin sağlayacağı faydaları azaltarak, işletmeyi mali açıdan zarara uğratabilir.

İşletme için gerekli bilginin elde edilmesi, kullanılması ve saklanmasını kapsayan veri tabanları, elektronik kütüphaneler, dijital arşivler, optik diskler, bilgisayar, faks, uydu, internet, intranet, kablolu ve kablosuz ağlar, video konferans vb, gibi sistemlere destek sistemi denir. İşletmelerin stratejik planlama, analiz etme ve iletişim süreçlerini desteklemek için özellikle bilgi teknolojilerine dayalı araçlara yaptıkları yatırımlar aslında oldukça risklidir.

Şirketlerde destek sisteminin gücü ve verimliliği çalışanların mevcut teknolojik alt yapısından yararlanmasına bağlı olarak değişmektedir. Artan teknolojiye rağmen kimi çalışan teknolojik imkânları kullanmakta isteksiz davranmaktadır. Blog sayfaları, sohbet odaları, mesaj panoları, sosyal medya sayfaları gibi mecraların tüm çalışanlarca kullanılmadığı bilinmektedir. Çalışanlar tarafından teknolojinin benimsenmesi nasıl algılandığı ile ilgilidir. Destek sistemi

departmanlarında çalışanların başlıca iki görevi vardır. Bunlardan ilki işletmenin mevcut teknolojik alt yapısını idame etmek, stok yönetimi, satış pazarlama yönetimi, envanter yönetimi, arşiv hizmetleri başta olmak üzere işletmeye özgü programlar geliştirmektir. İkinci görev ise sürekli gelişim gösteren bilgi teknolojilerini ve rakipleri takip ederek işletmenin rekabet gücünü artırmaya dönük çaba gösterirler.

Günümüzde bilgi teknolojileri vasıtasıyla siber saldırılar sadece resmi kurumlara yapılmamaktadır. Özel sektör işletmeleri de bu saldırılar karşısında güç duruma düşmektedir. Şirketlerin web siteleri, cep telefonları, bilgisayarları hatta veri tabanları hedef alınmaktadır. Virüs taşıyan spam mesajları aracılığıyla işletmeler kısa süre içinde sahip olduğu tüm teknolojik imkândan mahrum kalabilmektedir. Gelecek yıllarda destek sisteminin etkinliği pazarlama alanında daha da artacaktır. Sosyal medya üzerinden yapılan tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetleri ile yakın ilişki söz konusudur.

Uzun vadeli müşteri sadakatini oluşturarak müşteri performansını artırmak amacıyla işletmeler tarafından geliştirilen stratejiler yeni yaklaşım ve tekniklerinin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Günümüz iş dünyasında işletmeler içsel pazarlama uygulamaları sonucu müşteri tatmini ve pazar odaklı yaklaşımları bir yönetim felsefesi olarak kabul etmektedirler. Müşteri ilişkilerine verilen önemle birlikte kurumlar müşterilerini daha yakından tanımaya başlayarak alışkanlıklarını, hangi ürünü ya da hizmeti tercih ettiğini istek ve beklentilerini anlamaya ve öğrenmeye çalışmaktadırlar. Böylece müşterilerin kişisel ya da ortak özelliklerine göre segmentlere ayırarak, onlara bu bilgiler ışığında ürün ve hizmet sunmaya odaklanmaktadırlar. Bu yaklaşım insanı ve bilgiyi merkeze taşıyan bir yaklaşımdır. Bilgi ve bilişim teknolojileri alanında yaşanan hızlı gelişmeler bu yaklaşımla birleşince, işletmelerin geleneksel yönetim biçimlerinin ötesinde farklı yöntemleri uygulayabilme olanağı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda üretim, pazarlama, satış alanında son yıllarda ortaya çıkan yeni yöntem ve yaklaşımların arkasında itici güç olarak çalışanın teknolojik olarak desteklenmesinin önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

2.1.7. Sağlıklı Çalışma Ortamı

Dünyada ve ülkemizde sanayileşme ve teknolojik gelişmelere paralel olarak özellikle işyerlerinde üretken faktör olan çalışan kişilerin sağlığı ve güvenliği ile ilgili bir takım sorunlar ortaya çıkmıştır. Başlangıçta fazla önemsenmeyen bu

sorunlar iş verimini ve işletmeyi tehlikeye sokmasıyla önem kazanmış ve üzerinde düşünülmesi gerekliliği doğmuştur. Bu aşamada yapılan çalışmalar sonucunda işyerlerinde çalışma düzenini ve koşullarını kapsayan birtakım kurallar ve kanunlar yürürlüğe konmuştur. Ancak geçen zaman içinde bu düzenlemelerin yetersiz olduğu görülmüş ve soruna daha değişik açılardan yaklaşılması gerekliliği baş göstermiştir. Bunun üzerine yapılan çalışmalar ve araştırmalar sonucunda “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği” kavramı doğmuş, konuya bilimsel olarak yaklaşılmaya başlanmıştır (Aydın, 2010: 43). İş sağlığı; "her türlü işte çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam iyilik durumlarının korunması ve geliştirilmesi, çalışma şartlarından ötürü çalışanların sağlıklarının yitirilmesinin önlenmesi, çalışma sırasında sağlıklarını olumsuz yönde etkileyecek faktörlerden korunmaları, onların fizyolojik ve psikolojik yapılarına uygun bir işe yerleştirilmesi ve bunun sürdürülmesini, özetle işin çalışana, çalışanın da işe uygunluğunun sağlanmasını amaçlar. İçsel pazarlamanın alt boyutu olan sağlıklı çalışma ortamı ile;

- İş kazaları,
- İşe bağlı sağlık problemleri,
- Çalışma hayatında fiziksel ya da ruhsal sağlığı etkileyen elverişsiz faktörler,

arasında yakın bir ilişki vardır. Sağlıklı çalışma ortamı ile çalışanların işe ve işletmeye bakış açısı, verimliliği, çalışanların bağlılığı etkilenmektedir. Türkiye İstatistik Kurumunun yapmış olduğu İş kazaları ve işe bağlı sağlık problemleri 2013 araştırma raporuna göre;

- Türkiye genelinde 2013 yılının 12 aylık dilimi içinde 30.614 çalışan iş kazası geçirmiştir. Bu oran Türkiye’de istihdam edilenlerin %2,3’ne denk gelmektedir.

- Türkiye genelinde 2013 yılının 12 aylık dilimi içinde 43.655 çalışan işe bağlı sağlık problemi yaşamıştır. Bu oran Türkiye’de istihdam edilenlerin %2,1’ine denk gelmektedir.

- Türkiye genelinde istihdam edilenlerden %7,1’i çalıştığı işle ilgili olarak “zaman baskısı ve aşırı iş yükü” şeklinde ruhsal sağlığını etkileyen elverişsiz faktöre maruz kalırken, fiziksel sağlığını etkileyen faktörlerden “kaza riski”ne maruz kalanların oranı ise %17,1 olarak açıklanmıştır (www.tuik.com.tr).

- Türkiye’de 2013 yılının toplamında 1.235 işgören iş kazalarında can verdi. Bu sayı 2014 yılının ilk 9 ayında 1.414 çalışandır (www.ajans32.com).

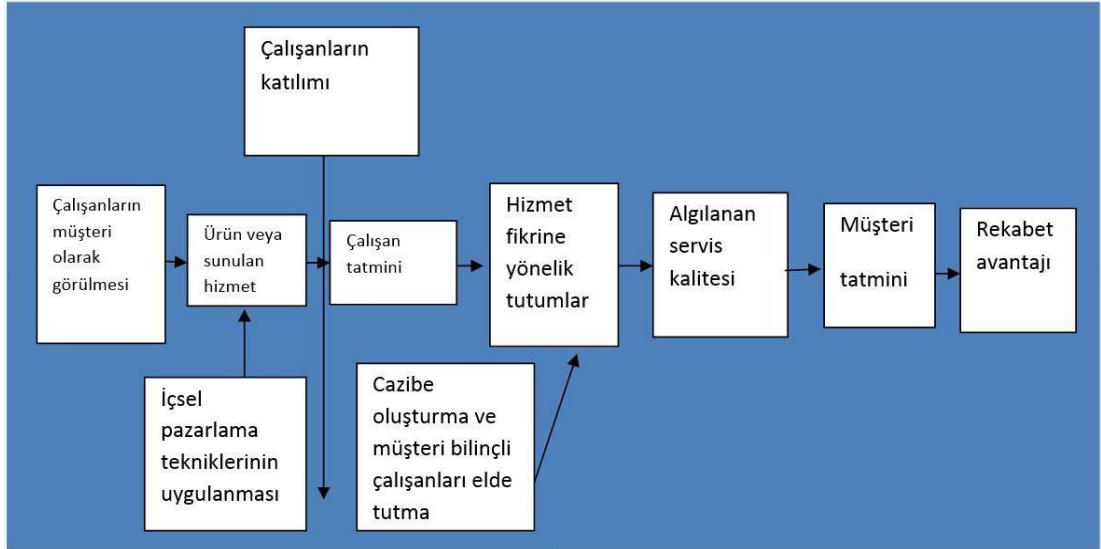
Bunlara ilave olarak çalışanların büyük bir bölümünün yukarıda belirtilen etmenlerden dolayı kısmen ya da tamamen iş göremez raporları ile iş yerinden uzak kaldığı düşünüldüğünde, işletmelerin içsel pazarlama uygulamalarına ne denli ihtiyaç duyduklarını görülmektedir. Çünkü içsel pazarlamanın bu alt boyutundaki temel amacı sağlık ve güvenlik sorunlarını gidermekten önce bu sorunlar henüz ortaya çıkmadan önlemektir. Türkiye iş kazaları ve işgörenler için sağlıklı çalışma koşullarının yetersizliği konularında Avrupa'da birinci sırada yer almaktadır.

Günümüzde yöneticiler çalışanlarına karşı daha korumacı bir yaklaşım içerisindedir. İşgörenlerin daha sağlıklı bir ortamda çalışmalarını hukuki ve ahlaki normların bir gereğidir. Yasal müeyyidelere rağmen hala kimi işletme çalışanlarına ihtiyaç duyulan koruyucu maske ve melbusatları vermediği de acı bir gerçek olarak karşımıza çıkıyor. İşin taşıdığı risk göz önüne alınarak çalışanlara maske, çelik ayakkabı, baret, koruyucu eldiven, tulum gibi kıyafetlerin yanı sıra kimyasal ve fiziksel faktörlerin uygun olmayacağı ortamlarda çalıştırılmaması, gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

2.2. İÇSEL PAZARLAMA MODELLERİ

İçsel pazarlamanın uygulanması için evrensel olarak kabul edilmiş bir program mevcut değildir. Örgütler kendi geliştirdikleri yaklaşımları uygulamaktadır (Papasolomou ve Vrontis, 2006: 194). Ancak uygulamalara temel olması için birtakım modeller geliştirilmiştir. Zaman içerisinde oluşturulan içsel pazarlama yaklaşım ve modelleri aşağıda ele alınmıştır.

2.2.1. Leonard Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

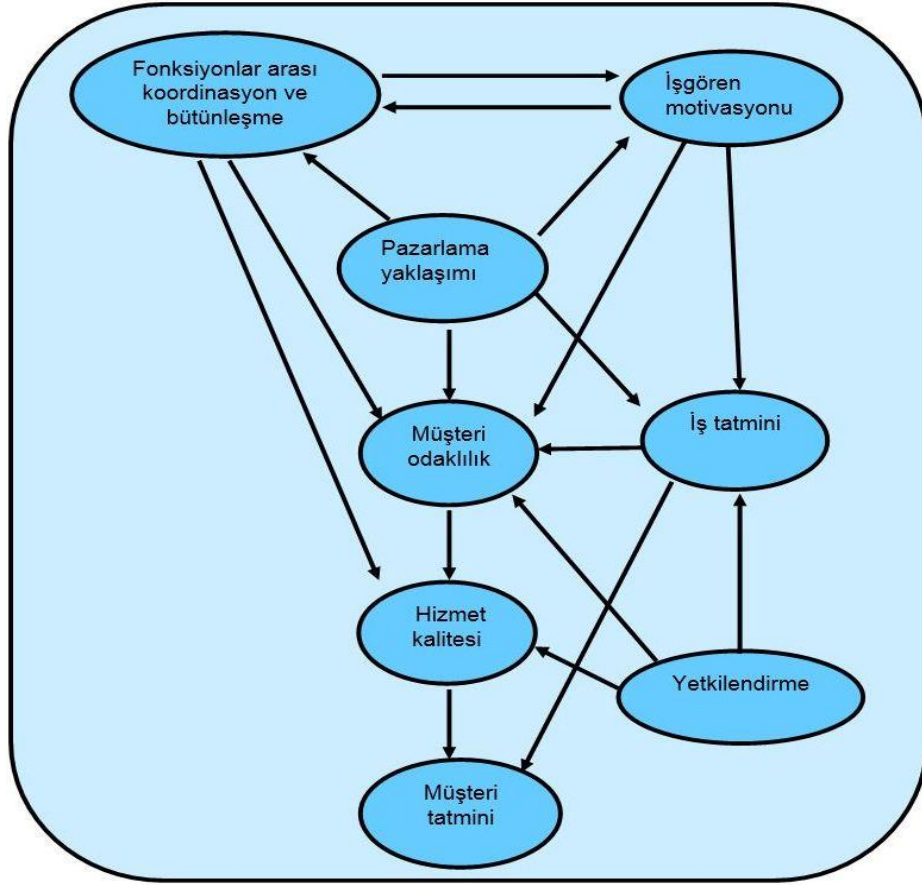


Şekil:2.1: Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak: Mohammed RAFIQ, Pervaiz K. AHMED, 2002, Internal Marketing, Model of Internal Marketing: How Internal Marketing Works, Taylor and Francis Group eBook, s.14,

Şekil 2.1'de görüldüğü üzere Leonard Berry'nin en temel iddiası, işletmenin çalışanlarına dış müşteri gibi muamele edildiğinde, çalışanların tutum ve davranışlarının pozitif yönde değişeceğine, hizmet kalitesinin artacağına ve bunun da müşterilerin tatminini artıracığına, böylelikle işletmeye pazarda rekabet avantajı sağlayacağına ilişkin bakış açısıdır. Çalışanlar müşteri olarak kabul edilir ve onlara müşteri gibi muamele edilir. Böylece çalışanlar müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini anlamada daha başarılı olurlar. İşletme ürün ya da hizmet sunarken müşteri odaklı olmayı öğrenir. Pazarlamaya yeni bir yaklaşım ve bakış açısı getiren bu model, çalışana değer verip, iş tatminini arttırmak ve böylece işi daha cazip hale getirerek işletmeye pazarda rekabet avantajı oluşturmayı hedeflemektedir.

2.2.2. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli



Şekil 2.2: Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak: Mohammed RAFIQ, Pervaiz K. AHMED, 2002, İnternal Marketing, Capter two Model of İnternal Marketing:How internal Marketing Works, Taylor and Francis Group eBook, s.20,

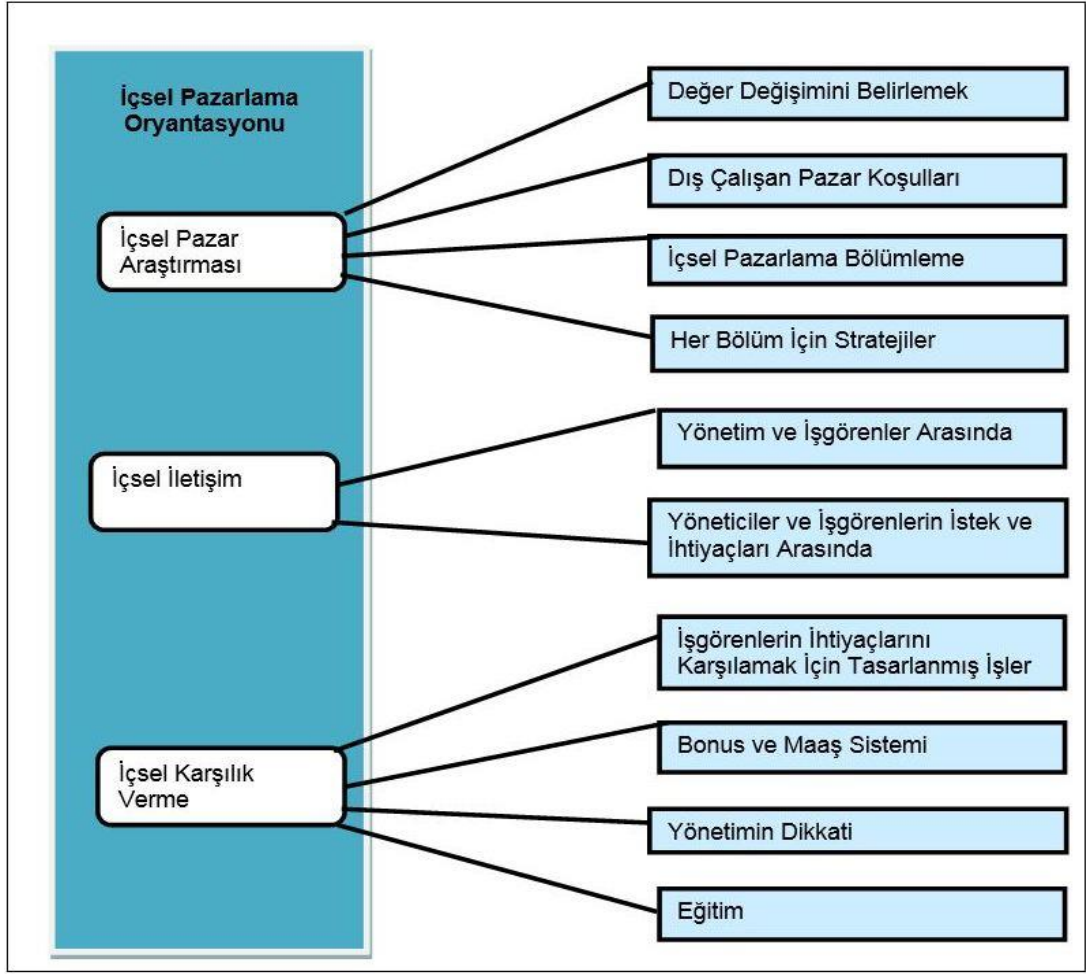
Modelin merkezinde pazarlama yaklaşımları yer almaktadır. Pazarlama yaklaşımı müşteri odaklılığı, iş tatminini, işgören motivasyonunu ve fonksiyonlar arası koordinasyonunu etkilemektedir. Pazarlama yaklaşımından etkilenen müşteri odaklılığı, hizmet kalitesini yönelirken, bundan müşteri tatmini de pozitif yönde etkilendiği görülmektedir. Modelde dikkati çeken bir başka detay ise iş tatminini müşteri tatmini üzerindeki etkisidir. Dolayısıyla tüm süreçler, müşteri odaklılığı oluşturmak üzere odaklanmakta ve sonuç hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve müşteri tatmini olmaktadır (Çoban, 2004: 92). Çalışanları ile bütünleşmek isteyen işletmeler her şeyden önce çalışan ihtiyaçlarını önceden belirlemeye çalışarak tatmin etmeye odaklanırlar. Bu durumun sonucunda işletme, çalışanları dış müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için daha istekli olurlar.

Model, kısaca şu şekilde açıklanabilir: Tüm süreçler, müşteri odaklılığı bakış açısına sahip olmak üzere tasarlanmıştır. Müşteri odaklılık, bu modelin kalbidir.

İşletme hedeflerinin başarılmasında ve müşteri tatmini için oldukça önemlidir ve tüm pazarlama çabaları bu çerçevede yürütülür. Fonksiyonlar arası koordinasyon, işgören tatmini başta olmak üzere hizmet kalitesini arttırırken müşteri odaklılığı etkilemektedir. yetkilendirme ise hizmet kalitesi, müşteri odaklılık ve iş tatmininin başarısını arttırmaktadır.

2.2.3. Lings Modeli

Lan Lings tarafından geliştirilen davranışsal içsel pazarlama oryantasyonuna ilişkin boyutların gösterildiği modelinde ise, içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme süreçlerinden oluşmaktadır (Lings, 2004: 409). Bu model aşağıda yer alan Şekil 7’de görülmektedir; Lings, içsel pazarlama oryantasyonu olarak da tanınan modelinde, çalışanların daha fazla pazar odaklı olmaları için motivasyona ve tatmine ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir. Lings şirket içinde çalışanları iç müşteriler olarak kabul eden bu yaklaşımla işletme içindeki tüm bölümleri birbirinin devamı ve iç tedarikçisi olarak incelemektedir. Hizmet sürecinin kalitesinin olumlu bir şekilde artırılması ile şirketin dış müşterilerinin tatminleri de etkilenebilir olduğundan bu yaklaşımın temel varsayımı, iç müşterileri ile hizmet süreçlerinin kalitesini arttırmaktır. Bu varsayımına ilave olarak iç müşteri odaklı yaklaşımla çalışan memnuniyetini sağlayacak hizmet içi eğitim, içsel iletişim, ücretlendirme, ödül ve motivasyon politikalarının önemini vurgulamaktadır (Lings, 2004: 407). Eğer işletmeler içsel pazarlama faaliyetlerini geliştirirse, yöneticiler ve işgörenler arasındaki iletişim ve etkileşim de artar böylece işgören tatmininin de artmasına sağlanmış olacaktır (Wu vd, 2011: 10). Geliştirilen içsel pazarlama modellerinin ortak noktası çalışanların müşteri odaklı bakış açısına sahip olmalarıdır. İşletmeler bu bakış açısını sürekli kılabilme ve bunu kurum kültürü haline getirebilmek için iç politikalar düzenleyerek çalışanlarını bu yönde motive etmektedirler. Çalışanın bu yöndeki motivasyonu işleme verimini olumlu yönde etkilemekte olduğundan yöneticiler benzer çalışmalarını teşvik etmektedir.



Şekil 2.3: Davranışsal İçsel Pazar Oryantasyon Boyutları

Kaynak: Lings, Ian N. (2004). Internal Market Orientation Construct And Consequences. Journal of Business Research, 57(4), s.409.

Şekil 2.3’de görüldüğü üzere; içsel pazarlama oryantasyonunun kavramsal boyutları görülmektedir. Bunlar; içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık vermedir. İç pazar araştırma boyutuyla; dış pazar yönelimi ve bu kapsamdaki içsel pazarlama bölümlendirmesi ayrıca içsel ve dışsal pazarlama stratejileri ile çalışanlar için değer oluşturacak bilgilendirme paylaşımları izah edilmektedir.

İletişim boyutuyla; yönetici ve çalışanlar arasındaki bilgi kuşağının ve iletişimin yansıttığı görülebilir. İçsel karşılık verme boyutuyla; iş geliştirme, çalışan tatmini, motive ürünleri ve dış piyasa yönelimi bulunmaktadır.

İçsel pazarlama ile ilgili araştırma şunları içerir (Lings, 2004: 409);

1. İşin önemli özellikleri – değeri,
2. İşgörenlerin işlerindeki tatmin düzeyi,

3. İşgören tatmini etkileyen içsel ve dışsal faktörler,

4. Dışsal pazardaki araştırmalar (benzer işgörenlerin istihdam edildiği rakip pazarlardaki yasal değişiklikler gibi).

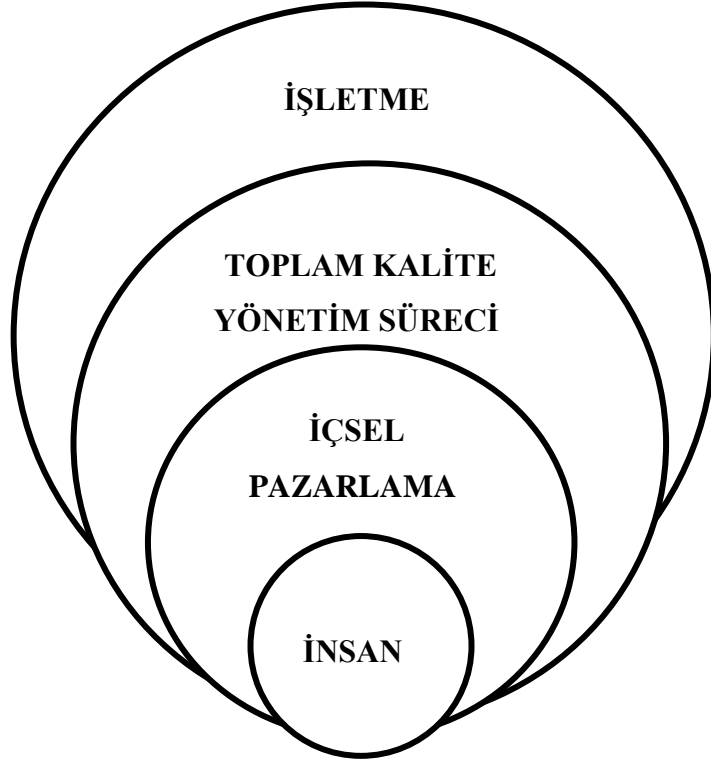
İçsel pazarlamada araştırma yapma/bilgi toplamada, benzer becerilere sahip işgörenlerin istihdam edilmesi rekabette önemli bir faktördür. İşgörenler için rekabet etmek, benzer müşteri pazarlarında rekabet edemeyen işletmeleri de ortaya çıkarmakta ve açık bir şekilde pazarlama yöneticilerini rakip konumuna getirmektedir. Çoğu işletme, etkin müşteri temas elemanı aramaktadır. Dış pazarda bu kadar kaynak varken, içsel pazarlama araştırması oluşturmak için işgören rekabetinin sonuçları, ürün yada hizmet rekabetine bakıldığında göz ardı edilemez (Lings, 2004: 410). İçsel karşılık vermeye yönelik faaliyetlerde kullanılan yaklaşımlar şunlardı; iş tasarımı, çalışanların fikirlerinin alınması, çalışan memnuniyetinin belirli periyotlarda ölçülmesi, ikramiye, ödül ve çalışana verilen ücretli izinler, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin yönetimin altlığı tedbirler ve çalışanın eğitilmesi şeklinde gerçekleşmektedir (Lings, 2004: 411). Çalışan memnuniyetinin temel koşulu ve ilk atılması gereken adım işgörenlerin iç müşteri olarak kabul etmektir. Bu nedenle çalışana sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması, çalışanlardan bu yönde geri bildirimler alınması ve böylece süreçlerin kalitesinin sürekli kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan politikaların belirli olgunluğa ulaştığında, dış müşterilere uygulanması ile yaygınlaştırıp sürekli hale getirilmelidir.

İçsel pazarlamanın hizmet kalitesi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla pek çok model ve çalışma yapılmışsa da Berry, Rafiq ve Ahmed ve Lings'in çalışmaları yazının temelini teşkil etmektedir.

2.3. İÇSEL PAZARLAMAMANIN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

Çetin (2013)'e göre kalite, maliyetlerin düşmesi, verimliliğin artması, satış hacminin yükselmesi açılarından işletmenin rekabet gücünü artırmaktadır. İçsel Pazarlama ile TKY arasındaki temel farklılık; TKY'nin içsel pazarlamanın aksine örgüt ve çalışan ilişkisi yerine çalışanların birbirine odaklanmasıdır. Çalışanlar TKY'de, örgüt yerine birbirinden talepte bulunma ve bütün üretim zinciri boyunca talepler gerektiği gibi karşılanırsa, son ürünün kalitesi temin edilmektedir (Ay ve Kartal, 2003: 16). Buna karşılık Varinli (2012)'ye göre, İçsel pazarlama sürecin her

aşamasındaki çalışanın, bir önceki çalışanın müşterisi olması ve ürün veya hizmet aldığı çalışanı iç tedarikçi olarak görmesi, çalışanın sunulan ürünün kalitesini değerlendirmesi gibi konular Toplam Kalite Yönetimi ile benzerlik göstermektedir.



Şekil: 2.4: İçsel Pazarlamanın Toplam Kalite Yönetimi ile İlişkisi

Kaynak: DÜNDAR, İ. P. ve GÜNERİ FIRLAR, B. (2006). İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Ahmet Yesevi Üniversitesi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, (36), Bahar, s.140.

Tüketiciler bugün kullandıkları ürünün özelliklerinin yanında kaliteli de olmasına dikkate etmektedir. Kalite yönetimi müşteri tatminini esas alan çözüm odaklı yaklaşımlar sergiler. Kalite tüketiciye sunulan hizmetten daha fazla tatmin alınmasını, üretilen ürünlerin daha uzun ömürlü olmasıyla tüketici faydasını yaratır. Kalite ve pazarlama bütün faaliyetlerinde insanı ve müşteriyi merkeze alan yaklaşımlar sergiler (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006: 140).

Önce insan anlayışı; Toplam kalite yönetimi çerçevesinde iç müşteri, takım çalışması, sorumluluk paylaşımı ve tam katılım, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının önce insan yani birey kalitesinde düğümlendiğini göstermektedir. Kaliteyi sağlamak, nihai müşteriyi tatmin etmekten, bu da çalışanı tatmin etmekten geçer. TKY'nin temel ilkelerinden biri olan "ilk seferinde doğru yap ve hata ortaya çıkmadan önle" ilkesini gerçekleştirecek unsur insandır, diğer bir

deyişle iç müşteri (Çetin, 2013: 29). Çalışanın sunulan ürün ya da hizmet kalitesini değerlendirmesi gibi konular Toplam Kalite Yönetimi ile benzerlik göstermektedir.

Tüketiciye sunulan ürünün ya da hizmetin kalitesiz olması durumunda tüketici işletmeye ve çalışana karşı daha az hoşgörü göstermektedir. Sadık müşteri yaratma hedefi olan işletmeler kaliteye kurum kültürünün bir parçası haline getirmelidirler. Kalite yönetimi ürün kalitesini artırmanın yanı sıra organizasyonlarda süreçlerin kalitesini sürekli artırmayı hedefler. Bu kapsamda TKY uygulamaları içsel pazarlamanın ikamesi değil, tamamlayıcı unsurlarından biridir.

2.4. İÇSEL PAZARLAMA VE KURUM KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker, 1992 yılında yayınlanan Harvard Business Review’da yayınlanan “The New Society of Organizations” başlıklı makalesinde, “tüm kurum ve kuruluşlar, en önemli varlıklarının insan olduğunu söylerler; bırakın böyle şeyler söylediklerini, çok azı söylediğine inanır; söylediğini yapanların sayısı ise daha da azdır” demektedir (Özer, 2001: 126). Söz ile davranışların tutarlı olması için yöneticilerin çalışanlarına pozitif yaklaşımları gerekmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar, iç müşteri düşüncesinin örgüt içinde hizmet yönlü olma zihniyeti yarattığı konusunda hem fikirdir. Çünkü bu düşünce, içsel hizmet sunumunda yüksek kalitenin iletilmesine odaklanmaları için bireyleri desteklemektedir. İçsel pazarlama her çalışanın hizmet yönlü olmasını vurgulamakta ve dış müşterilerin tatmini için iç müşterilerin tatmin edilmesinin gerektiği üzerine durmaktadır (Papasolomou ve Vrontis, 2006:184). Bilinçli yapılan her pazarlama faaliyeti kurumun bu alandaki politikasını güçlendirir.

İşletmeler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bir araya gelen bu bireyler, grup olmanın doğal bir sonucu olarak diğer işletmelerden farklı, fakat kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadırlar. Bu değerler sistemi, kurum kültürü olarak bilinmektedir. İşletmenin kurumsal kültürü, kurum içerisinde geniş çaplı paylaşılan imkânlar, değerler ve inançları bütününden oluşmaktadır. Birbiriyle etkileşim içerisinde ve motivasyonu yüksek işgören kadrosu, işletme dinamizmini artıracak, bu da yoğun rekabet ortamında yeniliklere ve değişimlere çabuk adapte olmasını sağlayacaktır. İçyapıdaki olumlu ve pozitif

yöndeki değişimler, içsel pazarlama anlayışındaki gelişmeler sayesinde, işletme işgörenlerinin müşteri odaklı bakış açılarının gelişmeleri de kolaylaşacaktır. İşgörenlerin pazarlama kültürünü pozitif etkileyecek şekilde içsel pazarlama anlayışının gelişimine yönelik tüm yapılanmalar ve çalışmalar, işletme içi ortak bir kültürün gelişimine de yardımcı olacaktır (Ene, 2013: 72). Bununla birlikte çalışanların sergilemiş oldukları aidiyet duygusu ve bağlılık işletmelerde kurum kimliğinin oluşturmasında belirleyici olmaktadır. Kurum kimliği, rekabet avantajı sağlamak ve sürdürmekte, kurum içerisindeki çalışanların görüş açılarını derinden etkileyerek şekillendirmektedir (Wieseke vd., 2009: 123). İşletmeler için önemli konulardan biri değişimdir. İçsel pazarlama, değişim ihtiyacının anlaşıldığı ve kabul edildiğı bir örgüt kültürü oluşturmaya yardımcı olur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümünde örgütsel bağlılık, kişilik müşteri ve iş performansı ayrıntılı bir şekilde ifade edilmiştir. Ayrıca bu kavramlara ilişkin önemli görülen hususlar içsel pazarlamanın bakış açısıyla açıklanmıştır.

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, KİŞİLİK, MÜŞTERİ VE ŞİRKET PERFORMANSI

Günümüzde artan rekabet koşulları ve işletme sektöründe yaşanan hızlı gelişmeler, işletmeleri bir yandan insan kaynaklarına daha fazla önem vermeye ve yatırım yapmaya zorlarken, diğer taraftan mevcut işgücünden azami ölçüde yararlanmaya yönelmektedir.

Örgütler daha az maliyet ile daha çok verimlilik elde etmek isterler. Bunu gerçekleştirebilmek için insan gücünün elde tutulması ve bireyin o örgütte çalışmaya istekli olması ile mümkün olur. İnsan gücünün bu kadar çok önem arz etmesi, aynı zamanda kolay kaybedilir olduğuna da bağlanabilir. Bu sebeple örgütler, ellerindeki etkili ve verimli insan gücünü içsel pazarlama anlayışı ile elde tutmalı, onları çalıştıkları örgüte bağlamalıdır.

3.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğü “bağlılığı”; “birine bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi ve saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat”, Webster sözlüğü ise bağlılığı, “politik, sosyal ya da dinsel bir teoriye veya uygulamaya zihinsel ve duygusal aidiyet hissetmek” olarak tanımlamıştır. Örgüt kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak ifade edilmiştir. Webster sözlüğü örgütü; belirli bir amaç için bir araya gelmiş veya oluşturulmuş, iş, şirket ya da kulüp olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık, çok yeni bir kavram olmayıp 1956 yılından beri süre gelen araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır. Çalışanların işyerlerindeki verimliliklerini açıklaması sebebiyle özellikle son yıllarda Kuzey Amerika’daki örgütsel davranış

yazınında sık sık incelenen bir konu haline gelmiştir (Wasti, 2000: 401). Zaman içerisinde gelişen bu kavramın önemli modelleri de oluşmuştur. Örgütsel bağlılık ile ilgili geliştirilen modeller kronolojik olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sezgin ve Ünlüöner, 2011: 7):

- i. Becker'in Devamlılık Bağlılığı Modeli (1960),
- ii. Mowday, Steers ve Porter'in Duygusal Bağlılık Modeli (1979),
- iii. Weiner ve Vardi'nin Normatif Bağlılık Modeli (1980),
- iv. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli; devamlılık bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık (1991).

Örgüte bağlılık kavramının örgüt açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere değişik araştırmacılar tarafından çeşitli ölçekler geliştirilmiş; ancak zaman içerisinde konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgüte ve işe bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında en çok üzerinde çalışma yapılan ölçektir (Eğriboyun, 2014: 31). Örgüte bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve yukarıda verilen tanımlara ilave olarak farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 3). Günümüzde kabul gören bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir. Örgütsel bağlılık;

- Örgüte karşı duygusal olarak bağlanma; örgütten ayrılma halinde oluşacak olası maliyetlerin algılanması; örgütte kalma hususunda bir zorunluluk hissetme halidir (Tekin vd. 2014: 138).
- Örgütsel bağlılık bireyin kendisini güçlü bir şekilde organizasyon ile özdeşleştirme ve örgüte dâhil olması işlevidir (Köse ve Özer, 2013: 93).
- Çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme, çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanması (Balay, 2000: 16).
- Örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimikleşmesidir (İbicioğlu, 2000: 13).

- İş ve görev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin akılcı kurallara göre eş güdümlenmesidir (Tutar, 2009: 15).
- Değer verilen bir ilişkiyi, uzun süreli sürdürme istekliliğidir (Cihangiroğlu, 2010: 82).
- Bireyin bir örgütle özdeşleşme ve örgütün amaçlarına bağlanma derecesi (Chiu, 2004: 75).
- Örgütün amaçlarının ve değerlerinin örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi, çalışanın örgütün önemli bir ferdi olmak için çaba harcaması, örgütü büyük ve güçlü bir aile ve kendisini de bu ailenin bir ferdi gibi görmesidir (Arslan vd.2013:172).

Yapılan örgütsel bağlılık tanımlarının ışığı altında örgütsel bağlılığı; iş görenin bazı faktörlerin etkisinde kalarak, çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, bunlara ulaşmak için kendini sorumlu hissetmesi, bulunduğu örgütte devamlılık sağlama isteği ve arzusu olarak tanımlamak mümkündür. Bunlara ilave olarak örgüte sadakat, aidiyet duygusu, yardım etme isteği, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda elinden geldiğince çaba gösterme, bireyin ve örgüt hedeflerinin uygunluğu ve çeşitli sebeplerden dolayı örgüte olan üyeliğin sürdürülmesi isteği gibi iş görenler tarafından gösterilebilecek çok yönlü tutumları da kapsamaktadır.

Ancak, bireylerin örgütlerine bağlanmaları farklı nedenlerle ve farklı şekillerde de olmaktadır. Örneğin, iş piyasasında yaşanan daralma ve krizler, işsizlik, iş yaşam kalitesinin düşüklüğü, rekabet halindeki firmaların çalışanlara vaatlerde bulunmaları gibi durumlar bireylerin örgütte kalma davranışında etkili olabilirken, sosyal normlardan dolayı örgütlerine bağlanma da sıklıkla yaşanmaktadır. Dolayısıyla, birçok araştırmacı örgütsel bağlılığı farklı boyutları ile ele alma eğiliminde olmuştur.

Bundan başka, örgütlerine bağlanan bireylerin davranışlarını örgütlerine psikolojik bağlılıkları ile açıklamak da doğru olmayabilir. Faaliyet alanı ne olursa olsun, herhangi bir örgütte çalışanların, çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve örgüt içinde varlığını sürdürmeye yönelik bir arzu hissetmesi şüphesiz ki o çalışanın örgüte yönelik katkısını daha da arttıracaktır (Boylu vd, 2007: 86). Burada örgüt yöneticilerine de büyük işler düşmektedir. Çünkü örgütün faaliyet ve hedeflerinin işgörenler tarafından benimsenme aşamasında, yöneticinin kuruma

özgü istek ve fikirlerini karşısındakine tıpkı kendisi istiyormuş gibi hissettirebilmesi için yöneticilerin hem içsel pazarlama faaliyetlerini uygulamaları hem de kişilik özellikleri bakımından tutarlı, açık ve şeffaf davranmaları etkili olmaktadır.

3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunmaktadır. Durna ve Eren'e (2005) göre çalışanları örgüte bağlayacak pek çok neden olmakla birlikte; ücret, prim gibi maddi çıkarlar, örgütsel kültür ve liderlik, özel yaşam – iş yaşamı arasındaki denge, bireysel özellikler, genel yönetim politikaları, işyerindeki eğitim ve gelişme olanakları gibi konular bu çalışanlar için önemli olmaktadır. Oysa örgütsel bağlılığa sadece çalışanların bakış açısıyla bakılması doğru olmayabilir. İşletmelerin bakış açıları da önemlidir. Tüm tarafları kuşatıcı bir paradigma ile bakılacak olursa, örgütsel bağlılık; personel devri, devamsızlık, motivasyon, iş tatmini, ve performans kriterlerini yönlendirmesi açısından önemlidir. Örgütsel bağlılık bu kavramları, bireysel ve örgütsel açıdan yönlendirmektedir.

3.1.3. Personel Devir Oranına Etkisi Yönünden Önemi

Personel devri, insan gücü planlamacılarının büyük dikkatini çeken bir konudur. Çünkü personel devir oranı, yöneticileri teşhisi ve kontrolü zor olan ve birbirleriyle bağıntılı pek çok personel sorunuyla karşı karşıya bırakır. Personel devri, organizasyon üzerinde dolaylı bir etkiye ve aday toplama, eğitim ve terfi gibi personel stratejileri üzerinde de doğrudan bir etkiye sahiptir (Kitapçı ve Elçi, 2007: 143). Örgütsel bağlılığın olmaması durumunda, ideal olmayan personel devir oranı ortaya çıkabilir.

İş görenlerin yüksek devri, işletmelerin ekonomik hedeflere ulaşmasını güçleştirmekte, aynı zamanda çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Çalışan devir hızının sıfır olması mümkün olmadığı gibi doğru da değildir. Yeni çalışanların örgüte dinamizm ve sinerji katacakları ve böylece örgütlerine canlılık katacakları beklenir. Böylece yeni bilgi ve teknoloji, örgütlere kısa yoldan ulaşarak varlıklarını sürdürmeleri arzu edilir. Ancak, işgücü devir oranının çok yüksek olması çalışanların yönetimi veya örgüt ile ilgili sorunların olduğuna işaret etmektedir. İşletmelerin bu ekonomik hedeflerine ulaşmadaki en önemli gücü

olan işgörenleri anlamak konusunda duyarlı olmaları, çalışanlarına içsel pazarlama yaklaşımları ile örgüt kültürü ve örgüt bağlılığı normlarını kazandırmalıdır.

3.1.4. Devamsızlığa Etkisi Yönünden Önemi

Örgütsel bağlılığın, işletme çalışanlarının işe devamsızlık yapmaları/yapmamalarını etkilemesi açısından önemli olduğu söylenebilir. Günümüz işletme ve yöneticilik sorunlarının başta gelen önemli olgularından birisi de devamsızlıktır. Kısaca tanımlamak gerekirse, işe gelmesi planlanmış olan bir bireyin işe gelmeme durumudur (Kaynak vd. 1998: 28). Örgütsel bağlılık duygusunun, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Devamsızlık üretim ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte ve yüksek maliyete yol açmaktadır.

İşe geç kalma önemli bir neden olmadığı halde işten erken ayrılma da devamsızlığın başka bir türüdür. Alışkanlık haline gelmiş geç kalmaların, düşük iş tatmininin bir belirtisi olduğu bilinmektedir. İş tatmini düşük olan bireylerin muhakkak planlı bir biçimde devamsızlık yapmaları gerekmez. Ancak, devamsızlık yapılabilecek bir ortam doğduğunda, iş tatmini düşük bireylerin devamsızlığı seçtikleri bilinmektedir (Tınaz, 2005: 28). İşgörenin örgütte çalıştığı süre arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır.

İşe bağlılık, işgörenlerin yaptıkları işe olan bağlılıklarını ifade etmekte, davranışları ve tatmin düzeylerini etkileyebilmektedir. İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda, bu kavram ile ilgili olan özellikler; işgörenin kendisi ile sahip olduğu iş arasındaki ilişki, işine sarılma derecesi, kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi, psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir (İnce ve Gül, 2005: 19). Örgütsel bağlılık, işletmelerin varlıklarını sürdürme çabalarının temel etkinliklerinden olmanın yanı sıra nihai amaçlarından da biridir. Bunun sebebi ise örgütlerine bağlı olan bireyler daha uyumlu olmakta, iş tatminlikleri ve üretkenlikleri daha fazla olmakta ve örgütlerine yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmaktadırlar. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine devamsızlıkları ya da geç gelmelerinin söz konusu olmadığı söylenebilir.

3.1.5. Motivasyona Etkisi Yönünden Önemi

Örgütsel açıdan ise motivasyon; örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı devam ettirmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü (Özalp, 1994: 440) anlamını taşımaktadır. Son dönemlerde iş hayatında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi işgörenlerin işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamalarıdır. Çalışanların işlerinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal veya hizmet üretmek gibi temel fonksiyonlarından biri olarak görülmektedir. Kâr amaçlı olsun ya da olmasın, tüm örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Çalışanların verimliliklerinin artması ve istekle çalışmalarını büyük ölçüde motive olmuş işgörenlerle ilgili olduğu görülmektedir. Yani işgörenlerin her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya ne derece istekli olursa yönetsel faaliyetlerden o ölçüde sonuç almak mümkün olacaktır. Bu da ancak örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarla sağlanabilir.

Çalışanlar artık yap denileni yapan, yapma denileni yapmayan varlıklar olmaktan çıkıp, düşünen, fikirler üreten, öneriler getiren, kararlara katılan, çalıştırdığı makine araç ve gerecin sorumluluğunu üstlenen, herhangi bir aksaklık sezdiğinde tüm hattı durdurma inisiyatifine sahip olan bireyler haline dönüşmüştür. Bu nedenle motivasyon çalışan bağlılığı oluşturmada ayrı düşünülemez.

3.1.6. İş Tatminine Etkisi Yönünden Önemi

İş tatmini, çalışanın mantıksal olarak işe karşı sergilediği olumlu tutum ve davranışların bütünüdür. Çalışanlar için işe bağlı özelliklerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığı, onların örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. İşe bağlı özellikler çerçevesinde; işin tehlikesiz olması, stresten uzak olması, iş bağımsızlığının olması, iş güvenliğinin sağlanması, işten elde edilen kazançların yeterlilik düzeyi gibi durumlar beklentileri karşılıyorsa örgüte olan bağlılık da artmaktadır (Demirel, 2009: 118). İş tatmininin gerek çalışan gerekse örgüt açısından sonuçlarına bakıldığında; iş tatmininin sağlandığı örgütte verimin arttığı, çalışanın devamlılık gösterdiği gözlenirken, iş tatmininin sağlanamadığı örgütlerde; işe devamsızlık, işgücü devri, stres, fiziksel ve ruhsal sağlıkta bozulmalar, örgüt içi sosyal uyumu bozucu olumsuz etkilerin ortaya çıktığı görülmektedir (Izgar, 2003: 152). Konuya pazarlama bakış açısıyla bakıldığında; müşteri odaklı düşünen ve müşteri tatminine önem veren, bu

doğrultuda çalışan işgörenleri işletmeye çekmek ve elde tutmak, örgütlerin iş gören tatminine verdikleri değer doğrultusunda oluşmaktadır. İşe giriş çıkışların maliyeti, organizasyonlar için çok yüksek olabilmektedir. Çalışma koşullarının ağırlığı ve toplam masraflar içerisinde oldukça yüksek olan işçilik masrafları düşünüldüğünde işe giriş çıkışlar, hizmet sektörü başta olmak üzere tüm işletmeler için çok önemli bir sorun teşkil etmektedir.

3.1.7. Çalışanların Performansına Etkisi Yönünden Önemi

İş görenlerin yüksek bağlılık veya düşük bağlılık durumlarına göre örgütsel bağlılık ve iş gören performansları arasında da araştırmalar yapılmıştır. Çünkü örgütler her zaman çalışanlarının yüksek performans sergilemesini istemektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyduğu, performanslarının daha yüksek olduğu, örgütteki pozisyonlarla ilgili seçenekleri örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirdikleri, davranışlarının güvenilir ve samimî olduğu ileri sürülmektedir (Uygur, 2007: 73). Günümüzde birçok örgüt, işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarını ve performanslarını ölçerek, geleceğe yönelik politikaları hakkında kararlar vermektedirler.

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici unsurların da olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin, düşük bağlılık gösteren işgörelere oranla daha fazla performans göstereceği beklenilmektedir (Akıncı, 2002: 18). Çalışanların örgütlerine bağlılıkları, işi severek ve başarılı yapmaları, büyük ölçüde örgütün performansını belirleyecektir. Bu yüzden, rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen örgütler, çalışanların özellikle örgütlerine bağlılıklarına, motivasyonlarına ve performanslarına önem vermek durumundadırlar. Örgütsel düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre daha iyi performans gösterdikleri araştırmalardan çıkan sonuçlardandır (Boylu vd, 2007: 57). Sonuç olarak yüksek performanslı bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar.

3.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK SINIFLANDIRMALAR

Bireylerin örgütlerine bağlanmalarının pek çok nedenleri olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili modellerin geliştirilmesi, bu sebeplerin belirli

sınıflandırmalar altında toplanmasından ibarettir. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda araştırmacılar genel olarak üç çerçeve belirlemişlerdir. Bu çerçevelerden birincisi; örgütsel bağlılığın örgütteki bireylerin örgüte ve işlerine yönelik tutumlarıyla ilgili olduğunu ifade eden “Tutumsal Bağlılık” yaklaşımıdır. İkinci çerçeve ise, örgütteki bireylerin bağlılıklarının geçmişteki davranışlarıyla ve tercihleriyle ilgili olduğunu açıklamaya çalışan “Davranışsal Bağlılık” yaklaşımıdır. Üçüncü çerçeve ise, örgütsel bağlılığın farklı düzeylerdeki amaç ve değerlere göre belirlendiğini ve örgütün sistem yaklaşımına bağlı olarak ele alınması gerektiğini kabul ederek açıklayan “Çoklu Bağlılık” yaklaşımıdır.

3.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerini esas almaktadır. Tutumsal bağlılık “bireyin kurumun değer yargıları ve amaçlarıyla özdeşleşme isteği, bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için örgüt üyeliğini devam ettirme isteği” olarak tanımlanabilir (Türkoğlu, 2011: 36). Bir başka ifade ile tutumsal bağlılık bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılım gücüdür.

Porter’e göre; bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (Gül, 2002: 41). Bağlılık ilk ortaya çıktığı dönemlerde “işten ayrılma maliyetlerinin farkına varmak” şeklinde tanımlanmaktaydı. Daha sonraki yıllarda bu eksik tanıma “ilgi” boyutu eklendi. (Wasti, 2005: 290). Tutumsal bağlılık çalışanın örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Bu tip çalışanlar her işverenin hayal ettiği çalışanlardır.

3.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Bayram, 2005: 129). Davranışsal bağlılık, kişinin geçmiş davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreciyle ilgilidir.

Ayrıca davranışsal bağlılık, kişilerin kendini organizasyona bağlama sürecini yansıtır, Bunun sebebi ise organizasyondan ayrılmanın getireceği maliyetlerdir. Davranışsal bağlılık, kişinin organizasyona bağlılığındaki sadakati ve aidiyeti belli eder, böylece organizasyonun içinde ne derece yer aldığını gösterir.

3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımının öncülerinden Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers “Kişilerin bağlılık duydukları şey nedir?” sorusunun tek başına örgütsel amaçlar ve değerler karşılığıyla cevaplanamayacağını belirtmiş ve bunun için öncelikle belirli grupların tanımlanarak bu grupların çoklu bağlılık odakları olarak kullanılması gerektiğini söylemiştir. Önceki örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında genel olarak bağlılığı örgütün bütününe duyulduğu savunulurken, çoklu bağlılıkta örgüt içindeki farklı öğelere farklı derecelerde bağlılık duyulduğu kabul edilmektedir (Balay, 2000, 38). Bu bağlılık örgüt ile çalışanın amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyumu sürecidir.

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de araştırmacılar için özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Yapılan sınıflamalar içinde, Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı bu anlamda en yaygın sınıflandırmadır: Bunlar; “*Devamlılık bağlılığı*”, “*duygusal bağlılık*” ve “*normatif bağlılık*” tır (Çelen vd, 2013: 400). Tablo 3.1’te Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık modelindeki bağlılık bileşenleri yer almaktadır.

Tablo 3.1: Meyer ve Allen’ın Örgütsel Bağlılık Modeli’ndeki Bağlılık Bileşenleri

BAĞLILIK	GEREKÇE	TANIM
Duygusal Bağlılık	Çalışanın bunu istemesi	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunması (istek)
Devamlılık Bağlılığı	Çalışanın buna zorunlu olması	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşıacağı maliyetlerin farkındalığı (<i>gereklilik</i>)
Normatif Bağlılık	Çalışanın bunu doğru bulması	Çalışanın örgütsel üyeliğin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük (<i>doğru davranış inancı</i>)

Kaynak: ARBAK, Yasemin ve KESKEN, Jülide (2005), Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, s: 67.

Meyer ve Allen (1991)’e göre; örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, örgütle bütünleşmekte ve örgütlerine anlamlı katkılarda bulunmak için daha fazla motivasyona ve isteğe sahip olmaktadır. Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları sonucu gelişmektedir. Normatif bağlılık ise çalışanların sorumluluk ve ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “kendilerini zorunlu hissettikleri için” örgüte bağlılık duyduklarını göstermektedir.

3.3.1. Etkili Bağlılık (Duygusal)

Etkili bağlılıkta birey, kendi iradesi ile örgüte bağlanmaktadır ve çalışanın örgütle olan ilişkisinin varmasını istediği duruma gelmesiyle sonuçlanır. Mowday, Steers ve Porter’e göre örgütsel bağlılık; “çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık” olarak tanımlanmıştır (Wasti, 2000: 401). Temelinde arzu veya istek olan duygusal bağlılık, çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır ve bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumdan ortaya çıkar. Çalışanın örgüte üye olmaktan dolayı memnuniyetini sağladığı gibi amaçların gönüllü olarak desteklenmesini ifade eder (Taşkın ve Roşan, 2010: 39). Çalışanlar örgütte kalmaya zorunluluktan değil kendileri istedikleri için devam ederler.

Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık yazında en sık rastlanan bağlılık türüdür. Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler (İlban ve Kaşlı, 2013: 137). Dolayısıyla duygusal bağlılığın arttığı

bir işletmede içsel motivasyonun ve içsel pazarlamanın da artacağı düşünülmektedir. Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Gündoğan, 2009: 49):

- 1) İşin zorluğu: Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
- 2) Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konulması.
- 3) Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.
- 4) Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.
- 5) Arkadaş bağlılığı: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- 6) Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.
- 7) Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.
- 8) Katılım: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.
- 9) Geri bildirim: Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

Etkili bağlılık kişinin duygusal açıdan örgüte bağlılığı üzerinde durur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle iş görenler ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Ada vd, 2008: 501). Allen ve Meyer'e göre, duygusal bağlılık, aynı değerlere sahip olmaktan kaynaklanan pozitif etkiye dayanır. Bireyin örgütle özdeşleşmesini, duygusal açıdan örgüte bağlanmasını kapsamaktadır. Duygusal bağlılığa etki eden faktörler, iş güclüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, amaç farklılığı, arkadaş bağlılığı, etiklik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılımdan oluşmaktadır (Oktay ve Gül, 2003: 408). Örgüte karşı bağlılığı güçlü olan birey, örgütün amaçlarını benimser ve hedeflerin gerçekleşmesi için kendi isteğiyle üyeliğine devam eder. Bu durum

bireylerin örgütsel ideallere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Böylece çalışanın örgüte duygusal bağlılığı artar ve örgütle bütünleşmesi pekişir.

3.3.2. Normatif Bağlılık (Sorumluluk)

Normatif bağlılıkta işgören; çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Bu bakış ahlaki değerleri, inançları içermekte ve örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu ve Dincer, 2013: 129). Burada bireyin sadakat normu ön plana çıkmaktadır.

Diğer bir ifadeyle normatif bağlılık, bireyin kendisini üyesi olduğu örgüte karşı borçlu hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissettiği ve örgüte minnet duyduğu için örgütte kalmaya devam etmesidir (Demirel, 2008: 184). Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.

Ülkemizde yapılan bir araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma olarak görülmüştür. Ancak Türkiye gibi toplulukçu ülkelerde görülen normatif bağlılığın bir nedeni de işe bağlılıktır. Çünkü işe bağlılık çalışanların, genel olarak işe ve çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Normatif bağlılıkta, bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlâkî olduğuna inanmaları etkili olmaktadır.

3.3.3. Sürekli Bağlılık (Devamlı)

Ekonomik bir mantığa dayandığı düşünülen devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu zorunluluk nedeniyle o örgütte çalışmaya devam etmeleri biçiminde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 614). Bu bağlılık unsuru, çalışanın örgütte geçirdiği zaman, hizmet süresi, örgütün başarısı için harcadığı emek ve çaba, işi ve kendisi için yaptığı yatırım ile yakından ilgilidir. Mesai arkadaşlarıyla kurduğu sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel yetenekler çalışanın yapmış olduğu kişisel

yatırımlar olarak sıralanabilir (Durna ve Eren, 2005: 212). Duygusal bir niteliği olmayan bu bağlılık anlayışında çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusu hâkimdir.

Yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip çalışanlar, finansal ve diğer kayıplardan kaçınmak amacıyla ve iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürmekte ve gerekli asgari çalışma düzeyinde performans göstermektedirler. Devam bağlılığı bu yüzden örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü olmaktadır. Örgüte devam bağlılığı duyan çalışanlar, kendilerini kapana sıkışmış gibi hisseden ve fırsat bulduklarında örgütten ayrılacak durumda olan bireylerdir (Doğan ve Demiral, 2009: 62). Bireyin, örgütten ayrıldığında kaybedeceği imkânları düşünmesi bunda etkili olmaktadır. Her üç bağlılık türünün bazı ortak yönleri bulunmaktadır. Bu ortak yönleri üç ana başlıkta özetlemek mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 20);

1. Bağlılığı, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini yansıtan bir psikolojik yapı olarak değerlendirmektedirler.

2. Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi konusundaki kararları içeren bir psikolojik yapı olarak görmektedirler.

3. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Meyer'e göre, bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için her üç bağlılık boyutunun birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu durum, çalışanların bağlılık türlerinin her birini, aynı anda ve farklı derecelerde yaşayabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır.

3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek işgörenlere sahip örgütler daha etkin ve verimli çalışırlar. Çünkü bu kişilerin işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı, bağlılığı güçlü olmayanlara göre daha düşüktür. Örgüt amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin üstünde çaba harcayan işgörenler örgütün rekabet gücünü artırır. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgüt hakkında çevredekilere olumlu görüşte ve bildirimde bulunarak, örgütün kaliteli elemanı kendisine

çekmesini kolaylaştırırlar (Uygur, 2009: 14). Örgütsel bağlılığın sonuçları ve bağlılık derecelerini gösteren tablo aşağıdadır.

Tablo:3.2: Bağlılık Düzeylerinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Bağlılık Düzeyi Düşük	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, insan kaynaklarının daha verimli kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma 	<ul style="list-style-type: none"> Düşük performanslı işgörendenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörendenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma, Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları 	<ul style="list-style-type: none"> Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgörenden üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Bağlılık Düzeyi İlmli	<ul style="list-style-type: none"> ileri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev Yaratıcı işgörendenler, Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması 	<ul style="list-style-type: none"> Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları, Bağlılık düzeyinin düşük, ilmli veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Artan işgörenden kıdemi, Sınırlı ayrılma isteği, Sınırlı iş devri, Yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> İşgörendenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması, İşgörendenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi, Örgütsel etkinliğin azalması
Bağlılık Düzeyi Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> İşgörendenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, Olumlu davranışlarının ödüllendirilmesi, İşgörendenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, Değişime karşı bürokratik direnç, Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, İşgörendenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği, Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji 	<ul style="list-style-type: none"> Güvenli ve istikrarlı işgücü, Daha yüksek üretim için işgörendenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, Görev ve performans açısından işgörendenler arasında yüksek rekabet, Örgütsel amaçların karşılanabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, Aşırı çaba gösteren işgörendenlere öfke ve düşmanlık besleme, Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: DOĞAN, Selen ve KILIÇ, Selçuk., (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.53, s.37-61.

Yukarıdaki tabloda örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmada işgörenlerin örgüte karşı sergiledikleri üç bağlılık düzeyi belirlenmiş ve bu düzeyler bağlamında örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlar ele alınmıştır. Yapılan çalışmada örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek, orta ve düşük bağlılık olarak sıralanmakta ve Tablo-4'te bunlara ilişkin öngörülen bireysel ve örgütsel sonuçları görülmektedir.

Düşük örgütsel bağlılık seviyesinde, işgörenler ile örgüt açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu seviyede çalışanların yaratıcılığı ve yenilikçiliği artarken; kendisini örgüte ait hissetmemekte ve örgütten ayrılmalar yaşanmaktadır. Bununla birlikte bu seviyede bağlılık gösteren çalışanların işten çıkarılması, yeni işgörenlerin işe alınması yaşanmaktadır. Olumsuz bir gelişme ise; bu durumun örgütte işgören devir hızının yükselmesine neden olmasıdır. Orta örgütsel bağlılık seviyesinde işgörenlerin tecrübelerinin yüksek olduğu, fakat örgüte olan bağın güçlü olmadığı bir durumdan bahsedilmektedir. Bu seviyede çalışanlar örgütün tamamı yerine bazı değerleri için bağlılık göstermektedirler. Aynı zamanda bu işgörenler örgütün çeşitli süreçlerine karşı çıkararak bireysel kimliklerini ön planda tutmak ve korumak istemektedirler. Diğer yandan örgütsel bağlamda çalışanların iş tatmini ve tecrübelerinin artması olumlu bir durum olarak görülürken, iş gören devir oranı sınırlı oranda kalmaktadır. Bireysel beklentilerde yaşanan artış örgütsel etkililiği azaltmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılıkta ise çalışanlar örgüte karşı güçlü ve etkili bir bağlılık sergilenmektedir. Bu durumda iş performansı artmakta ve çalışanlar ödüllendirilmektedir. Bununla birlikte; çalışanların yaratıcılıklarını kısıtlamakta, değişime karşı bir direncin oluşmasına neden olmaktadır. Diğer yandan örgütsel sonuçlar incelendiğinde; genel olarak performansta bir artış yaşayan ve güvenli ve istikrarlı bir işgücüne sahip olan örgüt, aynı zamanda örgütsel esnekliği azaltmakta ve yüksek performans gösterenlere karşı bir baskı kurulabilmektedir.

Yeryüzünün kaynakları sonsuz ve sınırsız değildir. Giderek azalmakta olan bu kıt kaynaklara ulaşmak ve onları elde etmek kadar elde edileni de etkili ve verimli kullanmayı zorunlu kılmaktadır. Bu da ülkeleri verimliliği arttırıcı uygulamalara yöneltmektedir. Dolayısıyla, örgütlenmeler verimliliği de arttırdığından ekonomilerde vazgeçilmez yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca örgütlü çalışmalar bireysel çalışmalarla karşılaştırıldığında, kişi başına düşen verimliliğin, örgütlerde yüzlerce kat fazla olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda, bağlılığın örgütsel etkinlik ve verimlilik ile iş performansı üzerinde

pozitif etkilere sahip olduğu bulgulanmaktadır (Candan ve ekmecioğlu, 2009: 42). Örgütsel bağlılığın aidiyet duygusu oluşturmadaki başarılı etkileri, kâr amaçlı olsun ya da olmasın tüm işletmelerin ve araştırmacıların dikkatini çekmeye devam etmektedir.

Örgütlerin varlığı, çalışanların örgüte olan katkıları ve devamlılıklarıyla yakından ilgilidir. Örgütler hem sosyal hem de teknik sistemlerin bir arada bulunduğu esnek yapılardır. Bunlardan birinin eksik olması veya olmaması onun geleceğini tehlikeye atacaktır. Bu nedenle örgütler çalışanlarına gereken önemi vererek onların örgüte olan güvenini ve devamını sağlamaya çalışmaktadırlar. Fakat bu her zaman her örgüt için istenilen şekilde gerekleşmeyebilmektedir. Çünkü bazı örgütler işgöreni, işini yapmakla yükümlü olan çalışan veya makinenin bir parçası olarak görürler. Bu tür örgütler, çalışanları, örgüte zorunlu bir şekilde devam etme durumunda olduklarını düşünmektedirler. Diğer taraftan çalışanı örgütün ve yönetimin bir parçası olarak gören veya onu tüm örgüt süreçlerinde etkin rol oynaması için teşvik eden örgütlerde durum çok daha farklı olmaktadır. Bu tür örgütlerde çalışanlar örgütü gönülden benimseyerek örgüte bir şeyler katabilmenin mutluluğunu yaşamaktadırlar (Kocaman vd, 2013: 22).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yürütölen araştırmalar konuya pek çok bakış açısından yaklaşma imkânı sunmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına işletme ve içsel pazarlama açısından bakıldığında, konunun önemine ilişkin olarak örgütsel bağlılığın özellikle duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının örgütlere dinamik pazarda rekabet avantajı sağlamada önemli bir rolü olduğu düşünölen yaratıcılık üzerinde de pozitif etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Yüksek seviyede duyulan bağlılığın çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlandığı ifade edilmektedir. Yüksek performansa sahip bir çalışanın örgütte kalma isteği örgütsel verimliliği arttırmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ekstra çaba sarf ettikleri için işten ayrılmayı düşünmemektedirler (Candan ve Gündüz ekmecelioğlu, 2009: 42). Böylece örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlere işten ayrılmaya eğilimlerinin düşük olması ve daha yüksek performans göstermeleri, örgütsel bağlılığın önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır.

3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İÇSEL PAZARLAMA ve KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDA ETKİLEŞİM

Bir işletmenin tüm faaliyetlerinde olduğu gibi içsel pazarlama uygulamalarında da ulaşılmak istenen asıl hedef; dış tüketici tatminini yükselterek işletmenin karını ve pazar payını artırmaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılması gereken en önemli düzenleme, çalışanların tatmin oldukları bir süreç geliştirmek ve uygulayabilmektir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 42). İşletmeler içsel pazarlama faaliyetlerini geliştirebilmek için öncelikle bağlılığı iyi anlamalıdır. İçsel pazarlama, iş görenlere müşteri gibi davranmayı öngören bir yönetim felsefesi ve iş görenlerin sadakatini ve örgütsel bağlılıklarını kazanmak için onların taleplerini karşılayacak eylemleri sunan bir gelişim stratejisidir (Chang ve Chang, 2007: 265). Bu kavram, içsel pazarlama stratejisini başarıyla uygulayan örgütlerin, iş görenlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artıracakları düşüncesine dayanır. Tatmini ve örgütsel bağlılıkları yüksek olan iş görenler mutlu olur ve müşterilere daha iyi hizmet sunarlar. Böylece müşterilerin hizmetten tatmini artar ve bağlılıkları yükselir (Usta, 2010: 242). Çalıştığı örgüt ile sürekli sorunlar yaşayan, morali bozuk, kendini güvende hissetmeyen çalışanların dış müşterilere kaliteli hizmet sunması mümkün değildir. Bu nedenle hizmet pazarlaması literatüründe, çalışan (iç müşteri) memnuniyetini esas alan içsel pazarlama üzerinde özellikle durulmuştur.

Ewing ve Caruana (1999)'ya göre İçsel pazarlama faaliyetlerinin başarısı, çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş tatmini gibi pozitif iş tutumlarına sahip olmalarını sağlamakla mümkündür. İçsel pazarlamanın başarısı her ne kadar bağlılıkla ilişkilendirilmiş ise de, örgütsel bağlılığın başarısı da içsel pazarlama uygulamaları sonucu ile oluşmaktadır. Çünkü içsel pazarlama uygulamalarında çalışanlar aynı zamanda müşteri gibi görülür ve böylece içsel pazardan bahsedilmesi mümkün olur. İçsel pazarlama anlayışında herhangi bir örgütteki çalışanların tümü o örgüt için içsel müşteri olarak kabul edildiğinden örgütteki her çalışanın en az bir müşterisi olduğu gibi, kendisi de en azından bir başkasının müşterisi konumundadır.

Günümüzde işletmeler müşteriyi elde tutmaya ve bağlılık oluşturmaya odaklanmak durumundadır. Geleneksel olarak işletmenin satış gücü, pazarlama departmanlarından oluşmakta ve satış hacmini bu departman aracılığıyla artırarak karlılığa ulaşmak istemektedir. İşletmeler yeni müşterilerden yararlanmak istemekte ve bu yüzden yapılan her bir faaliyet, mevcut müşterilerin tüketimlerini artırmaya ve işletmeye yeni müşteriler kazandırma yönünde olmaktadır. Bir işletme kuşkusuz yeni

müşterilere ulaşmalı ve müşteri listesine yeni isimleri eklemelidir. Ancak bunu yaparken, salt müşteri bağlılığına odaklanmamalı, çalışan bağlılığına da önem vermelidir. Bilindiği gibi çalışan bağlılığının ve iş tatmini çalışanları daha çok motive ederek işletme ile müşteri arasındaki ilişkinin bağını kurulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. İçsel pazarlamanın oluşturacağı örgütsel bağlılıkla sadece satış departmanı değil, üretim hattından, malın son tüketiciye ulaşması aşamasına kadarki tüm departmanlarda etkili bağlılığın oluşması hedeflenmelidir.

Örgütsel bağlılığı arttırarak etkili bağlılıktan söz edebilmek için, gerekse içsel pazarlamadan söz edebilmek için ihtiyaç duyulan temalar ortaktır. Bunlar; yetenekli personel istihdam etmek, personel arası uyum ve işbirliğini arttırmak, örgüt içi iletişimi güçlendirmek ve çalışanları müşteri odaklılığa yönlendirerek dış müşteri tatminini yükseltmektir. Her iki kavramın uygulamaları, yoğun rekabetin olduğu iş çevresinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmaya yardım eden bir yönetim aracıdır. İşletmeler, amaçlarını daha iyi gerçekleştirebilecekleri çalışanları istihdam edebilmeleri için, aynı zamanda iş görenlerin örgütsel bağlılığını arttırabilmek için içsel pazarlarını çekici kılmak durumundadırlar. Bu noktada içsel pazarlama ve bağlılık için sözü edilen uygulama içsel ürün bir iş veya iş çevresinden oluşmaktadır.

Candan ve Çekmecelioğlu, (2009)'na göre iş (görev) ürünleri çalışanları motive etmeli, tatmin etmeli, geliştirmeli ve cezp etmelidir. Bu yüzden içsel pazarlama örgütün bütün amaçlarına hitap ederken, içsel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını da tatmin etmektedir. İşini seven bir işgörenin yarattığı ürün gurur verir, doyum sağlar. Ayrıca, işgören yaptığı işin düzenlenmesinde, denetiminde yeteneklerini kullanarak rol ve söz hakkına sahipse yaptığı işten tatmin duyacak ve bu da başarısını olumlu yönde etkileyecektir. İşletmeler bu içsel ilişkinin bireylerle ve gruplarla nasıl geliştirilip yönetileceği ile ilgili bir anlayış kazanmalıdırlar. Bu ilişki sadece çalışanlara değil, aynı zamanda tedarikçiler ve araçlar gibi içsel pazarların sınırları içine giren diğerlerine de uzanmaktadır. Bu pazarlamanın dış müşterilere verdiği sözü tutmasına izin veren örgütsel ilişkilerin yönetimidir.

İçsel pazarlama uygulamalarında, en kritik işletme kaynağı olarak iyi eğitilmiş ve hizmet yönelimli örgüt çalışanları görülmektedir. Çalışanlara uygulanacak pazarlamanın örgütün yönetim tarzına ve işletmenin örgüt kültürüne uygun olarak yapılandırılması örgütsel bağlılığın başarısını daha çok arttıracaktır. Pazarlama taktikleri öncelikle örgüt üyelerini ikna etmede tek yönlü iletişim aracı olarak

kullanılmaktadır. Farklı yönetim stratejilerinin farklı pazarlama taktikleri veya pazarlama karması ile yakın bir şekilde kullanılması da bağlılığı arttıracaktır. İban ve Kaşlı (2013) örgütsel bağlılığın, çalışanların ağızdan ağıza iletişim yolu ile potansiyel müşterilere işletme hakkında olumlu şeyler söyleme isteği konusunda pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde duygusal bağlılığın, ağızdan ağıza iletişim üzerinde pozitif yönlü etkileri olduğunu, çünkü duygusal bağlılığın işletmelere olumlu katılımı ve memnuniyeti yansıttığını, sonucunda da işletme adına zararlı olabilecek tüketici davranışlarını azalttığını ifade etmiştir.

İçsel pazarlama örgütün bütününe içermeli ve süreklilik göstermelidir. Örgüt içinde bulunan çalışanlar arasında da içsel pazarlama uygulamalarında olduğu gibi sürekli ve doğrudan iletişim olmalı ve herkesin aynı amaçlar doğrultusunda çalışmasının sağlanabilmesi için farklı bölümlerdeki personel arasında işbirliği gerçekleştirilmelidir. Takım çalışması uygulamaya konulmalı ve örgütte sürekli eğitim öne çıkarılmalıdır. Çalışanlara pazarlama bilgisi aktarılmalı ve çalışanların bu bilgiyi karşılaştıkları problemleri çözmeye kullanmaları sağlanmalıdır.

Örgütsel bağlılık modellerinde olduğu gibi, içsel pazarlama uygulamalarında çalışanları bilgilendirmede, ikna etmede, motive etmede veya ilişkiyi inşa etmede eğitim kullanılabilir. Eğer yanlış vaatler veya gerçekçi olmayan beklentiler yaratılmışsa, çalışanlar memnuniyetsiz ve kızgın olacaklardır. Çalışan şikâyetleri arttıkça, müşteri tatmini azalacaktır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri konusundaki başarısı, çalışanları motive ve tatmin etmekten geçmektedir. Çağdaş yönetim anlayışında, kişileri tanımak, bu kişilerin oluşturduğu grupların sosyo-kültürel özelliklerini bilmek hatta bazı özelliklerinin gelişim ve değişim zamanlarını önceden kestirmek gereği bulunmaktadır. İster bireysel davranışların analizinde, ister grup ilişkilerinin çözümlenmesinde insan faktörü önemli bir değişkendir (Zel, 2001: 327). Çalışma hayatına başlayan işgören ilk olarak kendi kişilik ve karakter yapısıyla örgüt içindeki yerini alır. Çalışanın kişilik yapısındaki uyumluluk ile içinde yer aldığı organizasyon uyum içinde olduğu takdirde, örgütün hedefleri ile işgörenin bireysel amaçları arasında bütünlük sağlamak kolay olacaktır.

Özellikle birey için çalışmak, sadece bir gelir elde etmenin ötesinde, statü oluşturmak, kimlik duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesi olarak önemli bir yere sahiptir. Çalışan insanlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirdikleri için, kişilik yapıları; örgütün yapısı, ilkeleri, hiyerarşisi, kültürü ve ikliminden

etkilenir. Çalışma yaşamında kişi üstleneceği rolü benimseyerek, sosyalleşme sürecinde çalışma yaşamına hazırlıklı olduğu takdirde, örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük sağlamak kolay olacaktır. Çünkü bu süreçte bireye kazandırılan yeni yetenekler, bilgi ve beceriler sadece bireyin çalışma yaşamında değil, özel yaşamda da kullanabileceği ve davranışlarını şekillendirebileceği konulardır. Dolayısıyla kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Bireyin davranışları, onun içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması nedeniyle bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda da birey kişiliği ile iş çevresini etkiler. Örneğin uyumsuz kişiliğe sahip bir birey, örgüt ortamını ve çalışma barışını olumsuz etkiler (Soysal, 2008: 9). Kısaca iş çevresi, bireyin kişiliğini büyük ölçüde etkilemektedir.

Genel olarak, insanların sahip olduğu kişilikleri anlama anlamında bir engelle karşılaşıldığında, onları kendi bakış açılarımıza göre değerlendirme, yargılama ve görüşlerimize uymadıkları zaman da kınama eğilimine gireriz. Oysa içsel pazarlama uygulamaları, işgörenleri belirli dar kalıplara sokarak onları kategorize etme ya da tek taraflı fikirleri çalışanlara ilan edilmesi değildir. Çalışan insanlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirdikleri için, kişilik yapıları; örgütün yapısı, ilkeleri, hiyerarşisi, kültürü ve ikliminden etkilenir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarına en başta değer vermesi, onları anlaması, onların çalışma koşulları ve iş tatminlerine odaklanması hem örgüt başarısı, hem pazarlama başarısı açısından önemlidir.

İşletme içerisinde örgüt üyeleri arasında kurulacak iletişimin sağlıklı oluşması da bireylerin kişilik yapılarıyla yakından ilgilidir. İletişimin açık olması, verilen mesajın sağlıklı yorumlanması, örgütsel etkinliği ve pazarlamayı arttıracaktır. İş görenler arasındaki iletişim eksikliği ya da yanlış yorumlanması bireyin kişiliği ile yakından ilgilidir. Benzer durumlar karşısında bireylerin farklı tepkiler göstermesi kişilik faktörüyle izah edilmektedir. Bu manada benzer mesajlar karşısında da farklı tepkiler beklenebilir. Karşılıklı olarak yanlış anlaşılacak sözlü veya sözsüz mesajlar çatışmayı arttırabilir, dolayısıyla örgütsel verimliliği ve pazarlama başarısını azaltabilir.

İşletmelerde insan faktörü, diğer üretim sektörlerinden daha özel bir yere sahiptir. Çünkü üretim faktörlerini bir araya getirerek örgütsel yapıyı şekillendiren yine insandır. İnsan faktörünün örgüt içi ilişkiler açısından çok önemli bir yeri vardır.

Kişi-örgüt bütünleşmesi dendiğinde, işletme içindeki gruplar ve grupların işletmenin amaçları doğrultusunda hareket edip etmedikleri akla gelir. Modern davranış bilimlerinde kişiliğin örgütsel yapıya uydurulması sırasında kişilik faktörünün etkilenmesi yanında benzer kişilik özelliği gösteren kişilerin aynı gruplarda toplanmasına da çalışılmaktadır. Eğer birey, bulunduğu sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurma olanağı elde ederse grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup ilişkileri arasında isteyerek bir ilişki kuracaktır (Zel 2001: 327). Çalışanlardan yüksek düzeyde performans elde edebilmenin yolu, örgüt içinde bağlılık duygusunun geliştirilmesi ve istenilen seviyedeki üretim için onların güdülenmelerinden geçmektedir. Bu bağlamda çalışanların bağlılık düzeyinin yüksek olması daha fazla sorumluluk almayı, yüksek verimlilik elde etmeyi ve sadakati de beraberinde getirmektedir (Arslan vd, 2013:172). Bununla birlikte çalışanın kişiliği iş ortamından etkilendiği gibi, görev yaptığı ortamı da etkileyebilir. Örneğin yükselme arzusu taşıyan bir çalışan kendisine bu isteğini sağlayacak fırsatları araştırır. İsteddiği göreve yükselme gerçekleştiğinde çalışan eğer terfi ettiği işinden memnun ise başarısı artar aksi durumda başarı düşebilir (Ünsal, 2011: 259). Görüldüğü gibi kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır. Bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda da birey kişiliği ile iş çevresini etkilemektedir.

Kişilik ve davranış tarzı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalarda, kişilik yapısının davranışa yön vermede etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular, kişilik yapısının temel yönetim davranışlarına, dolayısıyla da yöneticilerin yönetim tarzına etken olduğu sonucunu doğurmaktadır. Bu sonuç yöneticilerin kişilik yapılarının üzerinde durulmasını gerektirmektedir (Saltürk, 2008: 17). Yöneticinin yumuşak ya da sert huylu olması, asık suratlı ya da güler yüzlü davranması, girişken ya da çekingen olması örgütsel açıdan farklı sonuçlar doğurmaktadır. Her yöneticinin kişilik yapısı ve davranış tarzı farklı olduğu için yönetim ve yöneticilik tarzı da farklı olmakta; bu durum alınan örgütsel sonuçların farklılaşmasına neden olmaktadır (Aytürk, 2010: 82). Özellikle iş yaşamında karşılaşılan çatışma ve zıtlıkların temelinde de bu farklılıkları görmeme durumunun yattığını söylemek mümkündür. İşverenlerin elemanlarında en çok tercih ettiği üç özellik konusunda yapılan bir araştırma ilginç sonuçlar ortaya koymuştur. Ankete katılan kişilerden %84'ü, en üst sıraya iyi ilişkiler kurmayı yazdığı belirlenirken, %40'ının ise eğitim ve deneyimi ilk sıraya aldığı belirlenmiştir

(Littauer ve Littauer, 2003: 7). Kişisel özellikler, örgüte ait süreç ve yapılarda bulunan değerleri ve bu değerlerle çalışanların işine karşı geliştirdiği duygusal ve bilişsel ilişkinin nasıl şekilleneceğini belirlemelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda buraya kadar anlatılanlardan şu sonucu çıkarmak mümkündür:

- 1- Görüldüğü gibi kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır. Kişilik özellikleri, örgütsel bağlılığı etkilemektedir.
- 2- İçsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şiddeti, iş görenlerin kişilik özelliklerinden etkilenmektedir.

Örgütsel bağlılık ile içsel pazarlama uygulamalarının anlamlı olabilmesi için iş görenin kişilik özelliklerinin de yüksek olması gerekmektedir. Çalışanların kişisel özellikleri farklılaştıkça, iş tatminini sağlayan iş özellikleri de farklılaşacaktır. İş tatmini, çalışanın işe ilişkin subjektif ve içsel duygularını ifade eder, genel olarak gözlenemez ancak kişinin davranışlarından anlaşılabilir. Farklı çalışanlar, farklı önem ve önceliklere sahiptir. Bu yüzden iş tatmini düzeyleri çalışanlar arasında farklılık gösterir. Bununla birlikte içsel pazarlama uygulamaları ve örgütsel bağlılık, bireysel algılama şekilleriyle doğrudan bağlantılıdır. Çalışanların fizyolojik, biyolojik ve psikolojik farklılıkların yanı sıra, gereksinimler, kişisel mantık, algısal hazırlık gibi etkenlerin de belirleyici olduğu algılama düzeyindeki bireysel farklılıklar ve kişilik özellikleri, İçsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin boyutlarından etkilenmektedir.

3.6. KİŞİLİK TANIMLANMASI

Araştırmacılar kişilik özellikleri ile pazarlama arasında doğrudan bir ilişkiye değinmemesine rağmen, pazarlama bilimi farklı kişilik özelliklerinin varlığını kendisi için bir avantaja dönüştürmeyi başarmıştır. Farklı kişilik özelliklerinin varlığının bilinmesi ile ürün çeşitlendirmesini farklılaştırmış, pazarlama hedef kitlesini oluştururken ve yeniden yapılandırırken kişilik özelliklerinden yararlanılmıştır. Ürün geliştirilmesi, pazarlanması, pazarlama sonrası müşteri bağlılığının oluşturulması ve hatta markaların oluşumunda kişilik özelliklerinden yararlanılmıştır.

Bir pazarlama yöneticisi aynı ihtiyacı gidermede farklı kişilik özelliklerini dikkate alarak; kişilik, demografik, sosyokültürel ve ekonomik özellikteki

tüketicilerden farklı mal özelliklerinden, daha geniş anlamda, farklı pazarlama bileşenlerinden tatmin olacaklarını bilmeli ve buna uygun hareket etmelidir. Tüketicilerin aynı ihtiyacı gidermek için satın aldıkları mallara bakıldığında, bu malların mal niteliği, fiyat, satıldıkları mağaza ve ifade ettikleri kimlik bakımından tüketicilere göre bireysel farklılık gösterdikleri ve kişilik özelliklerinin dikkate alındığı rahatlıkla görülebilir. Bununla birlikte pazarlama disiplininde genel olarak pazarı bölümlere ayırmada iki farklı yöntem izlenir. Bunlardan birincisi pazarın “genel değişkenlere”, ikincisi ise “durumsal değişkenlere” göre bölümlere ayrılmasıdır. Genel değişkenler, demografik, kişilik özellikleri ya da yaşam tarzı gibi, tüketicilerin geniş bir açıdan gruplandırılmalarına hizmet eden değişkenlerdir. Durumsal özel değişkenler ise; tüketimle ilgili olarak tüketim hacmi, satın alma sıklığı, marka bağlılığı, maldan elde edilmesi umulan yararlar ya da marka algılamaları gibi değişkenlerdir.

Pazarlama yaklaşımında marka tercihlerini kişilik özellikleri ve yaşam tarzı değişkenlerine bağlamaktan farklı bir biçimde ele alan yaklaşım, marka niteliklerine yönelen tüketici tutumlarından yaralanmaktadır. Bu düşünce, büyük ölçüde markalara insan kişilik özelliklerinin atfedilmesi, markaların da insan gibi kişilikleri olabileceğinin düşünülmesine dayanmaktadır. Bu düşünceye göre, tüketiciler bir malın değişik markalarını değerlendirirken, kendi kişiliklerine benzer kişilikleri olan markaları seçme eğilimlerinin belirlenmesi ve markalara, rasyonel faydalarının yanı sıra sembolik anlamlarının yüklenmesidir. Bu ilişkilendirme insan psikolojisi temelinde incelenmektedir. Çalışmanın bu bölümü özellikle son yıllarda, kişilik özelliklerinin yeterli bir sınıflaması olarak yaygın bir biçimde kabul gören beş faktör modelinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Kişiliğin yapısı ile ilgili bilimsel çalışmalar esas olarak Sigmund Freud (1856-1939) ile başlamıştır. Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930’lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla sürmüştür (Sosyal, 2008: 6). Psikologların üzerinde aynı fikirde olduğu bir tek kişilik tanımı yoktur (Cüceloğlu, 2010: 404). Psikologlara göre kişilik, bireyin özel ve ayırıcı yanlarını içermektedir. Özeldir, çünkü bireyin sıklıkla yaptığı ya da tipik davranışlarını temsil etmektedir. Ayırt edicidir, çünkü bu davranışlar kişiyi başkalarından ayırmaktadır (Demir, 2012: 2). Davranış bilimleri açısından ise kişilik, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin, kendi davranış

biçimlerine ve yaşam tarzına yansımadır şeklinde tanımlanabilir (Özdevecioğlu, 2002:116). Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir (Yelboğa, 2006: 198). Kişilik kelimesi, Türk Dil Kurumu (TDK) (2012)'na göre “Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünü, şahsiyet” anlamlarına gelmektedir. Türkçe’de kişilik kelimesinin eş/yakın anlamlısı olarak “şahsiyet ve yabanlık” kelimeleri kullanılmıştır.

Kişilik özellikleri, kişilerin içsel deneyimlerini, gözlenebilir davranışlarını tanımlamak, sınıflamak ve özetlemektedir. Kişilik özellikleri, duruma göre ortaya çıkan duygusal tepkiler ile kişilerin kendilerini ve diğerlerini tanımlamak için kullandıkları kavramlardır. Kişi etkileşim içerisinde olan bir varlıktır. Sürekli bir değişim ve gelişim halindedir. Bir durum karşısındaki davranışı o kişinin içinde bulunduğu durum ve bu durumun ortaya çıkardığı güdüler ile kişilik özelliklerinin bir sonucudur. Kişilik tanımlarının ortak noktaları, çeşitli durumlarda tutarlılık göstermeleri, uzun süreli eğilimler olmaları ve içsel nedenlere bağlı olarak değerlendirilmeleridir (Keskin ve Saltürk, 2008: 192).

Kişilik, bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan toplum içerisinde yaşamının kazandırdığı özelliklerin toplamıdır. Bunun yanında “kişilik kendine özgü ve uyumlu bir bütündür”. Kişilikle ilgili tanımlar üç kategoride toplanabilir (Yanbastı, 1990: 11):

- Kişilik, sosyal becerilerin toplamıdır. Bir insanın kişiliği, onun diğer insanlarla olan, çeşitli koşullarda çeşitli biçimler alan ilişkileri ve davranışlarının toplamıdır.

- Kişilik, bir insanın diğer insanlarda oluşturduğu imajdır. Başkaları üzerinde bıraktığı etkidir.

- Bir insanın kendinde olan özellikleri ile çevresi arasında geliştirdiği ilişkilerin oluşturduğu davranış eğilimlerinin toplamıdır.

Görüldüğü üzere kişilik kavramı, çok geniş bir alanda boyutlandırılmaktadır. Uyum, yetenek, bireyin davranış ve tutumu ve dış görünüş gibi özelliklerini içeren bir kavram olup, her bireyin kendine özgü ve bir bütün kişiliği bulunmaktadır.

3.7. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Yukarıda ifade edildiği gibi kişilikle ilgili pek çok tanım yapılmakta, fakat kişiliğin doğuştan mı kazanıldığı yoksa daha sonra deneyimlerle mi geliştiği gibi konular genellikle tanımların dışında kalmaktadır. Literatürde yapılan incelemede, kişiliğin oluşumu ve gelişiminde etkili olan faktörler hakkında birçok farklı değerlendirme yapılmıştır. Ancak, yapılan birçok araştırmada kişiliği etkileyen faktörlerin genel olarak aşağıdaki dört başlık altında ele alındığı görülmektedir. Bunlar; Biyolojik ve genetik faktörler, Ailesel Faktörler, Sosyal ve Kültürel Faktörler, Coğrafi ve Fiziksel Faktörler (Develioğlu ve Tekin, 2013: 17). Kişiliği etkileyen faktörleri yukarıda belirtilen kavramlarla ele almak yeterli olmayabilir. Kişiliğin tanımlanmasına ve ölçülmesine yönelik olarak pek çok kuramcının farklı görüşleri bulunmaktadır. Norman (1967) kişiliği açıklayan terimleri kapsayan kapsamlı bir liste oluşturarak, 75 anlamsal kategori kurmuştur. Goldberg (1990) ise Norman'ın listesini alarak kişilik değerlendirmeleri için 1,710 özellik sıfatı oluşturmuştur. Aynı zamanda Goldberg (1999) kişilik özelliklerinin ölçülmesinde Uluslararası Kişilik Envanter Havuzu (International Personality Item Pool- IPIP) projesi kapsamında güvenilirlik ve geçerlilik testleri uygulanmış 1452 maddelik Uluslararası Kişilik Envanteri'ni (International Personality Inventory- IPI) geliştirerek, kişilik özelliklerini beş ana boyutta değerlendirmiştir (Aydomuş, 2012: 18). Beş faktör kişilik modeli, kişiliğin değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan bir yaklaşımdır. Bu model “özellik yaklaşımına” dayanmaktadır ve kişiliğin ölçülmesinde bireylerin kendilerini ve diğerlerini tanımlamada kullandıkları “sıfatlardan” yararlanılmaktadır (Doğan, 2013: 57).

3.7.1. Beş Faktör Kişilik Kuramı ve Özellikleri

Kişilik ile ilgili çalışan araştırmacılar, kişiliği geniş bir çerçevede ele alan yaklaşımları düzenlemek ve bu konuda literatürde bulunan karmaşayı ortadan kaldırarak daha anlamlı hale getirmek adına Beş Faktör Kişilik Modeli üzerine odaklanmışlardır. Beş faktör kişilik modeli, bireylerin kendilerini ve başkalarını tanımlamak için kullandıkları binlerce sıfatın incelenmesi sonucunda geliştirilmiş,

açık, güçlü ve net bir model olarak ortaya çıkmıştır. Birçok araştırmacı beş faktör kişilik modelinin, kişiliğin yapısını anlamak için güçlü bir yaklaşım olduğu belirtmektedir (Ötken ve Cenkcı, 2013: 43). Beş faktör kişilik modelinin araştırmacılar tarafından benimsenmesinin ve kişilikle ilgili araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılmasının nedenleri olarak; (i) modelin boylamsal ve ampirik çalışmalara dayalı olması, (ii) ölçülen özelliklerin zamana karşı sürekliliğini koruması, (iii) bazı biyolojik temellerinin olması, (iv) farklı kültür ve gruplarda geçerliliğinin ortaya konması ve (v) psikometrik açıdan kullanımının ve değerlendirilmesinin kolay olması söylenebilir (Doğan, 2013: 57). Beş Faktör Modeli en büyük avantajı kişilikle ilgili farklı yaklaşımlar arasında ortak noktaları içermesidir. Özellikle son yıllarda bu beş özellik, İK açısından işgören seçimi ve değerlendirilmesinde de kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü beş büyük özellik, kişilik yapısı ve önemli örgütsel kriterler arasındaki ilişkinin anlaşılmasını sağlayan büyük oranda kabul edilmiş bir sınıflandırma sunmaktadır. Bu beş boyut aşağıdaki gibidir (Kaya 2010: 39):

- 1- Dışadönüklük (Extraversion),
- 2- Uyumluluk (Agreeableness),
- 3- Sorumluluk (Conscientiousness),
- 4- Duygusal denge (Emotional Stability),
- 5- Yeniliğe açık olma (Openness to Experience),

Beş faktör kişilik modeli, kişiliğin beş farklı bağımsız boyuttan oluştuğunu ve bu boyutların bireysel farklılıkları çalışma konusunda önemli ve anlamlı bir sınıflandırma sağladığını ortaya koymaktadır. Modeldeki son faktör, araştırmacıların en az uzlaşmaya vardıkları faktördür. MacCrea ve Costa (1987) bu faktörü yeniliğe açık olma, Goldberg (1990) zeka, Saucier (1994) ise hayal gücü olarak olarak isimlendirmişlerdir. Türkiye’de beş faktör kişilik modeli ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, birçoğunda söz konusu faktörün yeniliğe açık olma olarak kullanıldığı görülmüştür (Ötken ve Cenkcı, 2013: 43). Bu çalışmada da beşinci faktör yeniliğe açık olma olarak isimlendirilmektedir.

3.7.2. Dışadönüklük (Extraversion)

Dışadönüklük boyutu, bireyin ilişkilerindeki rahatlık düzeyidir. Dışadönüklük seviyesi yüksek olan bireyler vakitlerinin çoğunu birbirleriyle ilişki kurmaya ayırır

ve bundan zevk alırlar. İçedönükler ise, ilişki kurmaktan hoşlanmaz ve yalnızlıktan hoşlanırlar (Çelik ve Çengiz, 2014: 38). Dışa dönüklük boyutu, hayat dolu, heyecanlı, neşeli, girişken ve sosyal olma gibi özellikleri içermektedir. Dışa dönük insanlar pozitif duygu eğilimli, atılgan, aktif, konuşkan, şen şakrak, iyimser ve enerjiktirler; eğlence ve hareketten hoşlanırlar (Sudak ve Zehir, 2013: 144). Özellikle dışadönüklük özelliği baskın olan bireyler genel anlamda iş ortamını ve çalışma çevresini, dışadönüklük özelliği daha az olan bireylere göre daha olumlu algırlar. Dışadönüklük aynı zamanda bir kişinin çalışma ortamının amaca yönelik doğası üzerinde de bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla dışa dönükler, iş ortamında pozitif sosyal çevreyi tecrübe ederler, çünkü bu kişiler çalışma arkadaşlarından pozitif tepkiler alırlar. İnsan yönelimli yanları fazla olan dışadönük kişiler; iyimserliği, coşkuyu daha sık yaşayan, artmış bir enerji düzeyine sahip kişilerdir. Bu yüzden dışadönüklük olumlu duygu yaşamayla ilişkilendirilir (Bitlisli vd. 2013: 463). Caligiuri (2000) kültürler üzerine yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarında, dışa dönüklük kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin, diğer bireylere nazaran farklı kültürlerle karşı daha açık, iyimser oldukları ve kültürel adaptasyonda daha başarılı olduklarını belirtmiştir (Tekin vd, 2012: 4618). Dışadönüklük boyutu aslında dış dünyaya açık olma ile ilgilidir. Dışa dönük kişilik özelliği olanlar, insanlarla bir arada olmayı seven, enerji dolu ve her zaman iyi düşünen insanlardır. Heyecan için fırsatlara ‘evet’ diyebilen, istekli ve hareketli kişilerdir. Grup içinde konuşmayı severler, kendilerini ifade eder ve dikkat çekerler. Başkalarına karşı sıcak ve sevecendirler. Kalabalık ortamları ve toplantıları severler. İçe dönükler ise, dışa dönüklerin coşku, enerji ve hareketlilik seviyesinden yoksundurlar. Sessiz ve tedbirli olmayı tercih ederler, sosyal dünya ile ilgilenmezler (Deniz ve Erciş, 2008:304). Dışadönük insanların bir dezavantajı, içedönüklere kıyasla ise gelmeme durumu daha fazla yaşanabilir, daha ataktır ve zararlı davranışlar (sigara, alkol kullanımı gibi) sergileyebilirler (Kaya, 2010: 40). McCrae ve Costa yapmış oldukları çalışmaların sonucunda dışa dönük kişilik yapısı ile ilgili altı adet temel sıfat belirtmişlerdir. Bu sıfatlar aşağıdaki şekildedir (Tekin 2012: 121);

1. girişken,
2. aktif,
3. iddialı,
4. heyecan odaklı,
5. iyimser (olumlu duygular besleyen),

6. sıcakkanlı.

3.7.3. Uyumluluk (Agreeableness)

Bir kişinin duygularında, düşüncelerinde ve davranışlarında şefkatten düşmanlığa kadar uzanan bir çizgi boyunca kişiler arası uyumun niteliğini değerlendirmek için kullanılır uzlaşmacılık olarak da ifade edilir. Uyumluluk; daha az kişiler arası çatışmaya ve daha fazla iş ve aile çatışmasını azaltıcı desteğe neden olur. Kabul edici bireyler işlerinde daha başarılıdırlar ve iş arkadaşları veya ailelerinden daha fazla duygusal destek görürler (Sudak ve Zehir, 2013: 144). Uyumlu bireyler, arkadaşça davranırlar, birlikte çalışmayı severler, kibardırlar, hoşgörü sınırları geniştir, güven vericidirler ve yumuşak kalplidirler. Bu özelliklere sahip bireyler, yönetici olarak astlarını iyi motive eder, onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışır ve iyi iletişim kurarlar (Soysal, 2008: 10). Bu boyutun özellikleri arasında; kendinden önce başkalarını düşünme, kişiler arası ilişkilerde alttan alma ve yatıştırma eğilimi, sempatik, sıcakkanlı, nazik ve saygılı olma yer alır. Duygusallık (neuroticism), duygusal istikrar olarak da ifade edilir. Kızgınlık, kaygı ve depresyon gibi olumsuz duyguları yaşamaya yatkındırlar. Böylesi bireyler, geleneksel durumları tehdit edici ve önemsiz hayal kırıklıkları olarak görürler (Bitlisli vd, 2013: 463). İnsanlar, arkadaş ya da örgüt içinde takım üyesi seçecekleri zaman uzlaşmacı kişiler onların ilk tercihidir. Örgütte sapkın davranışları daha az sergileyen yumuşak başlı ve kurallara uyan kişilerdir. Dezavantajı, kariyerde daha az başarılı olmalarıdır. Bunun nedeni ise, sürekli başkalarının kendilerinden iyi olduğunu düşünerek arka planda kalmalarıdır (Kaya, 2010: 41). Kişilerin iyi huylu, ılımlı, işbirlikçi, yardımsever, duygusal, olgun, uyumlu, iyiliksever, başkalarına karşı dikkatli, kendine yetebilen, sempatik, açık sözlü, fedakâr, alçak gönüllü, esnek, yumuşak kalpli, güvenilir, kibar, hoşgörülü, başkalarını seven, samimi, arkadaş canlısı gibi özelliklere sahip olmasıdır. Uyumlu bireylerin buldukları ortamın yapısına göre hareket ettikleri, herhangi olumsuz bir durum karşısında ılımlı ve sakin bir şekilde hareket ederek çözüm yoluna gittikleri söylenebilir (Merdan, 2013: 143). Uyumluluk kişilerin bireysel farklılık ve davranışlarından kaynaklanan eylemleri içerisinde uzlaşma ve işbirliği açısından önemlidir.

Uyumluluk kişilik özellikleri baskın olan bireyler iş hayatında, yöneticilik pozisyonunda ve bilhassa hizmet sektörüne dayalı işlerde daha başarılı olmaktadır. Bunun altında yatan en önemli faktörlerden biri, uyumluluk kişilik özellikleri ile

ilişkili olarak kabul edilen, kişiler arası ilişkilerdeki kolaylaştırıcılık rolü, empatiklik ve güvenilir bir imaj sergileme yeteneklerinin bu tip bireylerde daha sık gözlemlenebilir olmasıdır. Bu yapıdaki bireyler aynı zamanda yerine göre kendinden çok başkasının çıkarlarını düşünen bir tavır sergileyebilmekle birlikte, genel olarak çevresine saygılı, esnek, güvenilir, işbirliği taraftarı, anlayışlı, yumuşak kalpli ve duygusal olarak tatmin edici bireylerdir. Uyumluluk kişilik özelliklerinin tam tersi bir kişilik yapısına sahip olan bireyler ise; işbirliğinden uzak, kaba, çevresine karşı düşmanca duygular besleyen, bencil, çevresine karşı her anlamda vurdumduymaz bir şekilde davranan, empati kabiliyetinden yoksun ve kıskanç bir profile sahiptirler. Bu özelliğe sahip bireyler rekabetten çok uzlaşmaya önem verirler. McCrae ve Costa yapmış oldukları çalışmaların sonucunda uyumlu kişilik yapısı ile ilgili altı adet temel sıfat belirtmişlerdir. Bu sıfatlar aşağıdaki şekildedir (Tekin, 2012: 124);

1. güvenilir,
2. dürüst,
3. diğer gam (yer yer başkalarını kendinden daha önce düşünen),
4. uyumlu,
5. alçak gönüllü,
6. yumuşak huylu

3.7.4. Sorumluluk (Conscientiousness)

Sorumluluk sahibi, düzenli, sağlam karakterli, disiplinli, başarı odaklı, rasyonel ve düşünceli bireyi tanımlamada kullanılan kişilik boyutudur. Sorumluluk sahibi kişiler; çalışkan, azimli, görevlerine karşı duyarlı insanlardır. Meta-analitik çalışmalar, sorumluluğun iş performansı ile en güçlü ve anlamlı korelasyonu gösterdiğini savunmaktadır. Sorumluluk düzeyi yüksek olan kişiler işlerine karşı gösterdikleri duyarlılıktan dolayı işe daha fazla dahil edilmelidirler (Kaya, 2010: 41). Bu kişilik özelliğine sahip olan bireylerin diğer bireylere nazaran sorumluluk, dürüstlük, güvenilirlik, dikkat, ısrarcılık gibi niteliklerinin daha fazla ön plana çıktığını, bu kişilik özelliğinin tam tersi bir yapıya sahip olan bireylerin ise sorumsuzluk, güvenilmezlik, tembellik, unutkanlık, vurdumduymazlık ve dikkatsizlik gibi niteliklerinin daha ön plana çıktığını belirtmişlerdir. Sorumluluk boyutunun sahip olduğu ısrarcılık, güvenilirlik, ciddiyet gibi sıfatlar, bu boyut ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahipken, unutkanlık, tembellik ve bencillik gibi sıfatlar bu boyut ile negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Develioğlu ve Tekin, 2013: 18).

Sorumluluk bireylerin dürtülerini nasıl kontrol ettiğini ifade eder. Sorumlu bireyler, hedef yönelimlidir, genelde zeki ve güvenilir olarak ifade edilirler. Olumsuz yanları ise sorumluluğu yüksek olan bireyler, işkolik ve mükemmeliyetçi olabilirler. Sorumluluk kişilik özelliği bir bireyin başarı yönelimli, güvenilir, organize olmuş ve sorumlu olma derecesini ifade eder. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanabileceği öne sürülür. Sorumluluk duygusu yüksek bireyler; daha disiplinli, planlı, gayretli ve tepkilerinde mantıklı olmaya daha yatkındırlar. Sorumluluk duygusu düşük olanlara göre, görevin gereklerine daha bağlı, sorunlarda sorumluluk üstlenmeye ve inisiyatif kullanmaya daha arzulu, kurallara uyma konusunda daha tutarlıdırlar. Sorumluluk özelliği taşıyan bir bireyin sebatkârlığı ve öz-disiplini o bireyin görevi başarmasını ve tamamlamasını mümkün kılar (Bitlisli vd, 2013: 462).

Bu konuda ilginç bir sonuç, sorumlu kişiler daha az sorumlu olanlara göre daha uzun yaşamaktadırlar. Çünkü onların kendilerine yönelik ilgisi de daha fazladır. Yani, beslenme düzenlerine dikkat ederler, egzersiz yaparlar ve sigara, alkol kullanımı gibi davranışları daha az sergilerler. Sorumluluk ile ilgili dezavantaj, oldukça düzenli olduklarından değişen durumlara o kadar iyi adapte olamayabilirler. Genellikle performans odaklı kişilerdir ve özellikle sanatsal faaliyetlerde daha az yeteneklidirler. McCrae ve Costa (1992) ve Costa McCrae ve Dye (1991) yapmış oldukları çalışmaların sonucunda sorumlu kişilik yapısı ile ilgili altı adet temel sıfat belirtmişlerdir. Bu sıfatlar aşağıdaki şekildedir (Tekin, 2012: 125);

1. Özdisiplinli,
2. Görev bilincine sahip,
3. Kabiliyetli,
4. Düzenli,
5. İhtiyatlı,
6. Başarı için mücadele güdüsüne sahip.

Sorumluluk sahibi bireyler amaca yönelik dürtülerini iyi kontrol edebildikleri gibi ayrıntılara da dikkat etmektedirler. Sorumluluk sahibi bireyler güvenilir, kararlı, titiz, tertipli, organize olmuş, dakik, güçlü, iradeli bir yapıya sahiptirler. Sorumluluk sahibi bireyler, işlerinde verilen sorumluluğu titiz bir şekilde yerine getirmeye çalışırlar ve sorumluluk almaktan kaçınmazlar (Merdan, 2013: 143).

3.7.5. Duygusal Denge (Emotional Stability)

Bireyin sınırlı olup olmaması, kendine güven derecesi, iyimser veya kötümser olması, sıkılgan olması, duygusal olması ve endişeli olması gibi özellikler bu boyutun kapsamındadır. Birçok araştırmacı örgütlerde yönetim görevi üstlenen bireylerin mutlaka duygusal istikrar boyutunda olumlu nitelikler taşıması gerektiğini ileri sürmektedirler (Soysal, 2008: 10). Duygusal istikrar olarak da ifade edilir. Kızgınlık, kaygı ve depresyon gibi olumsuz duyguları yaşamaya yatkındırlar. Bu boyut kapsamında yer alan özellikler arasında; bireyin sınırlı olup olmaması, kendine güven derecesi, iyimser veya kötümser olması, sıkılgan olması, duygusal olması ve endişeli olması sayılabilir (Bitlisli vd, 2013: 463). Duygusal olarak dengeli kişiler kolay üzülmeyen ve duygusal olarak daha az tepki verirler. Sakindirler, istikrarlıdırlar ve kalıcı olumsuz duygulardan uzak dururlar (Erçiş ve Deniz, 2008: 304). Duygusal dengeli insanlar ise sakin ve hallerinden hoşnuturlar. Bu duygunun karşıtı insanlar, çok sınırlı, gergin, kaygılı, sıkıntılı ve üzgündürler.

Bu boyutun negatif yönü nevroitiklik veya duygusal dengesizlik olarak adlandırılmaktadır. Costa ve McCrae (1992)'ye göre bu faktör, olumlu psikolojik uyum ve duygusal dengenin noksanlığını ifade etmektedir, duygusal dengesizlik (nevroitiklik) boyutu, bireyin kişiliğinde yer alan duygusal dengeye dair çıktılar ortaya koymaktadır (Develioğlu ve Tekin, 2013: 18). Duygusal dengesizlik, aşırı endişe, kötümserlik, düşük düzeyde kendine güven ve negatif duyguları yaşamaya eğilimli olmak gibi özellikleri kapsamaktadır. Negatif bir bakış açısı ile olayları yorumlamaya eğilimli olduklarından, duygusal dengesizlik özelliği yüksek olan bireylerin işlerine karşı pozitif tutum geliştirme ihtimali daha az olacaktır. Dahası, kendine güven eksikliği ve kötümser bir yaklaşım kariyerlerine yönelik hırs/tutku geliştirmelerine, kariyer amaçlarına ve performanslarına engel teşkil edecektir (Kaya, 2010: 42). McCrae ve Costa (1985) ve Costa ve McCrae (1992) yapmış oldukları çalışmaların sonucunda nevroitik kişilik yapısı ile ilgili altı adet temel sıfat belirtmişlerdir. Bu sıfatlar aşağıdaki şekildedir (Tekin, 2012: 122);

1. endişeli,
2. düşmanca duygulara sahip,
3. depresif,
4. kendinin farkında,
5. düşüncesiz,

6. kırılğan.

3.7.6. Yeniliğe Açıklık (Openness to Experience)

Bu boyut, araştırmacıların üzerinde en az görüş birliğine vardıkları boyuttur. Hayal gücüne sahip, hassas ve meraklı, sanat yönü olan, bilgili, değişken, entelektüel ve özgün özelliklere sahip bireyleri tanımlamada kullanılan kişilik boyutudur. Deneyime açıklık çeşitli ilgi alanları, yeni fikirlere açıklık, esnek düşünme, yaratıcılık, düşünce ve amaç geliştirme gibi özellikleri kapsamaktadır. İnişiyatif sahibidirler, kuralların mutlak ve katı bir biçimde yerine getirilmesi görüşünü kabul etmezler. Kendilerini tanımlamada daha çok bağımsızlık ve kendine özgü olma özelliklerini vurgulamaktadırlar. Bu boyutun kişilik özelliklerine sahip olan bireyler zeki, hayal gücü yüksek, sanata eğilimli, meraklı ve bilgili olarak tanımlanabilecek kimselerdir. Açıklık kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, diğer bireylere nazaran, deneyimlere ve yeni fikirlere daha açık, aktif bir hayal gücüne sahip, değişimi tercih eden ve kendine has bağımsız bir yargılama gücü olan bireylerdir (Develioğlu ve Tekin, 2013: 19). Yeniliklere açık olmayan kişilere nazaran duygularının daha çok farkındadırlar. Yeniliklere açık olma boyutu düşük olan kişilerin ise daha sınırlı ve genel ilgi alanları vardır (Deniz ve Eriş, 2008: 304).

Bu boyut, yaratıcı ve hayalci bireyleri dünyaya yüzeysel bakan ve basmakalıp insanlardan ayıran bir kişilik boyutudur. Yeniliğe açıklık kişilik özelliği bir kişinin kendine has olmasını, değişimi ve çeşitliliği arzulama derecesini yansıtır. Açıklık özelliği yüksek bireyler; yeni ve alışılmadık deneyimlere açıktır, statükoya ve durağanlığı karşı genelde geleneksel olmayan yöntemleri tercih ederler, iç duyarlılıkları yüksektir, entelektüel ve yaratıcı eğilimlere sahiptir. Aynı zamanda bu kişiler kültürlü, meraklı ve orijinal fikirlere sahiptir, geniş düşünür, hayal gücü kuvvetlidir (Bitlisli vd. 2013: 462). Sosyaldirler ve insanlarla çabuk kaynaşırlar. Gerek yönetici pozisyonunda gerekse alt pozisyonlarda olsun bu tip kişiler çabuk uyum sağlarlar ve sorun çıkartma yerine sorunları çözmeye odaklanmışlardır. Yaptıkları işlerde hep şeffaf olmaya özen gösterirler ve paylaşımcıdırlar (Sosyal, 2008: 10). Deneyime açıklık alt boyutu, ilgili olma, meraklılık, yeniliklere açık olma, bağımsızlık, yaratıcılık, değişime açık olma gibi kişilik özelliklerinden oluşmaktadır. Deneyime açıklık düzeyi yüksek olan bireyler, yeni fikirler üretmekten hoşlanan, maceracı, sanata karşı ilgili, üretken bireyler olarak değerlendirilmektedir. Deneyime açıklık düzeyi düşük olan bireyler ise tutucu, geleneksel, sabit fikirli ve yeniliklere

kapalı bireyler olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2013: 58). McCrae ve Costa, yapmış oldukları çalışmaların sonucunda açık kişilik yapısı ile ilgili altı adet temel sıfat belirtmişlerdir. Bu sıfatlar aşağıdaki şekildedir (Tekin, 2012: 127);

1. fantastik,
2. estetik,
3. duygusal,
4. aktif,
5. fikir sahibi,
6. değer sahibi.

3.8. PERFORMANS

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde örgütsel bağlılık ve kişilikle ilgili genel bilgiler verilmeye çalışılmış ve konu daha çok işletme ve pazarlama boyutlarında ele alınmıştır. Bu kısımda ise içsel pazarlamayı, örgütsel davranışı ve kişilik özellikleri etkileyen performans üzerinde durulmaktadır. İşletmelerin performansları çeşitli boyutlarda incelenmektedir. Bunlar genelde işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama başarısıdır. İşlevsel performans ve çıktı performansı kısa dönemli performans olarak değerlendirilirken, uyum sağlama uzun dönemli performans olarak görülmektedir. Belirli performans çıktılarının iyi olmasını hedeflemek diğer performans çıktılarına olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin yenilik ve uyum sağlama performansını artırmak, çıktı performansını artırmakta, fakat işlevselliği azaltabilmektedir. Bu durumda, işletme yöneticilerinin öncelikleri hangi performans çıktılarına odaklanılacağını belirlemektedir (Apaydın, 2008: 126). Elbette pek çok performans özelliğinden söz etmek mümkündür. Bununla birlikte İK'nın etki alanında olan işgörenlerin de performanslarından da söz etmek mümkündür, ancak bu bölümde organizasyonlarda müşteri ve iş performansı üzerinde durulmaktadır.

Performans değerlendirme, işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için sık sık başvurulan bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla ve sık olarak kullanımı, sürecin dinamik ve sürekli bir nitelik kazanmasına neden olmuştur. Firmalar stratejik konum değerlendirmesi yapıp, stratejik amaçlarını belirledikten sonra, bu amaçlarını gerçekleştirmek için pazarlamanın yönünü belirlerler. Belirlenen yön stratejik odak olarak ifade edilir. Örgütsel performans, her örgüt için, o örgütün rekabetçi gücünün bir göstergesidir. Başka bir deyişle, bir örgüt için

performans, örgütün nerede olduğunun, önceden belirlenmiş olan stratejik odağın ve amaçların ne ölçüde başarıldığının ve en önemlisi, rakiplerle yapılan bir karşılaştırma içerisinde, yeteneklerin performans artışı sağlamak üzere nasıl etkin kullanılabileceğinin bir belirleyicisidir (Demir ve Tarhan, 2009: 60). Başka bir tanıma göre performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak da tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle performans “bir iş görenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır” (Bingöl, 2010: 273). Performansın belirlenmesi, gerçekleştirilen etkinliğin değerlendirilmesini gerektirir. Performans bir organizasyonun öncelikli görevini yerine getirmek ve kazanç elde edebilmek için gerekli olan faaliyetlerin doğasını ve kalitesini ifade etmektedir. Bir örgütün performansı ise; belirli bir zaman sonucunda elde ettiği çıktı ya da çalışma sonucudur. İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Algün ve Eraslan, 2005: 95). İşletmecilik açısından fonksiyonelliğin kalitesi olarak anlaşılan performans, yönetim açısından ise yönetim kalitesi ile ilişkilendirilmektedir. 21. yy başlarında Taylor’un gerçekleştirdiği üretkenlik ölçümleri ile başlayan performans ölçümü ve değerlendirilmesine yönelik ilgi, günümüze kadar sürekli bir artış eğilimi göstererek devam etmektedir (Pervaiz, vd., 1999: 305). Görüldüğü gibi performans olgusu birçok yazar tarafından incelenmekle beraber ortak bir tanım üzerinde görüş birliği olmadığı ve tanımların bütünlükten yoksun olduğu dikkati çekmektedir. Buna ilaveten, Clark ve Fujimoto, Doz, Emmanuelides, Moseng ve Bredrup ise performans kavramını, performansı oluşturan çeşitli boyutları dikkate alarak tanımlamışlardır (O’Donnell ve Duffy, 2002: 1201). Tablo 4.’te çeşitli yazarların performans ve performansla ilgili tanımları görülmektedir.

Tablo 3.3: Performans ve Performansla İlgili Tanımlar

Yazar ve Kaynak	Tanımlanan Unsur	Tanım	Çalışma Alanı
Andreasen ve Hein (1987)	Verim	Maliyetlerde Artışa Yol Açan Açıklama, Risk Azaltma, Ayrıntılı Anlatım ve Dokümantasyon İle İlgili Giderlerdeki Artış Oranı	Ürün Geliştirme
Cordero (1989)	Performans	Etkililik (Hedeflere Ulaşmada Belirleyici Olan Çıktıların Ölçülmesidir) -Verimlilik (Çıktıların Üretiminde Minimum Düzeyde Girdi Kullanılıp Kullanılmadığını Belirlemek İçin Kaynakların Ölçülmesidir)	Araştırma ve Geliştirme Organizasyon
Clark ve Fujimoto (1991)	Performans Boyutları	Toplam Ürün Kalitesi, Sunum Zamanı ve Verimlilik (Kaynak Kullanma Düzeyi)	Ürün Geliştirme
Emmanuelides (1993)	Performans Boyutları	Geliştirme Zamanı, Geliştirme Verimliliği (Kaynak Kullanımı) ve Toplam Dizayn Kalitesi	Ürün Geliştirme (proje)
Moseng ve Bredrup (1993)	Performans Boyutları	Verim, Etkililik ve Uyarlanabilirlik	Üretim
Griffan ve Page (1993)	Verimlilik	Kaynakların Bir Araya Getiriliş Biçimindeki Mükemmelliğin ve Spesifik Sonuçlara Ne Kadar Ulaşıldığının Ölçülmesidir.	Genel
Goldschmidt (1995)	Tasarım Verimliliği	Verim ve Etkililik	Üretim
Doz (1996)	Performans Boyutları	Geliştirme, Geliştirme Hızı ve Araştırma Geliştirme Verimine Odaklanma	Ürün Geliştirme
Nelly v., (1996)	Performans Boyutları	Zaman, Maliyet, Kalite ve Esneklik	Üretim
Sinclair ve Zahiri (1996)	Performans Ölçümü	Başarılı Örgütlerin ve Bireylerin Hedeflerine Nasıl Ulaştıklarını Belirleme Sürecidir.	Örgütler, Bireyler
Nelly (1996)	Performans	Amaçlı Bir Faaliyetin Verimliliği ve Etkililiğidir	İşletme
Van Drongelen ve Cook (1997)	Performans Ölçümü	Şirketin Hedeflerine ve Planlarına Ulaşma Düzeyi ile Hedeflere Ulaşma Düzeyini Etkileyebilecek Faktörlerle İlgili Bilginin Elde Edilmesi ve Analizidir	Genel
Duffy (1998)	Tasarım Verimliliği	Verim ve Etkililik	Mühendislik Dizaynı
Rolstadas (1998)	Performans	Aşağıdaki Performans Kriterleri Arasındaki Karmaşık Bir Karşılıklı İlişkidir: Etkililik Kalite Verimlilik Çalışma Hayatının Kalitesi Yenilik Kârlılık	Örgütsel Sistem
Dwight (1999)	Performans	Bir Amaca Ulaşma Düzeyidir.	Genel

Kaynak: O'Donnell, F.J. & Duffy, A.H.B. (2002). Modelling Design Development Performance, International Journal of Operations & Production Management, 22(11), s:1201.

Tablo 4’ te görüldüğü gibi performans olgusu birçok yazar tarafından incenmiş ancak kavram birliğine varılamamıştır. Ancak bu ayrılıklara rağmen bazı anahtar terimlerin ortaya çıktığı da görülmektedir. Verimlilik ve etkililik kavramları özellikle performansı tanımlamakta kullanılmamakla birlikte, performansla ilgili çalışmalarda sıklıkla yer almaktadır. Genellikle, etkililiğin hedeflere ulaşmayla, verimliliğin ise kaynakların kullanılmasıyla ilgili olarak kullanıldığı görülmektedir. İşletme yöneticilerinin temel görevlerinden biri de; işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerini en iyi düzeyde gerçekleştirmektir. İşletmelerin temel amaçları ile stratejik plan ve politikalarını gerçekleştirebilmesi ise, genel olarak işletme performansının belirlenmesiyle ilişkilidir. İşletmelerin küresel pazarlarda rekabet edebilmesi için ürünlerini artan çeşitlilikle birlikte yüksek kalite, düşük maliyet ve kısa sürede üretmesi gerekmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği alanlardaki konumunun tespit edilebilmesi, kıyaslama yapılarak diğer işletmeler ile aralarındaki olası farkların bulunabilmesi ve işletme içi ve dışı faaliyetlerin niteliğinin geliştirilebilmesi için performansın ölçülmesi önemlidir (Zerenler, 2005: 2). Performansın tanımında finansal performans göstergeleri, pazar ve müşteri odaklı göstergeler, çalışma şartları ile ilgili göstergeler de yer almaktadır. Dolayısıyla performansın kaynağını sadece işletmenin sergilediği finansal sonuçlar oluşturmayıp, işletmeyi oluşturan diğer paydaşlar müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve toplum açısından da ifade edilmelidir. Bu bakış açıları değerlendirildiğinde performans müşteri ve iş performansı olarak iki grupta değerlendirilebilir.

3.8.1 Müşteri Performansı

İktisat kuramcılarında Adam Smith fiyat ile ilgili görüşünü söyle dile getirmiştir; “Bir şeyin gerçek fiyatı, o şeyi elde etmek için katlanacağınız zahmet ve ödeyeceğinizin toplamıdır”. Benzer bir şekilde ünlü pazarlamacı Drucker’e göre; “İşletmelerin misyonları ve amaçları müşteri yaratmak ve onları tatmin etmektir”. Pazarlama miyopluğu kavramının sahibi ünlü pazarlamacı T. Levitt ise firmanın amacını “Müşteri bulmak ve firma bağlılığını sağlamak” olarak açıklamıştır. Onların göstermek istedikleri şey, müşterilerin istediklerini vermeye odaklanmış müşteri için değer yaratma kavramı ve uygulanmasıdır (Odabaşı, 2006: 4).

Günümüzde müşteri, tek yönlü bir rol üstlenen tüketiciden, çok yönlü bir rol üstlenen tüketiciye dönüşmeye başlamıştır. Artık müşteri, değer ortak üreticisi ve yaratıcısı, bilginin ve yeterliliğin ortak geliştiricisi konumuna gelmiştir. Etkili MİY

uygulamaları, müşteriye değer yaratma ve sunma çabalarındaki artış, müşterinin işletmelerdeki konumunun değişmesiyle gerçekleşmektedir. Özellikle işletmeler değer yaratma faaliyetleriyle yeni müşteriler çekmek ve var olan müşterileri elde tutmak için uğraş vermektedir. Bu da işletmelerin müşteri değerinin temelini oluşturan boyutları derinlemesine anlamasını gerekli kılmaktadır. Müşteri performansı İşletmelerin karlılığını artırmak için müşteriye yönelen geleneksel iş yapma yöntemleri yerine müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmaya ve mevcut müşterileri elde tutmaya odaklanan bir iş yapma yöntemidir. Müşteri değeri; müşteriye cezbetme ve elde tutmada stratejik bir araç olmasının yanında, hem üretim hem de hizmet işletmelerinin başarısında en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Üstün müşteri değeri sunumu, müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri performansını artırarak rekabetçi üstünlük yaratma ve korumada önemli bir etkiye sahiptir (Onaran vd., 2013: 38). Müşteri performansında amaç sadece müşteri değeri oluşturarak müşteriye cezbetmek değil, aynı zamanda müşteriyle ilişkiyi uzun dönemli geliştirmek ve müşteri tatmini sağlayarak marka sadakati oluşturmaktır.

Müşteri performansının artması ya da azalması müşterilerin tatminine bağlıdır. Müşterilerin herhangi bir firma ile devamını sağlayacak alışverişindeki temel neden, firmaların onlara sunduğu değerdir. Yani müşteriler kendileri için değer yaratanı bulup seçiyorlar ve ödüllendiriyorlar. Bu durum müşteri performansı oluşturabilmek için işletmelerdeki herkesin içsel pazarlama uygulamaları sonucu “müşteri için değer yaratmayı” en üst noktaya getirebilmek için çok çalışmalarını gerektirmektedir. Müşteri için değer yaratmaya yönelik yaklaşımlar parçalara değil, tümüne odaklanma ile gerçekleştirilir. Müşteri için değer yaratma, müşterinin ne istediği ve ürünü satın aldıktan sonra üründen ne elde ettiği ile ilgili yaklaşımdır. Kısaca müşteri açısından değer yaratma kavramı, müşterinin ürün veya hizmet için ödediği ve karşılığını da fazlası ile aldığı zamanki durumu içermektedir (Odabaşı, 2006: 1). İşletmelerinde içsel pazarlama kültürünün oluşturulabilmesi sayesinde tüketici tatmini sağlanabilecek, bu sayesinde müşterinin elde tutulması sayesinde müşteri performansı artacak ve bu sayede müşteri sadakati sağlanacaktır. Bu durum ise uzun vadeli başarıyı beraberinde getirecek, işletmenin rekabet ortamında başarısını arttıracak ve önünü açacaktır (Ene, 2013: 77). Müşteri performansının algılanmasında işletmeler, müşterilerin bir işletmeyle ilişkilerini sonlandırmak veya devam ettirmekle ilgili kararlarını belirleyen müşterinin tatmin oluşturulmasında ve geliştirilmesindeki farklı boyutlarını bilmek ve değerlendirmek zorundadır. Müşteri

performansı, örgüt sisteminin tüm parçalarının birbirleriyle olan etkileşimi ve çabalarının bir sonucu olarak oluşur. Müşteriler her zaman kendileri için daha fazla avantaj sağlayan ürünleri tercih ederler. Bununla birlikte satın alacağı hizmet ya da ürünle ilgili olarak her türlü sorununun giderilmiş olmasını ister. Satın alacağı ürün ya da hizmetleri bütçesi doğrultusunda belirler. Dolayısıyla maliyet avantajı müşteri sadakatini yakalamada etkindir. Müşteriler sahip olduğu ürünün garantili olmasına ve garanti kapsamının geniş ve servis ağının yaygın olmasına dikkat ederler. Markalar, ürüne bir anlam ve duygu yüklerler, bu nedenle markalar müşteri performansı oluşturmada kurumlara yardım eder. Müşteriler, aynı markayı her satın aldıklarında, aynı özellikleri, faydaları ve kaliteyi bulacaklarını bilir. Tüm bu yaklaşımlar ve oluşumlar müşterilerin tatmin edilmesi, bağlılığı ve performanslarını belirleyen etkenler olarak karşımıza çıkar.

3.8.2. Şirket Performansı

Performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçlarının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir. Küresel rekabet şartları işletme performanslarını detaylı ve çok yönlü ele almayı gerekli kılmaktadır. Günümüzde birçok işletme, finansal ve finansal olmayan performans ölçülerinin her ikisini birlikte kullanmaktadır. Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. İş performansı tipik olarak, çalışanların alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak da değerlendirilmektedir. Firma performansı ölçülmesi konusunda iki temel yaklaşımın kullanıldığı görülmektedir. Birinci yaklaşımda, firma performansını rakiplerin performanslarıyla karşılaştıran subjektif ölçekler kullanılmaktadır. Diğer yaklaşımda ise firma performansına ilişkin kesin ölçütleri esas alan objektif ölçekler kullanılmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar objektif ve subjektif ölçekler arasında güçlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Ene, 2013: 81). Örgütsel performans, her örgüt için, o örgütün rekabetçi gücünün bir göstergesidir. Başka bir deyişle bir örgüt için performans, örgütün nerede olduğunun, önceden belirlenmiş olan amaçların ne ölçüde başarıldığının ve en önemlisi, rakiplerle yapılan bir karşılaştırma içerisinde, yeteneklerin performans artışı sağlamak üzere nasıl etkin kullanılabileceğinin bir belirleyicisidir (Demir ve Okan, 2009: 60). Bu anlamda iş

performansı çalışanı bir maliyet olarak değil; bir değer, örgütsel performansa katkı yapan bir sermaye ve güç olarak görmektedir.

İş performansı, kişilerin görevlerini yerine getirmek için sarf ettikleri tüm çabalar karşısında elde ettikleri başarı seviyesidir (Büte, 2011: 177); bir işi yapan bireyin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesi (Akal, 1992: 1); belli bir dönem sınırı içinde elde edilen sonuçlar arasında işin miktar, nitelik, zaman ve maliyet etkinliği dikkate alınarak yapılması (Özgen vd. 2005: 227) anlamlarına gelmektedir.

Şirket performansı, örgütsel bağlılık ve kişilik özellikleri ile ilişki içindedir. İşgörenine yatırım yapan her kurum için örgütsel bağlılık büyük bir önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık personelin işten ayrılması, sık sık devamsızlık göstermesi, düşük iş performansı sergilemesi gibi olumsuz iş davranışlarının nedenlerini anlamaya ve önceden tahmin etmeye yarar. Bu değerli kaynağın sergileyeceği her türlü olumsuz iş davranışının sonucu, örgüt açısından maliyet demektir. İş performansında işgören seçiminde yaşanan hatalar, işletmenin amaçlarından uzaklaşmasına ve işgörenlerin işte harcadığı zamanı boşa harcamamasına sebep olur. Bu da daha az üretken çalışan demektir. Kişilik özellikleri oturmuş, örgütsel bağlılığı olan ve işletmeleri tarafından desteklenen çalışanlar işten ayrılma eğilimi en az olan çalışanlardır, işletme amaç ve hedeflerini kabul etmiş çalışanların iş performansı her zaman yüksek olacaktır.

Her organizasyonun performans ölçümü yapmak için kendine özgü bazı nedenleri vardır. Bununla birlikte, genel olarak işletmeler aşağıdaki nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadır (Parker, 2000: 63):

- İşletmenin genel olarak sektör içersinde nerede olduğunu görmek ve başarılı olup olmadığını belirlemek.
- İşletmenin müşterilerine sunduğu mal ya da hizmetlerin onların istek ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığını öğrenmek,
- İşletmenin yaptığı faaliyetler hakkında tüm paydaşlarına bilgi sunmak,
- İşletmenin kaynakları açısından etkin yönetilip yönetilmediğini belirleyerek israf olan veya dar boğaz yaşadığı alanları ortaya çıkarmak ve gelişme olabilecek alanları belirlemek.

- Alınan kararların, duygusal, sezgisel, inanışlara veya var sayımlara dayalı olarak değil de gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak.

- İşletmenin işlem ve süreçlerinde bir gelişme planlanmışsa bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek.

Performans ölçümü, objektif ve ölçülebilir kriterler sayesinde iyileştirici faaliyetlere katkıda bulunur. Bu nedenle sadece yöneticileri ilgilendiren konu veya işletmenin bir iç işi değildir. İşletme sahipleri, muhtemel yatırımcılar, kredi verenler, satıcılar ve müşteriler gibi birçok grup, verecekleri farklı kararlarla ilgili olarak işletmenin performansı ile ilgilenmektedir. İş performansı, işletmeler için olduğu kadar çalışanlar için de önemlidir. Görevlerini gereği gibi yerine getirmek ve işinde başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan bir olgudur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ ÇALIŞAN BAĞLILIĞI İLE MÜŞTERİ VE ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİNİN ANALİZİNDE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde farklı bir paradigma kazanan iş dünyası daha farklı bir bakış açısına sahip müşteri yapısı ile karşı karşıyadır. Bugün işletmeler “ne üretirsem satarım anlayışıyla günübirlik satışlar yapmak yerine tüketiciyi tatmin edersem satarım düşüncesi ile müşterisini daha çok tatmin edeceği sürekli müşteri memnuniyeti oluşturarak müşteri sadakati oluşturmak zorundadırlar. Bunun için müşteri algısının ölçülmesi, beklentilerinin önceden bilinmesi gerekmektedir. Özellikle, insan unsurunun ön plana çıktığı hizmet sektörü başta olmak üzere bütün yapının müşteri odaklı yaklaşıma dönüşmesi işletme başarısıyla yakından ilgilidir (Naktiyok ve Küçük, 2003: 226). İşletmelerin sektörel başarılarında temel belirleyici değişken, karlılıkları ve sürdürülebilirlikleridir. Dolayısıyla bu koşulların kısmen ya da tamamen gözden geçirilmesi, müşteri ve şirket performanslarının artırılmasına ve daha çok müşteri tatminine yönelik çalışmaların desteklenmesine ve çalışanların da bu fikre ortak edilmesine bağlıdır.

Bu araştırmanın amacı, çalışanların içsel pazarlama uygulamalarıyla çalışan bağlılığına nasıl etki ettiğinin incelenmesi, bu etkinin müşteri ve iş performansına yönelik kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü belirleyebilmektir. Bu amaçtan yola çıkarak çalışanlara yönelik içsel pazarlama uygulamaları ve bunun çalışan bağlılığına, müşteri ve iş performansına etkisinde kişilik özelliklerinin rolü araştırılmış ve edilen bulgular analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli ve araştırmanın evren ve örnekleme hakkında bilgi verilmiş, hangi yöntemlerle veri toplandığı açıklanmıştır. Ayrıca araştırmanın değişkenleri ve kurulan hipotezlere yer verilmiş, son olarak araştırma sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ile müşteri ve şirket performansına etkisinin analizinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü ayrıntılı biçimde incelemektir. Bu amaçla iki aşamalı bir araştırma tasarlanmıştır. Birinci aşamada kavrama yönelik konuların anlaşılabilmesi için keşfedici bir araştırma yürütülmüştür. İkinci aşamada ise, anket hazırlanmış ve hazırlanan anket ile tespit edilen sorulara yanıt aranmıştır.

İlk aşamada keşfedici araştırma yönteminin seçilmesinin nedenleri konunun daha iyi anlaşılması için araştırmanın amacına hizmet edecek olan unsurların ayrıntılı bir şekilde ele alınması, konunun değişik boyutlarıyla incelenmesi ve ikinci aşamaya destek sağlayacak olan kavramlar arasında ilişkilerinin kurulmasıdır. Bu nedenle bu çalışmada, keşfedici araştırma yönteminin kurallarına uygun olarak, içsel pazarlama, örgütsel bağlılık, şirket ve müşteri performansı ve kişilik özellikleri ele alınmış ve ayrıntılı olarak incelenmiştir.

İkinci aşama ise, açıklayıcı (sebep-sonuç) araştırma yöntemidir. Bu yöntemin seçilmesinin nedenleri ise, ilk aşamada ayrıntılı bir şekilde incelenen kavramların hipotezlerini oluşturarak, aralarındaki ilişkileri anlamak, bunları açıklamak, oluşturulan hipotezlerin doğruluğunu istatistik yöntemleri kullanarak sınamak ve ilişkileri sonuçlandırmaktır. Bu nedenle bu çalışmada, açıklayıcı araştırma yönteminin kurallarına uygun olarak, ilk aşamada incelenen kavramlar arasındaki ilişkileri ölçebilmek amacıyla hipotezler kurulmuş, İçsel pazarlamanın çalışan bağlılığına, şirket ve müşteri performansına ve kişilik özelliklerine yönelik olarak etkileri Türkiye Kalite Derneğine (Kalder) kayıtlı işletmelerde çalışanların düşünceleriyle ölçülmüş, bu düşüncelerin etkileri ayrıntılı olarak incelenmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma, şu nedenlerden dolayı yapılmaktadır/önemlidir:

a- Türkiye’de içsel pazarlama uygulamaları sonucu çalışan bağlılığı ile müşteri ve şirket performansına etkisinin analizini inceleyerek çalışanların kişilik özelliklerinin bu araştırmadaki düzenleyici rolünü bir arada araştıran bir çalışmanın daha önce hiç yapılmamış olması,

b- Türkiye’de bu alandaki çalışmaların yetersiz olması nedeniyle, iş dünyasında eksikliği hissedilen bu konunun incelenmesi için Türkiye Kalite

Derneğinin bu araştırmanın saha kısmına anket temin edilmesi konularında teşvik ve destekte bulunması,

c- İçsel pazarlama uygulamaları sonucu İşletmelerde müşteri ve şirket performanslarının artırılabilmesinin yöneticiler için ilgi çeken konular arasında olması.

d- Uluslararası alanda yapılan çalışmalarda, kişilik özellikleri ile çalışan bağlılık kavramlarını birlikte inceleyen çalışmaların özellikle 2010 yılından itibaren artması;

e- Türkiye’de kişilik özellikleri ile çalışan bağlılık kavramlarını ve performansı birlikte inceleyen çok az çalışma olması.

4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmacının ilgilendiği ortak özellikleri taşıyan birimlerin oluşturduğu topluluğun tümüne evren denir. Araştırma konusunu oluşturan evrenin tüm özelliklerini yansıtan bir parçasının seçilmesine ise örnekleme denir (Arıkan, 2011;17). Bu araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösteren kar amacı güden özel sektör işletmeleri, örneklem ise farklı sektör ve iş hacimlerini tek bir çatı altında toplayan ve içsel pazarlamayı uygulamaya dönük faaliyetlerde bulunan Türkiye Kalite Derneğine (Kalder) kayıtlı işletmelerdir. Kalder, ülkemizde başta özel sektör olmak üzere tüm çalışanların yetkinliklerini güçlendirmek, paydaşları ile yeni işbirlikleri geliştirmek ve müşteri odaklı faaliyetlerini sürdürürken günümüz pazarlama uygulamalarını destekleyen ve bu doğrultuda müşteri ve iş performansını artırmayı hedefleyen en etkin kuruluş olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalder kendisine akredite olan kuruluşlarda düzenli aralıklarla Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi (TMME) araştırmaları yaparak iç ve dış müşteriler ile işletme performansları konusunda çalışmalar yapmaktadır. Çalışmada Kalder ile faaliyetlerini sürdüren kuruluşlar ve bu kuruluşlardaki işgörenler örnekleme oluşturmaktadır.

İçsel pazarlama uygulamaları daha önceki bölümde de belirtildiği gibi müşteri odaklı olmayı kendisine felsefe edinen bir yaklaşımdır. Dolayısıyla işletmelerin küçük, orta ya da büyük şeklinde sınıflandırmaya tabi olmasının, sektörel bazda hizmet, sanayi, tarım, finans ya da üretim ölçeğinde olmasının önemi bulunmamaktadır. İçsel pazarlama uygulamaları, kar amacı taşıyan işletmelerde, her ölçekte ve her sektörde uygulanabilmektedir.

Kalder'e kayıtlı işletmeler sınıflandırılırken işletmelerin büyüklük dereceleri ve kar amacı niteliği özelliklerine göre kamu ya da özel sektör işletmesi özelliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Kar amacı gütmeyen üniversite, STK, vakıf, dernek gibi kuruluşlar da kamu kategorisinde değerlendirilmiştir.

Kalder'e ulaşılmış ve kurulduğu günden bugüne kadar 2000'den fazla işletmenin kalder'le bağlantılı olduğu ve bunlardan araştırmanın yapıldığı dönemde 921 işletmenin akredite olduğu öğrenilmiştir. Bunlardan kamu niteliğinde olan işletmeler çıkarıldıktan sonra 737 adet özel sektöre bağlı işletme tespit edilerek temasa geçilmiştir.

Çalışmalarda evren içindeki tüm birey ve objeler üzerinden bir araştırma yapmak, emek, zaman ve maliyet açısından her zaman mümkün olmamaktadır. Bu durumlarda tüm evreni temsil edecek şekilde seçilen kişi ve objeler araştırma alanının örneklemini oluşturur ve tüm evreni yansıttığı kabul edilir (Arıkan, 2011: 17). Bu araştırmanın evreni, Kalder'e kayıtlı küçük, orta ve büyük ölçekli, 737 adet özel sektör işletmelerinde çalışanlar oluşmuştur.

Çalışmada örneklem sayısının hesaplanmasında, Sekaran'ın kabul edilebilir örneklem büyüklüklerini gösteren tablosundan yararlanılmıştır. Bu yaklaşıma göre en az 384 kişiye ulaşıldığı takdirde; araştırmada belirlenen örneklem sayısının ana kitleyi temsil ettiği kabul edilecektir (Sekaran, 2003: 295). Buradan yola çıkılarak, araştırmacıya hız kazandıran, ankete cevap veren herkesin örneğe girme şansının eşit olduğu, analiz hesaplamalarında her elemana verilecek ağırlığın aynı olduğu "basit rastgele örnekleme" kullanılmıştır. Bu yöntemde ele alınan problemlerle ilgili bilgilerin evrene göre benzerlikler içermesi gerekmektedir. Bu yöntemde araştırmacı, çalışma kapsamına alacağı çalışanlardan pazarlama, insan kaynakları, kalite, finans, muhasebe, üretim, yönetim, halkla ilişkiler ve diğer departmanlarda görev alanlar içerisinde ulaşabildiklerini örneklem içerisine dâhil etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Bu bağlamda, araştırmaya konu olan işletmelerden anket çalışması esnasında 217 işletmeye ulaşılmış ve toplamda 754 anket elde edilmiş ve katılımcılar tarafından cevaplanan anket sonuçlarına ait bilgiler çalışmaya dâhil edilmiştir.

4.4. VERİ TOPLAMA ÖLÇEĞİ VE METODOLOJİSİ

Bilimsel yöntem araştırmanın gerektirdiği verileri elde etme, düzenleme ve analiz etme, bulguları irdeleyerek bunlardan bir sonuç çıkarma şeklinde unsurları içermektedir (Arıkan, 2011: 17). Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli,

araştırmanın hipotezleri, araştırmanın değişkenleri, örnekleme süreci ve veri toplama yöntemiyle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın ölçeğinde kullanılan değişkenler yapılan literatür taraması sırasında titizlikle incelenerek tespit edilen ve değişik kişiler tarafından farklı hakemli makalelerde kullanılan, orijinali İngilizce olan ölçeklerdir. Ölçeklerde yer alan ifadeler, bilimsel yöntemler esas alınarak geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirlikleri yapılan araştırmalar ile test edilmiş ve kullanılabilir olduğu tespit edilmiş olan ifadelerdir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kapalı uçlu soruların yer aldığı ve soruların önceden hazırlandığı, internet aracılığı ile yapılan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bütçesinin sınırlı olması nedeni ile uzak mesafede bulunan işletmelere e-posta yöntemi ile ulaşılmıştır. Bununla birlikte verilerin bir kısmı yüz yüze anket yöntemiyle de toplanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi, cevaplama oranının yüksek olması, gözlem yapmaya olanak sağlaması gibi avantajlarından dolayı tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu EK’te verilmiştir.

Araştırma ölçeği ankete katılan katılımcılara araştırmaya ilişkin bilgi vermek amacıyla yazılmış tanıtım yazısı ve iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde İçsel pazarlama, çalışan bağlılığı, iş ve müşteri performansı ile kişilik özelliklerini kapsayan 58 soru yer almaktadır. Bu 58 sorunun 1. - 32. sorular arası içsel pazarlama, 33. – 39. sorular arası örgütsel bağlılık, 40. ve 48. sorular arası kişilik özellikleri, 49. ve 58. sorular arası performans kriterlerini belirlemek amacıyla katılımcılara uygulanmıştır.

İkinci bölümde; demografik özellikleri belirlemek amacıyla; çalışılan kurum adı, cinsiyet, medeni durum, yaş, işletmede çalışma süresi, eğitim durumu ve çalışılan departman sorularına ilişkin 7 soru olmak üzere toplamda 65 soru mevcuttur. Çalışma Kalder’e kayıtlı büyük ölçekli işletmelerin çalışanlarından satış-pazarlama, insan kaynakları, üretim, halkla ilişkiler, yönetim, finans, muhasebe, kalite ve diğer departmanlarda görev alan her düzeyden işgörenlere toplamda 65 soruluk anket uygulanmıştır. Katılımcılardan, ifadelere 5’li Likert Ölçeği kullanarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) cevap vermeleri istenmiştir.

Araştırmanın Türkiye’de yapılması sebebiyle ölçeklerde yer alan değişkenlerin ifadeleri Türkçe’ye çevrilmiştir. Her katılımcının okuduğunda aynı

ifadeyi anlaması için ülkemiz iş dünyasına ve çalışanlara uygun hale getirilmiştir. Araştırma ölçeği hazırlanırken yararlanılan kaynaklar Tablo 4.1'.de yer almaktadır.

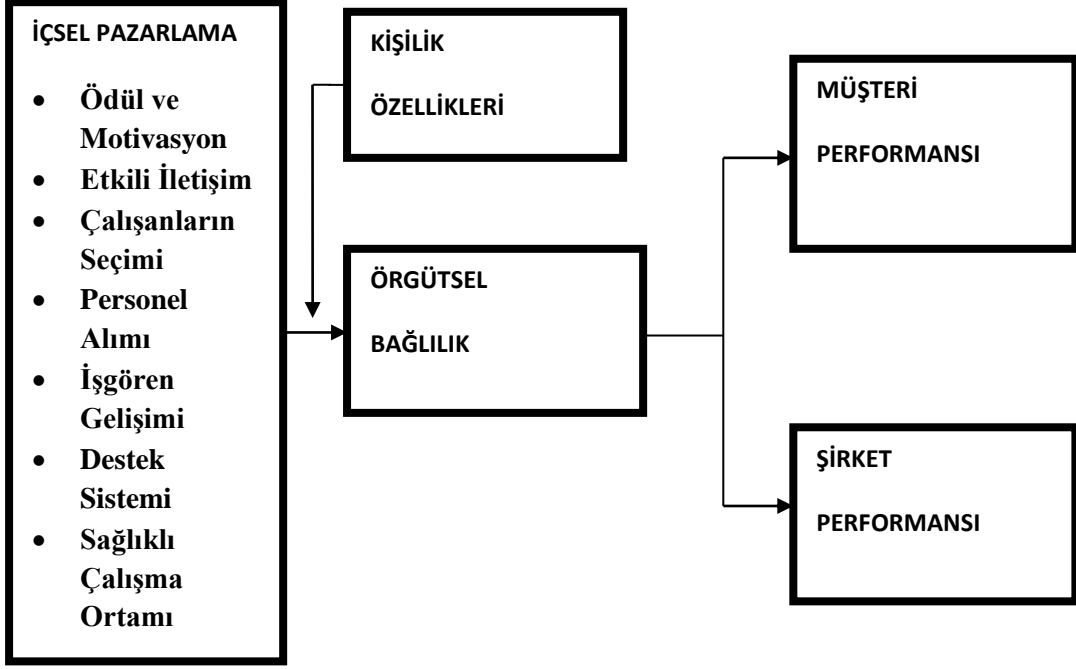
Tablo 4.1: Araştırma Ölçeği Kaynakları

DEĞİŞKEN	SORU SAYISI	YAZAR / YIL/ MAKALE ADI / DERGİ ADI
İÇSEL PAZARLAMA		
Ödül ve Motivasyon	8	ELSAMEN Amjad Abu ve ALSHURİDEH Muhammad, (2012), The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company, International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 19;pp.84-95
Etkili İletişim	5	
Gelişim	4	
Destek Sistemi	3	
Çalışanların Seçimi	4	
Personel Alımı	4	
Sağlıklı Çalışma Ortamı	4	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	3	Jan Wieseke, Michael Ahearne, Son K. Lam, & Rolf van Dick The Role of Leaders in Internal Marketing, 2009, American Marketing Association ISSN: 0022-2429 (print), 1547-7185 (electronic) Journal of Marketing Vol. 73 (March 2009), 123–145
	4	Jee Young Seong & Doo-Seung Hong & Won-Woo Park Work status, gender, and organizational commitment among Korean workers: The mediating role of person-organization fit Asia Pac J Manag (2012) 29:1105–1129
ŞİRKET PERFORMANSI	3	Celina González Mieres; José Ángel López Sánchez; M ^a Leticia Santos Vijande(2012) “Internal Marketing, Innovation and Performance in Business Services Firms: The Role of Organizational Unlearning” International Journal of Management Vol. 29 No. 4 Dec 2012
MÜŞTERİ PERFORMANSI	7	Celina González Mieres; José Ángel López Sánchez; M ^a Leticia Santos Vijande(2012) “Internal Marketing, Innovation and Performance in Business Services Firms: The Role of Organizational Unlearning” International Journal of Management Vol. 29 No. 4 Dec 2012
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	9	Liliana Bove and Betty Mitzifiris, Personality traits and the process of store loyalty in a transactional prone context Journal of Services Marketing 21/7 (2007) 507–519 Emerald Group Publishing Limited

4.4.1. Araştırma Modeli

Çalışmada öncelikle içsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığını ve bununla birlikte müşteri ve iş performansını etkilediği, bu etkilemede kişilik özelliklerinin düzenleyici bir rolünün bulunduğu şeklinde bir teorik model

geliştirilmiştir. İkinci aşamada İçsel pazarlamayı oluşturan değişkenlerin çalışan bağlılığını etkileyip etkilemedikleri incelenmiştir. Üçüncü aşamada ise içsel pazarlamayı oluşturan değişkenlerle müşteri ve iş performansı arasında ilişkinin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Son olarak kişilik özelliklerinin içsel pazarlama ve çalışan bağlılığı arasındaki rolü incelenmiştir.



Şekil 4.1: İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı İle Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü

Araştırmanın modeli Mieres vd. (2012), Wieseke vd. (2009), ELSamen ve Alshurideh (2012), Bove ve Mitzifiris (2007), Seong vd. (2012)'nin çalışmalarına dayanmaktadır.

4.4.2. Araştırma Değişkenleri

Araştırmanın bağımsız değişkenleri, içsel pazarlamanın etkilerini ölçmeyi sağlayan ödül ve motivasyon, etkili iletişim, işgören gelişimi, çalışanların seçimi, personel alımı, destek sistemi ve sağlıklı çalışma ortamı değişkenlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri ise, örgütsel bağlılık, şirket ve müşteri performansı değişkenleri olarak belirlenmiştir.

Araştırmada içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı üzerinde moderatör etkisi olduğu varsayılan kişilik özellikleri araştırmada düzenleyici etki olarak kabul edilmiştir. Çalışanların kişisel özelliklerinin içsel pazarlama uygulamalarında çalışan

bağlılığı oluşturmadaki düzenleyici etkisi incelendiğinde 5 faktör kişilik özellikleri içerisinde uyumlu kişilik özelliği ele alınmıştır. Bunun nedeni; çalışanların uyum özelliğinin işlerin başarılmasındaki etkisidir.

İçsel pazarlama boyutları olan; ödül ve motivasyon değişkenler ve kodları Tablo 4.2’de, etkili iletişim değişkenler ve kodları Tablo 4.3’de,, çalışanların seçimi değişkenler ve kodları Tablo 4.4., personel alımı değişkenler ve kodları Tablo 4.5’de, işgören gelişimi değişkenler ve kodları Tablo 4.6’de, destek sistemi değişkenler ve kodları Tablo 4.7, sağlıklı çalışma ortamında kullanılan değişkenler ve kodları Tablo 4.8’de; çalışan bağlılığı düzeyini ölçmede kullanılan değişken ve kodları Tablo 4.9’da; müşteri performansının düzeyini ölçmede kullanılan değişken ve kodları Tablo 4.10’da; iş performansı düzeyini ölçmede kullanılan değişken ve kodları Tablo 4.11’de; kişilik özellikleri düzeyini ölçmede kullanılan değişken ve kodları Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.2: Ödül ve Motivasyonu Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar

Ödül ve Motivasyon (ÖM)	
Sorular	Kod
Bu işletmede çalışanlar motivasyonun anlamını anlamaktadırlar.	ÖM1
Bu işletmede motivasyonun önemi herkes tarafından bilinmektedir.	ÖM2
Bu işletme motivasyon ihtiyacının farkındadır.	ÖM3
Bu işletme motivasyonun pozitif etkilerinin farkındadır.	ÖM4
Çalıştığım bu işletmede performansımın hangi kriterlere göre ölçüldüğünü biliyorum.	ÖM5
Bu işletmede ödül, iş değerlendirmesine göre sistematik bir biçimde yapılır.	ÖM6
İşletmemizde ödül cezadan daha büyüktür.	ÖM7
Bu işletmede ne yaparsam ödüllendirileceğimi biliyorum.	ÖM8

Ödül ve motivasyonu ölçmek için 8 ifadenin yer aldığı bir ölçek oluşturulmuştur.

Tablo 4.3: Etkili İletişim Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar

Etkili İletişim (Eİ)	
Sorular	Kod
Bu işletmede iletişim kurmak kolaydır.	Eİ1
Bu işletmede yönetim çalışanları dinlemek amacıyla düzenli olarak toplantılar organize etmektedir.	Eİ2
Bu işletmede iş tanımları açık bir şekilde anlaşılmaktadır.	Eİ3
Bu işletmede yönetim takım çalışmasını teşvik etmektedir.	Eİ4
Bu işletmede Vizyon, Misyon ve Organizasyonel hedefler tüm çalışanlar tarafından açık bir şekilde anlaşılmaktadır.	Eİ5

Etkili iletişimi ölçmek için 5 ifadenin yer aldığı bir ölçek oluşturulmuştur.

Tablo 4.4: Çalışanların Seçimi Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar

Çalışanların Seçimi (ÇS)	
Sorular	Kod
Bu işletme çalışanlarına geleceğe dair inanabilecekleri bir vizyon sunar ve buna uygun bir şekilde insan kaynakları tanımlaması yapar.	ÇS1
Bu işletmede İK elinde ihtiyacından fazla sayıda aday bulundurmaya ve bunları gelecekteki ihtiyaçları için elinde tutmaya isteklidir.	ÇS2
Kalifiye, iyi eğitilmiş ve yenilikçi çalışanlar için bu işletmede çalışma önceliği bulunmaktadır.	ÇS3
Bu işletmede çalışanların becerileri ile iş gereksinimleri arasında uyum sağlanmaktadır.	ÇS4

Çalışanların seçimini ölçmek için 4 ifadenin yer aldığı bir ölçek oluşturulmuştur.

Tablo 4.5: Personel Alımı Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar

Personel Alımı (PA)	
Sorular	Kod
Bu işletmede işe alım sistemi, hakkaniyet ve liyakat esasına göre yapılır.	PA1
Bu işletme işe alımda doğru çalışanlara ulaşabilmek ve onları cezbetmek için pek çok kaynaktan duyuru yapar.(Örneğin; gazete, internet, ilan)	PA2
Bu işletmede adayların yeteneklerini ve becerilerini değerlendirebilmek için tanımlanmış ölçüm araçları kullanılmaktadır.	PA3
Bu işletmede adaylar ile mülakat yapılmadan önce adayı değerlendirmek için özel bir ekip aracılığıyla görüşme ve değerlendirme yapılmaktadır.	PA4

Personel alımını ölçmek için 4 ifadenin yer aldığı bir ölçek oluşturulmuştur.

Tablo 4.6: İşgören Gelişimi Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar

İşgören Gelişimi (İG)	
Sorular	Kod
Bu işletmede çalışanlara mevcut becerilerini geliştirmek ve yeni beceri edinmek amacıyla eğitim programları uygulamaktadır.	İG1
Bu işletmede kariyer ve yükselme olanakları açık bir şekilde tanımlanmaktadır.	İG2
Bu işletmeye katkıda bulunmaktan memnuniyet duyarım.	İG3
Bu işletmede işin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan kaynaklar temin edilir.	İG4

İşgören gelişimini ölçmek için 4 ifadenin yer aldığı bir ölçek oluşturulmuştur.

Tablo 4.7: Destek Sistemi Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar

Destek Sistemi (DS)	
Sorular	Kod
Bu işletmede çalışanlar arasında iletişim ve etkileşim akışının sağlanması için internet, intranet, video konferans gibi faydalı yöntem ve ekipmanlar etkin olarak kullanılır.	DS1
Bu işletmede bilgi elde edilmesi ve bilginin elde edilmesinde faydalı olabilecek veri tabanı kullanılmaktadır.	DS2
Bu işletmede ihtiyacım olması halinde teknik destek alabileceğim bilgi sistemleri departmanı bulunur. (yazılımların oluşturulması, düzenlenmesi, devrolunması)	DS3

Destek sistemini ölçmek için 3 ifadenin yer aldığı bir ölçek oluşturulmuştur.

Tablo 4.8: Sağlıklı Çalışma Ortamı Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar

Sağlıklı Çalışma Ortamı (SÇO)	
Sorular	Kod
Bu işletmede sağlıklı bir çalışma ortamı bulunmaktadır.	SÇO1
Bu işletmede çalışan güvenliği için yeterli derecede emniyet tedbirleri alınıp, uygulanır.	SÇO2
Bu işletmede tehlikeli malzemeler ayrı bir yerde muhafaza edilmektedir.	SÇO3
Bu işletmede güvenlik talimatları işin yapılması esnasında uygulanır.	SÇO4

Sağlıklı çalışmanı ortamı ölçmek için 4 ifadenin yer aldığı bir ölçek oluşturulmuştur.

Tablo 4.9: Çalışan Bağlılığı Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar

Çalışan Bağlılığı (ÇB)	
Sorular	Kod
Kariyerimin kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	ÇB1
Kendimi bu işletme için duygusal olarak bağlanmış hissediyorum.	ÇB2
Aidiyet hissini bu işletme için kuvvetli bir şekilde hissediyorum.	ÇB3
Bu organizasyonun başarıya ulaşması için çalışmam gerekenden daha fazla çalışmaya hazırım.	ÇB4
Bu organizasyon için çalışmaktan gurur duyuyorum.	ÇB5
Bu organizasyon dahilinde kalmak için daha fazla ücret teklif eden başka bir işi kabul etmem.	ÇB6
Bu organizasyon dahilinde çalışmaya devam etmek için hemen hemen her işi yaparım.	ÇB7

Çalışan bağlılığını ölçmek için 7 ifadenin yer aldığı bir ölçek oluşturulmuştur.

Tablo 4.10: Müşteri Performansı Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar

Müşteri Performansı (MP)	
Sorular	Kod
Rakip firmaların müşteri memnuniyeti bu işletmeye oranla fazladır.	MP1
Rakip firmaların müşteri sadakati/elde tutma oranı fazladır.	MP2
Rakip firmaların müşterilerine sağlanan katma değer fazladır.	MP3
Rakip firmaların müşterileri ile olan iletişimi gelişmiştir.	MP4
Rakip firmaların müşteri şikayetleri sayısında azalma vardır.	MP5
Rakip firmaların müşterileri tarafından algılanan imajı daha olumludur.	MP6
Rakip firmaların en değer verdiği müşterilerini elde tutulması fazladır.	MP7

Müşteri performansını ölçmek için 7 ifadenin yer aldığı bir ölçek oluşturulmuştur.

Tablo 4.11: İş Performansı Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar

İş Performansı (İP)	
Sorular	Kod
Rakip firmaların satışları fazladır.	İP1
Rakip firmaların pazar payı fazladır.	İP2
Rakip firmaların kardaki artışları fazladır.	İP3

İş performansını ölçmek için 3 ifadenin yer aldığı bir ölçek oluşturulmuştur.

Tablo 4.12: Kişilik Özellikleri Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodlar

Uyumluluk Kişilik Özelliği (KÖ)	
Sorular	Kod
Başkaları için az kaygı duyarım.	KÖ1
İnsanlara karşı ilgi duyarım.	KÖ2
İnsanları aşağılarım.	KÖ3
Başkalarının hislerine karşı sempati beslerim.	KÖ4
Diğer insanların problemleri beni alakadar etmez.	KÖ5
Yumuşak bir kalbim vardır.	KÖ6
Diğerleri ile gerçekten hiç ilgilenmem.	KÖ7
Diğerleri için zaman ayırırım.	KÖ8
Diğerlerinin duygularını hissederim.	KÖ9

Uyumluluk kişilik özelliğini ölçmek için 9 ifadenin yer aldığı bir ölçek oluşturulmuştur.

4.4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez bir araştırmada doğruluğu veya yanlışlığı kanıtlanmak istenen önermelerdir. Hipotez araştırmacıyı sonuca götüren pusulası gibidir, karmaşık veriler arasında araştırmacıya yol gösterir (Arıkan, 2011: 43). Yukarıda verilen bilgiler altında geliştirilen hipotezler doğrudan ve dolaylı etkiler olmak üzere iki grup halinde Tablo 4.13’de yer almaktadır.

Tablo 4.13: Araştırmanın Hipotezleri

Doğrudan Etkiler
H1: İçsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.
H2: İçsel pazarlama boyutlarından etkili iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.
H3: İçsel pazarlama boyutlarından çalışanların seçiminin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.
H4: İçsel pazarlama boyutlarından personel alımının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.
H5: İçsel pazarlama boyutlarından işgören gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.
H6: İçsel pazarlama boyutlarından destek sisteminin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.
H7: İçsel pazarlama boyutlarından sağlıklı çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.
Dolaylı Etkiler
H8: İçsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
H9: İçsel pazarlama boyutlarından etkili iletişimin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
H10: İçsel pazarlama boyutlarından çalışanların seçiminin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
H11: İçsel pazarlama boyutlarından personel alımının örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
H12: İçsel pazarlama boyutlarından işgören gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
H13: İçsel pazarlama boyutlarından destek sisteminin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
H14: İçsel pazarlama boyutlarından sağlıklı çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.

H15: İçsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
H16: İçsel pazarlama boyutlarından etkili iletişimin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
H17: İçsel pazarlama boyutlarından çalışanların seçiminin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
H18: İçsel pazarlama boyutlarından personel alımının örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
H19: İçsel pazarlama boyutlarından işgören gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
H20: İçsel pazarlama boyutlarından destek sisteminin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
H21: İçsel pazarlama boyutlarından sağlıklı çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
H22: Kişilik özelliklerinin içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisinde düzenleyici etkisi vardır.

4.5. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULARI

Araştırmanın analizi ve bulguları başlığı altında; katılımcıların demografik özellikleri, cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, çalışılan yıl, eğitim durumu, çalıştıkları departmanlarını belirlemeye yönelik sorular sorulmuş ve elde edilen bilgiler aşağıda verilmiştir.

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular bölümünde, araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, işletme içerisinde çalıştıkları süre, eğitim durumları, hangi departmanlarda çalıştıklarına ilişkin bilgiler incelenmiş, her bir değişkene ait frekans (sıklık) ve yüzde değerlerine yer verilmiştir. Bu değerler Tablo 4.14.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.14. Demografik Özellikler

Değişken	Ankete Katılan Kişi Sayısı (n)	Ankete Katılanların Yüzdesi %
Cinsiyet		
Erkek	505	67,0
Kadın	249	33,0
Toplam	754	100,0
Medeni Durum		
Bekar	241	32
Evli	513	68,0
Yaş		
18–29	150	19,9
30–39	347	46
40–49	214	28,4
50–59	40	5,3
60 yaş ve üstü	3	0,4
Çalışılan yıl		
1 yıldan az	49	6,5
1-5 yıl arası	225	29,8
5-10 yıl arası	181	24,0
10-15 yıl arası	158	20,9
15-20 yıl arası	96	12,7
20 yıldan fazla	45	6,0
Eğitim durumu		
İlk ve Orta Öğretim	1	0,1
Lise	73	9,7
Meslek Yüksek Okulu vb.	97	12,9
Üniversite	453	60,1
Yüksek Lisans	123	16,3
Doktora	7	0,9

Departman		
Satış-pazarlama	138	18,3
İnsan Kaynakları	98	13,0
Üretim	122	16,2
Halkla İlişkiler	40	5,3
Yönetim	45	6,0
Finans	19	2,5
Muhasebe	20	2,7
Kalite	88	11,6
Diğer	184	24,4

Tablo 4.14 incelendiğinde; çalışmaya katılan kişilerin; %67'si erkek, %33'ü kadındır. Katılımcılar arasında erkek oranının fazla olmasının, kadının iş dünyasındaki sınırlı temsilinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Katılımcıların %32'si bekar, % 68'i evlidir. %19,9'u 18-29 yaş, %46'sı 30-39 yaş, %28,4'ü 40-49 yaş, %5,3'ü 50-59 yaş ve geriye kalan 0,4'ü 60 yaş ve üzerindedir. Çalışma yılı incelendiğinde; %6,5'u 1 yıldan az, %29,8'i 1-5 yıl arası,%24'ü 5-10 yıl arası, %20,9'u 10-15 yıl arası, %12,7'si 15-20 yıl arası ve %6'sı 20 yıldan fazla süre ile çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında; çalışmaya katılanların %0,1'i ilk ve orta öğretim, %9,7'si lise, %12,9'u meslek yüksek okulu vb. okulu, %60,1'i üniversite, %16,3'ü yüksek lisans ve geriye kalan %0,9'unun doktora derecesine sahip olduğu görülmüştür. %18,2'si satış-pazarlama, %13'ü insan kaynakları, %16,2'si üretim, %5,3'ü halkla ilişkiler,%6'sı yönetim,%2,5'u finans, %2,7'si muhasebe, %11,6'sı kalite ve %24,4'ü diğer departmanlar da çalışmaktadır.

4.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Analizi ve Testi

Çalışmada öncelikle araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri incelenmiş, sonrasında elde edilen verilere göre analiz sonuçları elde edilmiştir. Bu sonuçlar ile ortaya çıkan ilişkilerin yorumlanması aşamasına geçilmiştir. Yapılan analizlerde SPSS 18.0 ve STATA 12.0 istatistik paket programları kullanılmıştır. Çalışmada gerçekleştirilen analizler, neden kullanıldıkları ve hangi sıra ile uygulandıkları aşağıdaki aşamalarda verilmektedir:

Çalışmada öncelikle ön analizler yapılmıştır. Ön analizler kapsamında anket verilerinin kodlanması işlemleri yapılmıştır.

Veri girişi yapıldıktan sonra, ters kodlanması gereken uyumluluk kişilik özelliklerinden “Başkaları için az kaygı duyarım (KÖ1)”, “İnsanları aşağılarım (KÖ3)”, “Diğer insanların problemleri beni alakadar etmez (KÖ5)”, “Diğerleri ile gerçekten hiç ilgilenmem (KÖ7)” ifadeleri yeniden kodlanmıştır. Bu bağlamda, “kesinlikle katılmıyorum” yanıtları “kesinlikle katılıyorum”; katılmıyorum” cevapları ise “katılıyorum “ olarak yeniden kodlanmıştır.

Çalışmada anketin ne kadar güvenilir olduğunun tespiti için öncelikle güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analiz yapılırken, sorular arası korelasyona bağlı uyum değeri olan ve faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini gösteren Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Çalışmanın ilk aşamasında esas çalışma verileri toplanmadan önce; soru formunun uygunluğunun değerlendirilmesi, anlaşılabilirliğinin test edilmesi ve ankete son şeklinin verilebilmesi maksadıyla, 105 kişiye bir ön test yapılmıştır. Ön testten elde edilen analizler sonucunda, testin güvenilirlik düzeyi Cronbach Alfa değeri 0,93 olarak bulunmuştur. Bu katsayı anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmektedir (Özdamar, 1999: 522). Bu bilgiler altında anket tekrar gözden geçirilmiş, son şekli verilmiş ve 754 kişilik örnekleme uygulanmıştır. Çalışmaya katılan 754 kişiye ait anketin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alfa değeri 0,96 olarak bulunmuştur.

Çalışmanın bu kısmında, araştırmada kullanılan ölçeklerin anket sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan faktör analizi ilk aşamasında, açıklayıcı faktör analizi, ikinci aşamasında ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlk olarak verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını test edebilmek için KMO Örneklem Yeterlilik Testi ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır.

Bu aşamada araştırma da kullanılan ifadelerin toplanacağı faktörler araştırılmıştır. İlgili faktörlere ilişkin sonuçlar özdeğer (Eigenvalue), cronbach alfa katsayısı, faktör yüklerine göre belirlenmiştir. Elde edilen faktörlerin toplam varyansı ne kadar açıkladıkları test edilmiştir. Bu ölçüm sırasında en çok tercih edilen yöntemlerden biri olan promax eğik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Promax eğik döndürme yönteminin kullanıldığı analizlerde faktör yükleri, faktör örüntü yüklerine bağlı olarak gösterilmektedir. Bu nedenle üçüncü aşamada, faktör örüntü yüklerine bağlı olarak, hangi ifadelerin hangi faktör içerisinde dâhil edildiği ortaya çıkarılmış ve faktör analizinin ilk aşaması olan açıklayıcı faktör analizi tamamlanmıştır.

Elde edilen faktörlere ait tanımlayıcı istatistikler elde edilmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığı test etmek için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş ve normallik testi uygulanmıştır.

Faktörler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla korelasyon matrisi elde edilmiş ve önemlilikleri 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

Araştırma modelinin, araştırma amacına hizmet edip etmediği, yapısal eşitlik modellemesine uygun olup olmadığı uyum iyiliği değerleri ile ölçülmüş ve değerleri verilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında birinci düzey faktör analizi uygulamaları yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinde en çok olabilirlik kestirimi (Maximum Likelihood Estimation) en sık kullanılan yöntemdir (Hair vd., 2006). Çalışmada da bu kestirim yönteminden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, kovaryans yapısındaki modeller için kullanılmaktadır. Hair vd. (2006), korelasyon matrisinden daha ziyade kovaryans matrisinin kullanılmasını önermektedir. Yapılan tez çalışmasında da doğrulayıcı faktör analizi, en çok olabilirlik yöntemi ile kovaryans matrisi oluşturularak yapılmıştır. Değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığı, varsa bu ilişkilerin neler olduğu hipotezler yoluyla sınanmıştır. Kurulan hipotezler doğrudan ve dolaylı etki hipotezleri olarak ortaya çıkarılmıştır.

4.5.3. Faktör Analizi

Faktör Analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir (Büyüköztürk, 2002; 472). Diğer bir anlatımla, faktör analizi birimlerin çok sayıdaki birbirleri ile ilişkili özellikleri arasından birlikte ele alınabilen, birbirleriyle ilişkisiz fakat bir oluşumu (olayı, fenomeni) açıklamakta kullanılabilecek olanları bir araya getirerek ve onları gruplayarak yeni bir isimle, faktör olarak tanımlamayı sağlayan bir yöntemdir. Değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkiden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmak amacı ile kullanılır (Patır, 2009: 70). Sosyal bilimlerde kavramların birbiriyle olan ilişkisi araştırılırken faktör analizinden faydalanılmaktadır.

Faktör analizinin en sık kullanıldığı alanlardan biri pazarlamadır. Özellikle son yıllarda rekabetin artması, işletmelerin müşterilerini daha yakından tanıma ve daha iyi takip etme ihtiyacını arttırmıştır. Bu açıdan pazarlama, faktör analizinden

geniş ölçüde yararlanmaktadır. Faktör analizi (i) özellikle psikografik ya da davranışsal esaslara göre pazar bölümlendirilmesinde, (ii) ürün geliştirmede, tüketicilerin tercihlerini etkileyebilen marka özelliklerini belirlemede, (iii) fiyat araştırmalarında, fiyata karşı duyarlı olan tüketicilerin özelliklerini sınıflandırmada, (iv) reklâm araştırmalarında, medya tüketicilerinin tüketim alışkanlıklarının sınıflandırılmasında, (v) makro pazarlama konularında yol gösterici olarak kullanılabilir (Nakip, 2003: 403-404). Faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Konuya ilişkin bilgiler takip eden bölümlerde verilmiştir.

4.5.4. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi çok sayıdaki değişkenin altında yatan temel yapıları ya da boyutları diğer bir deyişle faktörleri ortaya çıkarmak için kullanılmakta olup değişkenler arası ilişkiden yola çıkılarak faktör bulmaya yönelik bir işlemdir. Değişkenler arasındaki ilişkiye bağlı olarak bir değişken herhangi bir faktörle ilişkili olabilir ve ondan yük alabilir. Dolayısıyla geleneksel faktör analizinde belirli bir ön beklenti ya da deneme olmaksızın faktör ağırlıkları esasında verinin faktör yapısı belirlenir.

Verilere faktör analizi uygulanmadan önce faktör analizine uygunluğunun sınanması gerekmektedir. Bunun için Bartlett sınaması ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ölçütüne bakılmalıdır. Bartlett sınaması bağımsız tesadüfi dağılım gösteren örneklemelerden elde edilen değişkenlerin türdeş olup olmadıklarını anlamak üzere yapılan yaklaşık bir sınama olup, verilerin birbirleriyle ilişkili olup olmadığını gösteren bir ölçüttür. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunu sınamaktadır. KMO testinde bulunan değer 0,50'nin altında ise kabul edilemez, 0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi, 0,90 ise mükemmel olarak yorumlanır (Sharma, 1996).

Faktör sayısının belirlenmesi özdeğere göre (özdeğeri 1'den büyük olan faktörler alınır) ve serpilme diyagramı (scree test) grafiğine (özdeğerlerin grafiği incelenir ve düşey çizginin yataylaştığı yere kadar olan faktörler çözüme dahil edilir) göre elde edilir (Lewis, 1994). Faktörlerin daha iyi yorumlanmasına yönelik yapılan döndürme işlemlerinde Varimax, Quartimax, Orthomax, Biquartimax, Equamax gibi dik döndürme, Oblimax, Quartimin, Oblimin gibi eğik döndürme tekniklerinden faydalanılır (Özdamar, 1999: 535). Araştırmada kullanılan ölçeklerin örneklemle

uygunluğunu test edebilmek amacıyla, yapısal eşitlik modeli kapsamında birinci düzey faktör analizi uygulamaları yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinde en çok olabilirlik kestirimi (Maximum Likelihood Estimation) en sık kullanılan yöntemdir (Hair vd., 2006). Çalışmada istatistiksel tutum ölçeği maddelerine faktör analizi yapıp yapılamayacağını kontrol etmek amacıyla KMO değerinden ve Bartlett testinden faydalanılmıştır. Elde edilen sonuç tablo, Tablo 4.15 'de verilmiştir.

Tablo 4.15: KMO ve Bartlett Testlerinin Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		0.952
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	28178,917
	df (Serbestlik Derecesi)	1653
	Significant (Anlamlılık)	0.000

Tablo 4.15.'de görüldüğü gibi, KMO katsayısı 0,952'dir. Elde edilen örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygunluğu için mükemmel olduğu söylenebilir. Ayrıca Bartlett sınaması değeri=28178,917; $p=0.000$ olarak elde edilmiştir. Bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için Bartlett Küresellik testi anlamlıdır denebilir ($p<0,05$). Böylece KMO ve Bartlett Testi sonuçları, bu veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceğini, yani verilerin faktör analizi için uygunluğunu ifade etmektedir.

Ankette yer alan ifadelerin faktör analizine uygunluğunun tespitinin ardından, bu ifadelerin toplanacağı faktörlerin, faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklerini elde etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda; çalışan bağlılığından “Bu organizasyon dahilinde çalışmaya devam etmek için hemen hemen her işi yaparım (ÇB7)” sorusu, iş performansından “Rakip firmaların kardaki artışları fazladır (İP3)” ve kişilik özelliklerinden “Başkalarının hislerine karşı sempati beslerim (KÖ4)”, “Diğer insanların problemleri beni alakadar etmez (KÖ5)”, “Yumuşak bir kalbim vardır (KÖ6)”, “Diğerleri ile gerçekten hiç ilgilenmem (KÖ7)”, “Diğerleri için zaman ayırırım (KÖ8)” soruları çalışmadan çıkarılmıştır. Bu

durumda KMO değeri 0,959'a yükselmiştir. Geriye kalan sorulara tekrar faktör analizi ve faktörlerin daha iyi yorumlanmasına yönelik döndürme işlemi olarak da Varimax döndürülmesi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tüm bulgular Tablo 4.16. 'de verilmiştir.

Tablo 4.16: Cronbach Alfa Katsayıları, Özdeğer, Faktör Yükleri, Açıklanan Varyans, Birikimli Varyans ve Döndürme ile Açıklanan Varyans Yüzdeleri

İfadeler	CronbachAlfa	Özdeğer	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)	Varimax Döndürmesi ile Açıklanan Varyans (%)
Ödül ve Motivasyon (ÖM)	0,91	4,583		8,987	44,897	8,887
Bu işletmede çalışanlar motivasyonun anlamını anlamaktadırlar.			0,634			
Bu işletmede motivasyonun önemi herkes tarafından bilinmektedir.			0,668			
Bu işletme motivasyon ihtiyacının farkındadır.			0,693			
Bu işletme motivasyonunun pozitif etkilerinin farkındadır.			0,633			
Çalıştığım bu işletmede performansımın hangi kriterlere göre ölçüldüğünü biliyorum.			0,649			
Bu işletmede ödül, iş değerlendirmesine göre sistematik bir biçimde yapılır.			0,737			
İşletmemizde ödül cezadan daha büyüktür.			0,671			
Bu işletmede ne yaparsam ödüllendirileceğimi biliyorum.			0,771			
Etkili İletişim (Eİ)	0,84	18,314		35,910	35,910	18,448
Bu işletmede iletişim kurmak kolaydır.			0,678			
Bu işletmede yönetim çalışanları dinlemek amacıyla düzenli olarak toplantılar organize etmektedir.			0,771			
Bu işletmede iş tanımları açık bir şekilde anlaşılmaktadır.			0,662			
Bu işletmede yönetim takım çalışmasını teşvik etmektedir.			0,730			

İfadeler	CronbachAlfa	Özdeğer	Faktör Yüklere	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)	Varimax Döndürmesi ile Açıklanan Varyans (%)
Bu işletmede Vizyon, Misyon ve Organizasyonel hedefler tüm çalışanlar tarafından açık bir şekilde anlaşılmaktadır.			0,697			
Çalışanların Seçimi (ÇS)	0,82	1,866		3,658	54,582	6,157
Bu işletme çalışanlarına geleceğe dair inanabilecekleri bir vizyon sunar ve buna uygun bir şekilde insan kaynakları tanımlaması yapar.			0,636			
Bu işletmede İK elinde ihtiyacından fazla sayıda aday bulundurmaya ve bunları gelecekteki ihtiyaçları için elinde tutmaya isteklidir.			0,621			
Kalifiye, iyi eğitilmiş ve yenilikçi çalışanlar için bu işletmede çalışma önceliği bulunmaktadır.			0,486			
Bu işletmede çalışanların becerileri ile iş gereksinimleri arasında uyum sağlanmaktadır.			0,441			
Personel Alımı (PA)	0,84	1,562		3,063	57,645	5,578
Bu işletmede işe alım sistemi, hakkaniyet ve liyakat esasına göre yapılır.			0,510			
Bu işletme işe alımda doğru çalışanlara ulaşabilmek ve onları cezbetmek için pek çok kaynaktan duyuru yapar(Örneğin; gazete, internet, ilan).			0,625			
Bu işletmede adayların yeteneklerini ve becerilerini değerlendirebilmek için tanımlanmış ölçüm araçları kullanılmaktadır.			0,661			
Bu işletmede adaylar ile mülakat yapılmadan önce adayı değerlendirmek için özel bir ekip aracılığıyla görüşme ve değerlendirme yapılmaktadır.			0,523			
İşgören Gelişimi (İG)	0,75	3,074		6,027	50,924	6,632
Bu işletmede çalışanlara mevcut becerilerini geliştirmek ve yeni beceri edinmek amacıyla eğitim programları uygulamaktadır.			0,661			

İfadeler	CronbachAlfa	Özdeğer	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)	Varimax Döndürmesi ile Açıklanan Varyans (%)
Bu işletmede kariyer ve yükselme olanakları açık bir şekilde tanımlanmaktadır.			0,585			
Bu işletmeye katkıda bulunmaktan memnuniyet duyuyorum.			0,666			
Bu işletmede işin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan kaynaklar temin edilir.			0,514			
Destek Sistemi (DS)	0,80	0,838		1,644	68,539	2,102
Bu işletmede çalışanlar arasında iletişim ve etkileşim akışının sağlanması için internet, intranet, video konferans gibi faydalı yöntem ve ekipmanlar etkin olarak kullanılır.			0,453			
Bu işletmede bilgi elde edilmesi ve bilginin elde edilmesinde faydalı olabilecek veri tabanı kullanılmaktadır.			0,729			
Bu işletmede ihtiyacım olması halinde teknik destek alabileceğim bilgi sistemleri departmanı bulunur (yazılımların oluşturulması, düzenlenmesi, devrolunması)			0,791			
Sağlıklı Çalışma Ortamı (SÇO)	0,78	0,733		1,438	69,977	1,769
Bu işletmede sağlıklı bir çalışma ortamı bulunmaktadır.			0,362			
Bu işletmede çalışan güvenliği için yeterli derecede emniyet tedbirleri alınıp, uygulanır.			0,469			
Bu işletmede tehlikeli malzemeler ayrı bir yerde muhafaza edilmektedir.			0,783			
Bu işletmede güvenlik talimatları işin yapılması esnasında uygulanır.			0,755			
Çalışan Bağlılığı (ÇB)	0,89	1,353		2,653	60,299	5,482
Kariyerimin kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyuyorum.			0,418			
Kendimi bu işletme için duygusal olarak bağlanmış hissediyorum.			0,727			
Aidiyet hissini bu işletme için kuvvetli bir şekilde hissediyorum.			0,785			

İfadeler	CronbachAlfa	Özdeğer	Faktör Yüklere	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)	Varimax Döndürmesi ile Açıklanan Varyans (%)
Bu organizasyonun başarıya ulaşması için çalışmam gerekenden daha fazla çalışmaya hazırım.			0,750			
Bu organizasyon için çalışmaktan gurur duyuyorum.			0,657			
Bu organizasyon dahilinde kalmak için daha fazla ücret teklif eden başka bir işi kabul etmem.			0,562			
Müşteri Performansı (MP)	0,87	1,251		2,453	62,752	5,173
Rakip firmaların müşteri memnuniyeti bu işletmeye oranla fazladır.			0,760			
Rakip firmaların müşteri sadakati/elde tutma oranı fazladır.			0,725			
Rakip firmaların müşterilerine sağlanan katma değer fazladır.			0,657			
Rakip firmaların müşterileri ile olan iletişimi gelişmiştir.			0,664			
Rakip firmaların müşteri şikayetleri sayısında azalma vardır.			0,681			
Rakip firmaların müşterileri tarafından algılanan imajı daha olumludur.			0,642			
Rakip firmaların en değer verdiği müşterilerini elde tutulması fazladır.			0,850			
İş Performansı (İP)	0,80	1,143		2,241	64,993	4,895
Rakip firmaların satışları fazladır.			0,864			
Rakip firmaların pazar payı fazladır.			0,746			
Kişilik Özellikleri (KÖ)	0,79	0,99		1,902	66,895	4,854
Başkaları için az kaygı duyarım.			0,777			
İnsanlara karşı ilgi duyarım.			0,789			
İnsanları aşağılarım.			0,867			
Diğerlerinin duygularını hissedirim.			0,558			

Ölçeklerin Tablo 4.16 'da görülen Cronbach alfa değerleri: ödül ve motivasyon (0,91), etkili iletişim (0,84), çalışanların seçimi (0,82), personel alımı (0,84), iş gören gelişimi (0,75), destek sistemi (0,80), sağlıklı çalışma ortamı (0,78), çalışan bağlılığı (0,89), müşteri performansı (0,87), iş performansı (0,80), kişilik özellikleri (0,79) olarak bulunmuştur. Hair vd., (2006) ölçek güvenilirliğinin “iyi” olarak nitelendirilmesi için güvenilirliğin 0,70'e yakın olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda tüm ölçeklerin güvenilirliği kabul edilmiştir. Promax döndürmesinden önce, 1. Faktör olarak bulunan etkili iletişim faktörü toplam varyansın % 35.910'nu, 2. Faktör olarak bulunan ödül ve motivasyon faktörü %8.987'sini, 3. Faktör olarak bulunan işgören gelişimi faktörü %6.027'sini, 4. Faktör olarak bulunan çalışanların seçimi faktörü % 3.658'ini, 5. Faktör olarak bulunan personel alımı faktörü % 3.063'ünü, 6. Faktör olarak bulunan çalışan bağlılığı faktörü %2.653'ünü, 7. Faktör olarak bulunan müşteri performansı faktörü %2.453'ünü, 8. Faktör olarak bulunan iş performansı faktörü %2.241'ini, 9. Faktör olarak bulunan kişilik özellikleri faktörü% 1.902'sini, 10. Faktör olarak bulunan destek sistemi faktörü % 1.644'ünü ve son olarak 11. Faktör olarak bulunan sağlıklı çalışma ortamı faktörü ise toplam varyansın %1.438'ini, açıklamaktadır.

Yapılan analiz sonucunda Tablo 4.16'dan görüldüğü gibi, toplam 11 faktör bulunmakta olup, toplam varyansın yaklaşık %70'ini açıklamaktadır. Sosyal Bilimlerde eşik değer faktör yükü 0,30 olarak kabul edilmektedir. Çalışmadan elde edilen sonuçlardan tüm faktörlerin 0,30'dan büyük olduğu görülmüş, toplam varyansın yaklaşık %70'ini açıklayan 11 faktörlü ölçeğin yapı geçerliliği sağlanmıştır denilebilir.

4.5.5. Açıklayıcı Faktör Analizi ile Bulunan Faktörler İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde hipotezlerin test edilmesi aşamasından önce değişkenlerin betimleyici istatistikleri olan ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri elde edilmiştir. Bu bağlamda, açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen faktörlere ve bu faktörlerin ifadelerine yönelik olarak, verinin genel profilini görebilmek istenmiştir. İlgili faktörlere ilişkin bu istatistikler sırasıyla aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin kullanılması için maddelerin çok değişkenli normallik özelliğinin sağlanması gerekmektedir. Değişkenlerin çarpıklık değeri 2'den küçük, basıklık değeri ise 7'den küçük olmalıdır (Şencan, 2005: 376).

Faktör Analizi tüm değişkenlerin ve bu değişkenlerin tüm doğrusal birleşimlerinin normal dağıldığını varsayar. Değişkenlerin tüm doğrusal birleşimlerinin normalliği test edilmese de tek değişkenlere ilişkin normallik, çarpıklık ve basıklık katsayıları ile değerlendirilebilir (Doğan ve Başokçu, 2010: 66). Basıklık, bir dağılımın sivri olup olmadığını (ya da basıklığının) bir ölçüsüdür. Bu istatistik verilerin normal dağılımdan ne kadar uzaklaştığını tayin etmek için kullanılır. Basıklık katsayısı, dağılımın genişliği yorumlanmak istendiğinde kullanılan bir katsayıdır. Basıklık katsayısının sıfırdan küçük olması dağılımın basık, sıfırdan büyük ise sivri olmasını gösterir. Bu durumda basıklık katsayısı sıfır olup, normal dağılımdaki gibi bir basıklığı gösterir. Basıklık aralık ve oran ölçeği verileri için anlamlıdır. Çarpıklık gerçek değerli tesadüfi değişkenin olasılık dağılımının simetrik değerinin ölçülmesidir. Aşağıdaki tablolarda ilgili değişkenlere ilişkin istatistikler verilmiştir.

Tablo 4.17: Ödül ve Motivasyon İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Ödül ve Motivasyon (ÖM)	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Sorular				
Bu işletmede çalışanlar motivasyonun anlamını anlamaktadırlar.	3,9098	0,85454	-1,235	2,010
Bu işletmede motivasyonun önemi herkes tarafından bilinmektedir.	3,8316	0,96527	-1,061	0,837
Bu işletme motivasyon ihtiyacının farkındadır.	3,8408	0,99193	-1,183	1,234
Bu işletme motivasyonun pozitif etkilerinin farkındadır.	3,9337	0,95077	-1,280	1,730
Çalıştığım bu işletmede performansımın hangi kriterlere göre ölçüldüğünü biliyorum.	3,7387	1,04324	-0,975	0,472
Bu işletmede ödül, iş değerlendirmesine göre sistematik bir biçimde yapılır.	3,5040	1,13994	-0,789	-0,275
İşletmemizde ödül cezadan daha büyüktür.	3,6804	1,14892	-0,897	0,030
Bu işletmede ne yaparsam ödüllendirileceğimi biliyorum.	3,4178	1,10618	-0,603	-0,397
(ÖM)	3,7666	0,85535	-0,861	0,969

Ödül ve motivasyon için tanımlayıcı istatistiklere ait değişkeninin genel ortalaması **3,7666** olup, en yüksek değer **3,9337** ile “Bu işletme motivasyonun pozitif

etkilerinin farkındadır” ifadesinde gerçekleşmiştir. Motivasyon işletme içerisinde yer alan işgören davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve şirket performansı üzerinde anlamlı bir faktör olarak pazarlamada yeri olan bir olgudur. Bu nedenle işletmelerin motivasyonun pozitif etkilerinin farkında olmaları ve bunu ödüllendirme yöntemi ile desteklemeleri çalışan bağlılığı ve şirket performansı açısından oldukça önemlidir. Ödül ve motivasyon değişkeninin genel olarak ortalama değerden (5’li Likert değerlendirmesine göre 3) yüksek değer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.18: Etkili İletişim İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Etkili İletişim (Eİ)	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Sorular				
Bu işletmede iletişim kurmak kolaydır.	3,8780	0,89024	-1,072	1,262
Bu işletmede yönetim çalışanları dinlemek amacıyla düzenli olarak toplantılar organize etmektedir.	3,6061	1,12795	-0,702	-0,398
Bu işletmede iş tanımları açık bir şekilde anlaşılmaktadır.	4,2891	0,73877	-1,350	3,204
Bu işletmede yönetim takım çalışmasını teşvik etmektedir.	3,7308	0,98484	-1,021	0,743
Bu işletmede Vizyon, Misyon ve Organizasyonel hedefler tüm çalışanlar tarafından açık bir şekilde anlaşılmaktadır.	3,8037	0,96482	-1,005	0,749
(Eİ)	3,8448	0,79411	-0,673	0,633

Etkili iletişim için tanımlayıcı istatistiklere ait değişkeninin genel ortalaması **3,8448** olup, en yüksek değer **4,2891** ile “Bu işletmede iş tanımları açık bir şekilde anlaşılmaktadır” ifadesinde gerçekleşmiştir. Etkili iletişim değişkeninin genel olarak ortalama değerden (5’li Likert değerlendirmesine göre 3) yüksek değer aldığı görülmektedir.

Bir işin ya da görevin başarılmasındaki en büyük etken, işin onu yapacak kişiler tarafından doğru ve zamanında anlaşılmasına ve öğrenmesine bağlıdır. İşin gereği gibi yapılabilmesi, iş analiz sonuçlarını ve dolayısıyla çalışan performansı yakından ilgilendiren bir konudur. Bu nedenle iş tanımları yazılı iletişim yöntemi başta olmak üzere etkili iletişimde önemli bir yere sahiptir.

Tablo 4.19: Çalışanların Seçimi İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların Seçimi (ÇS)	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Sorular				
Bu işletme çalışanlarına geleceğe dair inanabilecekleri bir vizyon sunar ve buna uygun bir şekilde insan kaynakları tanımlaması yapar.	4,0146	0,87828	-1,337	2,459
Bu işletmede İK elinde ihtiyacından fazla sayıda aday bulundurmaya ve bunları gelecekteki ihtiyaçları için elinde tutmaya isteklidir.	3,5889	1,06280	-0,779	-0,059
Kalifiye, iyi eğitilmiş ve yenilikçi çalışanlar için bu işletmede çalışma önceliği bulunmaktadır.	3,5557	1,07868	-0,695	-0,254
Bu işletmede çalışanların becerileri ile iş gereksinimleri arasında uyum sağlanmaktadır.	3,7944	0,99209	-1,036	0,746
(ÇS)	3,8355	0,84496	-0,873	1,132

Çalışanların seçimi için tanımlayıcı istatistiklere ait değişkeninin genel ortalaması **3,8355** olup, en yüksek değer **4,0146** ile “Bu işletme çalışanlarına geleceğe dair inanabilecekleri bir vizyon sunar ve buna uygun bir şekilde insan kaynakları tanımlaması yapar” ifadesinde gerçekleşmiştir. Çalışan seçimi değişkeninin genel olarak ortalama değerden (5’li Likert değerlendirmesine göre 3) yüksek değer aldığı görülmektedir.

Günümüzde yöneticiler için en önemli konulardan biri çalışanları, iş başarısı için iş birliği yapmaya yönlendirmektir. Çalışanların gönülden inanarak katıldıkları ve destekledikleri konularının başarıyı yakalamaları çok daha kolay olmaktadır. Bu ekibe katılacak yeni işgörenlerin uyum sağlama konusundaki belirsizlikleri ise insan kaynaklarının en büyük çekinceleri arasındadır. Bu nedenle çalışanların seçimi konusunda işletme vizyonu ve işletme kültürü doğrultusunda çalışan seçimine önem vermektedirler.

Tablo 4.20: Personel Alımı İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Personel Alımı (PA)	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Sorular				
Bu işletmede işe alım sistemi, hakkaniyet ve liyakat esasına göre yapılır.	3,7666	0,92114	-0,963	0,873
Bu işletme işe alımda doğru çalışanlara ulaşabilmek ve onları cezbetmek için pek çok kaynaktan duyuru yapar.(Örneğin; gazete, internet, ilan)	3,8170	0,91086	-1,142	1,540
Bu işletmede adayların yeteneklerini ve becerilerini değerlendirebilmek için tanımlanmış ölçüm araçları kullanılmaktadır.	3,8992	0,92791	-1,129	1,313
Bu işletmede adaylar ile mülakat yapılmadan önce adayı değerlendirmek için özel bir ekip aracılığıyla görüşme ve değerlendirme yapılmaktadır.	3,6313	1,00695	-0,824	0,167
(PA)	3,8607	0,78699	-0,880	1,493

Personel alımı için tanımlayıcı istatistiklere ait değişkeninin genel ortalaması **3,8607** olup, en yüksek değer **3,8992** ile “Bu işletmede adayların yeteneklerini ve becerilerini değerlendirebilmek için tanımlanmış ölçüm araçları kullanılmaktadır” ifadesinde gerçekleşmiştir. Personel alımı değişkeninin genel olarak ortalama değerden (5’li Likert değerlendirmesine göre 3) yüksek değer aldığı görülmektedir.

İşgören ile iş uyumunun sağlanabilmesi için hem adayın yeteneklerinin hem de adayın kişilik yapısının çalıştığı işe uygunluğu gereklidir. Eğer işgörenin yetenekleri ile alacağı görev arasında bir uyum yoksa işgören işini gereğince yerine getiremeyecektir. İş yükünü taşımayan işgören hem fiziksel, hem de psikolojik yönden yorgun düşecek, büyük bir olasılıkla da işi bırakacaktır. Aynı şekilde, işin gereklerini yerine getiremeyen bir işgören çalışma arkadaşlarının da temposunu olumsuz yönde etkileyeceğinden dolayı işletmeler personel alımında değerlendirme (assessment) adı verilen ölçüm araçlarından faydalanmaktadırlar. Seçme ve yerleştirme sürecinde işe alma kararını güçlendirmek, pozisyona uygun adayı belirlemek ve iş performansı yüksek adayları tahmin etmek amacıyla kullanılan bu yöntem kalder üyesi kuruluşlarda çok sık tercih edilmektedir.

Tablo 4.21: İşgören Gelişimi İçin Tanımlayıcı İstatistikler

İşgören Gelişimi (İG)	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Sorular				
Bu işletmede çalışanlara mevcut becerilerini geliştirmek ve yeni beceri edinmek amacıyla eğitim programları uygulamaktadır.	3,7931	0,96810	-0,968	0,624
Bu işletmede kariyer ve yükselme olanakları açık bir şekilde tanımlanmaktadır.	3,7878	0,97787	-1,111	0,963
Bu işletmeye katkıda bulunmaktan memnuniyet duyarım.	3,5199	1,18434	-0,697	-0,446
Bu işletmede işin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan kaynaklar temin edilir.	4,2440	0,71514	-1,183	3,165
(İG)	3,9377	0,78842	-0,672	0,696

İşgören gelişimi için tanımlayıcı istatistiklere ait değişkeninin genel ortalaması **3,9377** olup, en yüksek değer **4,2440** ile “Bu işletmede işin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan kaynaklar temin edilir” ifadesinde gerçekleşmiştir. İşgören gelişimi değişkeninin genel olarak ortalama değerden (5’li Likert değerlendirmesine göre 3) yüksek değer aldığı görülmektedir.

İşletmelerin ana hedefi bünyesindeki hizmet ve faaliyetlerin ekonomik ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi için işgücü, para ve malzeme gibi kaynakların işletme menfaatleri çerçevesinde en uygun ve en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Günümüzde işletmeler müşteri odaklı ve kaliteli ürün ve hizmetler sunma maliyetinin, kalitesiz hizmet sunma maliyetinden daha düşük olduğu bilincine erişmekte olduklarından, işin kaliteli bir biçimde yerine getirilmesinde çalışana her türlü olanağı sunmaya çalışmaktadırlar.

Tablo 4.22: Destek Sistemi İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Destek Sistemi (DS)	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Sorular				
Bu işletmede çalışanlar arasında iletişim ve etkileşim akışının sağlanması için internet, intranet, video konferans gibi faydalı yöntem ve ekipmanlar etkin olarak kullanılır.	3,9576	0,85669	-1,100	1,680
Bu işletmede bilgi elde edilmesi ve bilginin elde edilmesinde faydalı olabilecek veri tabanı kullanılmaktadır.	4,0385	0,87452	-1,377	2,578
Bu işletmede ihtiyacım olması halinde teknik destek alabileceğim bilgi sistemleri departmanı bulunur (yazılımların oluşturulması, düzenlenmesi, devrolunması)	3,9695	0,80857	-1,153	2,107
(DS)	3,9841	0,76425	-1,101	2,434

Destek sistemi için tanımlayıcı istatistiklere ait değişkeninin genel ortalaması **3,9841** olup, en yüksek değer **4,0385** ile “Bu işletmede bilgi elde edilmesi ve bilginin elde edilmesinde faydalı olabilecek veri tabanı kullanılmaktadır” ifadesinde gerçekleşmiştir. Destek sistemi değişkeninin genel olarak ortalama değerden (5’li Likert değerlendirmesine göre 3) yüksek değer aldığı görülmektedir.

Veri tabanları birbirleriyle ilişkili bilgilerin depolandığı alanlardır. Bilgi artışıyla birlikte işletmelerde bilgi depolama ve bilgiye erişim konularında yeni yöntemlere ihtiyaç duyulmuştur. Veri tabanları geleneksel bilgi depolama yöntemine alternatif olarak başlamış ve günümüzde başlı başına sektör halini almıştır. Günümüz pazarlama anlayışında müşteri veri tabanları vazgeçilmez niteliktedir.

Tablo 4.23: Sağlıklı Çalışma Ortamı İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Sağlıklı Çalışma Ortamı (SÇO)	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Sorular				
Bu işletmede sağlıklı bir çalışma ortamı bulunmaktadır.	3,6446	1,04909	-0,822	0,068
Bu işletmede çalışan güvenliği için yeterli derecede emniyet tedbirleri alınıp, uygulanır.	4,0053	,87307	-1,211	1,989
Bu işletmede tehlikeli malzemeler ayrı bir yerde muhafaza edilmektedir.	4,1950	,79368	-1,273	2,529
Bu işletmede güvenlik talimatları işin yapılması esnasında uygulanır.	4,1777	,80188	-1,137	1,833
(SÇO)	4,1286	,71274	-0,744	1,184

Sağlıklı çalışma ortamı için tanımlayıcı istatistiklere ait değişkeninin genel ortalaması **4,1286** olup, en yüksek değer **4,1950** ile “Bu işletmede tehlikeli malzemeler ayrı bir yerde muhafaza edilmektedir” ifadesinde gerçekleşmiştir. Sağlıklı çalışma ortamı değişkeninin genel olarak ortalama değerden (5’li Likert değerlendirmesine göre 3) yüksek değer aldığı görülmektedir.

Yanıcı, yakıcı, patlayıcı, aşındırıcı ve toksit maddelerin çalışanlardan uzakta belirli bir emniyet mesafesinde ve kendisine has depolama koşullarında tutulması olası iş kazalarının önüne geçmektedir. Ayrıca iş koşullarının kötü olmasından kaynaklanan pek çok meslek hastalığı çalışanların işe bakış açılarını ve işletme performansını etkilemektedir.

Tablo 4.24: Çalışan Bağlılığı İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışan Bağlılığı (ÇB)	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Sorular				
Kariyerimin kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	3,9098	0,98990	-1,021	0,947
Kendimi bu işletme için duygusal olarak bağlanmış hissediyorum.	3,9297	0,99084	-1,066	0,935
Aidiyet hissini bu işletme için kuvvetli bir şekilde hissediyorum.	4,0146	0,90947	-1,112	1,423
Bu organizasyonun başarıya ulaşması için çalışmam gerekenden daha fazla çalışmaya hazırım.	4,0928	0,79965	-1,075	2,070
Bu organizasyon için çalışmaktan gurur duyuyorum.	3,5013	1,13644	-0,537	-0,378
Bu organizasyon dâhilinde kalmak için daha fazla ücret teklif eden başka bir işi kabul etmem.	3,0915	1,18909	-0,234	-0,908
(ÇB)	3,8501	0,85469	-0,770	0,901

Çalışan bağlılığı için tanımlayıcı istatistiklere ait değişkeninin genel ortalaması **3,8501** olup, en yüksek değer **4,0928** ile “Bu organizasyonun başarıya ulaşması için çalışmam gerekenden daha fazla çalışmaya hazırım” ifadesinde gerçekleşmiştir. Çalışan bağlılığı değişkeninin genel olarak ortalama değerden (5’li Likert değerlendirmesine göre 3) yüksek değer aldığı görülmektedir.

Çalışanın perspektifinden bakıldığında kendini organizasyon içinde ait hissetme, bir grubun başarısına ortak olma ve somut bir sorumluluk duygusu ile

açıklanabilir. İşletme açısından bakıldığında ise ortak bir hedefe adanmış ve birbirini tamamlayıcı katkının bir göstergesi olarak düşünülebilir. Her iki durumda da bu sonucun çıkması içsel pazarlamanın kalder bağılısı işletmelerde uygulanmakta olduğunun göstergelerinden biridir.

Tablo 4.25: Müşteri Performansı İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Müşteri Performansı (MP)	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Sorular				
Rakip firmaların müşteri memnuniyeti bu işletmeye oranla fazladır.	2,3793	0,93870	0,628	0,050
Rakip firmaların müşteri sadakati/elde tutma oranı fazladır.	2,4231	0,92912	0,559	0,043
Rakip firmaların müşterilerine sağlanan katma değer fazladır.	2,6021	0,95213	0,220	-0,586
Rakip firmaların müşterileri ile olan iletişimi gelişmiştir.	2,5305	0,80816	0,264	0,150
Rakip firmaların müşteri şikayetleri sayısında azalma vardır.	2,3992	0,89327	0,485	-0,007
Rakip firmaların müşterileri tarafından algılanan imajı daha olumludur.	2,6101	0,93149	0,522	-0,045
Rakip firmaların en değer verdiği müşterilerini elde tutulması fazladır.	2,5146	0,98078	0,425	-0,511
(MP)	2,4668	0,75363	0,337	-0,079

Müşteri performansı için tanımlayıcı istatistiklere ait değişkeninin genel ortalaması **2,4668** olup, en yüksek değer **2,6101** ile “Rakip firmaların müşterileri tarafından algılanan imajı daha olumludur” ifadesinde gerçekleşmiştir. Müşteri performansı değişkeninin genel olarak ortalama değerden (5’li Likert değerlendirmesine göre 2) kabul edilebilir değer aldığı görülmektedir.

Müşteri performansı ölçümünde katılımcılara rakip firmalar ile kıyas yapmaları istenmiştir. Katılımcılar aynı sektörde faaliyet gösterdikleri rakip firmaların müşteri performansını kendi işletmelerine oranla daha olumlu bulmuşlardır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun benzer cevaplar vermesi, sektörde rekabet halindeki firmaların birbirlerine karşı kurdukları üstünlükten değil, ekonomik anlamda yaşanan daralmadan ve bu kriz ortamındaki satış baskısından kaynaklanmaktadır. Açıklanan ekonomik verilerde Türkiye büyüme rakamlarında hedeflediği noktanın gerisinde kalmış, yaşanan küçülme özel sektör işletmelerinin yatırımlarını ve performanslarını olumsuz etkilemiştir.

Tablo 4.26: İş Performansı İçin Tanımlayıcı İstatistikler

İş Performansı (İP)	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Sorular				
Rakip firmaların satışları fazladır.	2,5027	1,02848	0,551	-0,425
Rakip firmaların pazar payı fazladır.	2,5292	0,92613	0,382	-0,198
(İP)	2,6459	0,94078	0,346	-0,322

İş performansı için tanımlayıcı istatistiklere ait değişkeninin genel ortalaması **2,6459** olup, en yüksek değer **2,5292** ile “Rakip firmaların pazar payı fazladır” ifadesinde gerçekleşmiştir. İş performansı değişkeninin genel olarak ortalama değerden (5’li Likert değerlendirmesine göre 2) kabul edilebilir değer aldığı görülmektedir.

İş performansı ölçümünde katılımcılara rakip firmalar ile kıyas yapmaları istenmiştir. Katılımcılar aynı sektörde faaliyet gösterdikleri rakip firmaların iş performansını kendi işletmelerine oranla daha olumlu bulmuşlardır. Bu durum ankete katılan katılımcıların büyük bir çoğunluğunda kendi satışlarının yetersiz olduğu sonucuna götürmektedir. Bu durum ekonomik daralma ile açıklanmaktadır.

Dünya ekonomilerinde araştırmanın yapıldığı 2014 yılının bir toparlanma yılı olacağı düşünülmüş olsa da beklenen toparlanma yaşanmamış küresel ticaret hacmindeki artışın istenilen seviyelerde olmaması, küresel talebin zayıf seyrini devam ettirmesi, küresel ekonominin potansiyel büyüme seviyesini düşürmüştür. Bu durum yüksek kamu borcu ve yüksek işsizlik gibi yapısal sorunlarla mücadele eden ülkeleri olumsuz etkilemiştir. ABD ekonomisi pozitif ekonomik görünümüyle diğer gelişmiş ekonomilerden ayrılmıştır. Özellikle Euro bölgesindeki yüksek işsizlik oranları ve düşük enflasyon düzeyi kronik birer sorun olarak gündemdeki yerini korumuş, bazı ekonomilerdeki yüksek borçluluk oranları küresel ekonomik aktivite için risk unsuru olmaya devam etmiştir.

Bunlara ilave olarak bölgesel siyasi gerilimlerin etkisiyle küresel finans piyasalarında yaşanan dalgalanmalar finans piyasalarına ilişkin riskleri artırmıştır. Ülkemiz ve özel sektör işletmeleri belirtilen bu durumdan olumsuz yönde etkilenmişlerdir. Bu etkilenme sonucunda katılımcılar kendi işletmelerinin sınırlı satış hacminde gördükleri için rakip firmaları daha güçlü görme eğilimine

girmişlerdir. Ancak kurum bazında değil sektör bazında benzer cevapların verilmesi ortalamasının beklenenden küçük çıkmasına neden olmuştur.

Tablo 4.27: Uyumluluk Kişilik Özelliği İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Kişilik Özellikleri (KÖ)	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Sorular				
Başkaları için az kaygı duyarım.	3,7122	0,94647	-1,047	0,713
İnsanlara karşı ilgi duyarım.	1,7958	1,16075	1,323	0,454
İnsanları aşağılarım.	3,5663	1,14383	-1,092	0,343
Diğerlerinin duygularını hissederim.	2,5438	1,09633	0,425	-0,649
(KÖ)	3,0186	0,45478	0,330	5,185

Uyumluluk kişilik özellikleri için tanımlayıcı istatistiklere ait değişkeninin genel ortalaması **3,0186** olup, en yüksek değer **3,7122** ile “Başkaları için az kaygı duyarım” ifadesinde gerçekleşmiştir. Kişilik özellikleri değişkeninin genel olarak ortalama değerden (5’li Likert değerlendirmesine göre 3) yüksek değer aldığı görülmektedir.

Katılımcıların başkaları için daha az kaygı duymaları, bireyseliğin daha çok ön plana çıktığı günümüz dünyası ile örtüşmektedir. Katılımcıların özellikle büyük şehirde olduğu düşünüldüğünde, iş başlangıç ve bitiş saatlerinde trafikte başlayan yer kapma, otoparkta yer bulma gibi yıpratıcı bireysel eylemlerin, ofis ortamında oluşturulan güçlü rekabet ortamıyla devam ettiği düşünüldüğünde, özel sektör çalışanları açısından normal karşılanmaktadır.

Tablo 4.17, Tablo 4.18, Tablo 4.19, Tablo 4.20, Tablo 4.21, Tablo 4.22, Tablo 4.23, Tablo 24, Tablo 4.25 Tablo 4.26 ve Tablo 4.27 incelendiğinde, maddelerin çarpıklık değerleri -1,377 ile 1,323 arasında; basıklık değerleri ise -0,908 ile 5,185 arasında değiştiğinden çok değişkenli normallik özelliğinin sağlandığı söylenebilir.

4.5.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan bir analizdir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16).

Açıklayıcı faktör analizi hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için de doğrulayıcı faktör analizinden yararlanır. Genel faktör analizinde kaç adet faktörün beklendiği bilinmezken, doğrulayıcı faktör analizinde faktör sayısı kesin olarak belirtilir ve bu test edilir. Bunun en yaygın uygulama alanı, belirli maddelerin önceden belirlenmiş alt boyutlarda diğer bir deyişle, gizil değişkenlerde yer alması beklenen ölçeklerin faktör yapısını incelemek ve doğrulamaya çalışmaktır.

Çalışmanın ölçme modelini test etme aşamasında; araştırmada kullanılan ölçeğin örnekleme uygunluğunu test edebilmek amacıyla, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kapsamında birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesinin bir türüdür (Şimşek, 2007). Yapısal Eşitlik Modelleri, doğrulayıcı faktör analizi, Path analizi ve regresyon analizinin bir modelde toplanıp sentezlenmesinden doğmuş bir istatistik yöntemidir. YEM'le genellikle bir modelin test edilmesi ya da modele alternatif diğer modellerin test edilmesi amaçlanmaktadır ve birden fazla alternatif modelin karşılaştırılması yoluyla, veriyi en iyi tanımlayan modelin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi'nde en çok olabilirlik kestirimi kullanılmaktadır. Bu çalışmada da doğrulayıcı faktör analizi, en çok olabilirlik yöntemi ile kovaryans matrisi oluşturularak elde edilmiştir.

4.5.6.1 Faktörlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde hipotezlerin test edilmesine başlanılmadan elde edilen faktörlerin ifadelerine yönelik olarak verinin genel profilini görebilmek profilini görebilmek amacıyla faktörlere ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

4.5.6.2 Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Araştırmada oluşturulan modelinin uygun olup olmadığının değerlendirilmesi için birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu farklı istatistiksel fonksiyonlar mevcuttur. Bu araştırmacının amacına uygun olarak seçilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.28’te verilmiştir.

Tablo 4.28: Uyum İyiliği Değerleri ve Hesaplanan Değerler

Uyum Ölçümü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değerler	Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$	736.2	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$2 < \chi^2/df \leq 5$	5.02	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.086	İyi Uyum
P(RMSEA)	-	$P(RMSEA) > 0.05$	0.935	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.957	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.921	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 1$	0.088	İyi Uyum

Kaynak: Schermelleh-Engel, Karin, Moosbrugger, Helfried, Müller, Hans, (2003), “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures”, Methods of Psychological Research Online, Vol 8, (2), pp.23-74; Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık, s.37.

Elde edilen bu ilişkiler araştırma hipotezlerinin test edilmesi açısından, yapısal eşitlik modelinin uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Yapısal eşitlik modelleme analizi birbirleriyle ilişkili iki aşama içermektedir. Birinci aşama gözlemlenen değişkenlerle örtük değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren ölçüm modelinin araştırılmasıdır. İkinci aşama ise farklı örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarıldığı yapısal modelin araştırılmasıdır. Model ile elde edilen verilerin uyumluluğu, çeşitli uyum indekslerine göre değerlendirilmektedir. Tablo

4.28’de yer alan sonuçlar, Schermelleh-Engel v.d. (2003), Meydan ve Şeşen (2011)’in çalışmaları temel alınarak, oluşturulan model bu değerlere göre incelenmiş ve verilerin araştırma modeline uygun, **sonuç olarak kabul edilebilir uyumlu bir model** olduğu tespit edilmiştir.

4.5.6.3 Faktör Korelasyonları

Yapılan çalışmada faktörler arasındaki ilişkilerin derecesini ve yönlerinin ortaya çıkarılması için korelasyon çözümlenmesi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.29’de verilmiştir.

Tablo 4.29: Faktör Analizinde Bulunan Faktör Korelasyonları ve p Değerleri

		ÖM	Eİ	İG	DS	ÇŞ	PA	SÇO	ÇB	KÖ	MP	ŞP
ÖM	r	1	0,709	0,707	0,541	0,685	0,613	0,520	0,577	0,100	0,237	-0,235
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000
Eİ	r		1	0,723	0,611	0,647	0,622	0,533	0,547	0,082	-0,205	-0,235
	p			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,025	0,000	0,000
İG	r			1	0,602	0,696	0,622	0,532	0,603	0,022	0,-275	-0,270
	p				0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,551	0,000	0,000
DS	r				1	0,629	0,555	0,469	0,503	0,085	-0,167	-0,170
	p					0,000	0,000	0,000	0,000	0,020	0,000	0,000
ÇŞ	r					1	0,756	0,540	0,578	0,084	-0,225	-0,260
	p						0,000	0,000	0,000	0,021	0,000	0,000
PA	r						1	0,577	0,563	0,107	-0,197	-0,219
	p							0,000	0,000	0,003	0,000	0,000
SÇO	r							1	0,455	0,058	-0,211	-0,223
	p								0,000	0,110	0,000	0,000
ÇB	r								1	0,038	-0,306	-0,233
	p									0,298	0,000	0,000
KÖ	r									1	0,312	0,251
	p										0,000	0,000
MP	r										1	0,651
	p											0,000
ŞP	r											1
	p											

İçsel Pazarlama Ölçeğinin alt boyutlarından ödül ve motivasyon ile çalışan bağlılığı ($r=0,577$; $p<0,05$); etkili iletişim ile çalışan bağlılığı ($r=0,547$; $p<0,05$); iş gören gelişimi ile çalışan bağlılığı ($r=0,603$; $p<0,05$); destek sistemi ile çalışan bağlılığı ($r=0,503$; $p<0,05$); çalışanların seçimi ile çalışan bağlılığı ($r=0,578$; $p<0,05$); personel alımı ile çalışan bağlılığı ($r=0,563$; $p<0,05$); sağlıklı çalışma ortamı ile çalışan bağlılığı ($r=0,455$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü ilişki vardır. Müşteri performansı ile çalışan bağlılığı ($r=-0,306$; $p<0,05$) ve iş performansı ve çalışan bağlılığı arasında ($r=-0,233$; $p<0,05$) ise negatif ilişki vardır. İşgörenlerin çalıştıkları şirkete olan örgütsel bağlılığını etkileyen pek çok unsur mevcuttur. Ancak bu unsurlardan bazıları öncelik taşımaktadır. Çalışanları şirkete bağlayan en önemli faktörler, ödül ve motivasyon başlığı altında ücret, iş tatmini, kariyer/terfi imkanları ve iş ortamı gelmektedir. Bununla birlikte işgören gelişimi ve destek sistemi de çalışan bağlılığını etkilemektedir. Çalışanların seçimi ve personel alımının bağlılık üzerindeki pozitif etkisi çalışanların organizasyon içerisinde daha çok kalmasına, işlerinden daha az mazeret izni almasına ve zorluklar karşısında daha dirençli olmasına etki etmektedir. Mutlu ve bağlılığı yüksek olan çalışanlar şirketlerin gönüllü elçileridir. Sürekli fikir paylaşımında bulunurlar, aktif katılım sağlarlar, işletmenin geleceği hakkında iyimserlerdir ve problemler karşısında alternatif çözüm önerileri üzerinde çalışırlar. Böylece motivasyonu ve direnci düşük çalışanlara örnek teşkil ederler.

Çalışan bağlılığı içsel pazarlamanın alt boyutlarından etkilenmesine rağmen müşteri ve iş performanslarından etkilenmedikleri görülmektedir. Bunun nedeni, Küresel boyuttaki ekonomik gerilemelerin şirketler üzerindeki giderek artan baskısı, gittikçe daha zorlayıcı hale gelen rekabet, hızlı ve yüksek çalışma ortamı ve iş/hedef baskılarının çalışanlar üzerinde negatif bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

Kişilik özelliklerinin; iş gören gelişimi ($r=0,022$; $p>0,05$), sağlıklı çalışma ortamı ($r=0,058$; $p>0,05$) ve çalışan bağlılığı ($r=0,038$; $p>0,05$) arasında ilişki bulunmamıştır. Kişilik özelliklerinin işgören gelişimi gibi iş yaşamını kolaylaştıran ve çalışanlara çok büyük teknolojik kolaylıklar sağlayan faktörü ile, iş hukukunun parçası haline gelen emniyet ve kaza önleme konularının doğal bir parçası haline gelen sağlıklı çalışma ortamı faktörleri arasında ilişkinin gözlenememesi, çalışanların kişilik özelliklerini etkileyen davranışların teknoloji ve iş hukukuna uyum göstermesi ve iş yaşamındaki profesyonel düşünce yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Benzer şekilde çalışan bağlılığı ve kişilik özellikleri arasında ilişkinin

gözenememesini işgörenlerin çalışma ortamında işe özgü geliştirdikleri mesafeli ve seviyeli davranış kültüründen kaynaklandığı düşünülmektedir.

4.5.6.4 Faktör Yüklerinin AVE Değerleri ve Geçerliliği

Araştırmanın amacı ve soruları dikkate alınarak araştırma hipotezleri geliştirilmiş, detaylı ve çok aşamalı bir ölçek geliştirme süreci takip edilmiş, ölçeğe araçları çeşitli analizlerle güvenilirlik ve geçerlilik açısından incelenmiş ve tatmin edici sonuçlara ulaşılmıştır. Oluşturulan faktör yüklerinin geçerliliklerine ilişkin tablo 4.30'da verilmiştir.

Güvenilirlik temel olarak, bir araştırmanın tekrarlanması durumunda aynı sonuçların elde edilip edilmeyeceğinin göstergesidir. Geçerlilik ise, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. Ölçeğin hangi kavramları ölçtüğünün belirlenmesi ve yapısal geçerliliğin uygulanmasıdır. Bu nedenle ayırdedici (diskriminant) ve yakınsak (convergent) geçerliliklerinin sağlanıp sağlanmadığı incelenmektedir. Ayırdedici geçerlilik, bir yapıya ilişkin ölçek ile farklı yapıları ölçen ölçekler arasındaki ilişkinin daha zayıf (düşük korelasyon) olmasıdır. Yakınsak geçerlilik ise, ölçeğin aynı yapıyı ölçen ölçütlerle ne derece örtüştüğünün (güçlü korelasyon) göstergesidir (Altunışık v.d. 2010: 122-124). Yakınsak geçerliliğin sağlanabilmesi için hesaplanan AVE (Average Variance Extracted- Açıklanan Ortama Varyans) değerlerinin %50'nin üzerinde olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 46).

Tablo 4.30: Faktör Yüklerinin Geçerliliği

Faktörler	AVE (Açıklanan Ortalama Varyans) Değerleri	AVE Karekök Değerleri	Cronbach Alpha (α)
ÖM	0,732	0,85	0,91
Eİ	0,631	0,79	0,84
İG	0,622	0,78	0,75
DS	0,584	0,76	0,80
ÇS	0,714	0,84	0,82
PA	0,619	0,78	0,84
SÇO	0,508	0,71	0,78
ÇB	0,730	0,85	0,89
KÖ	0,207	0,45	0,79
MP	0,568	0,75	0,87
İP	0,885	0,94	0,80

Tablo 4.30'da görüldüğü gibi faktörlerin AVE değerleri sırasıyla **0,732, 0,631, 0,622, 0,584, 0,714, 0,619, 0,508, 0,730, 0,207, 0,568, 0,885** olup tüm değerlerin %50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Sonuçlardan yakınsak geçerliliğin sağlandığı görülmektedir. Ayırdedici geçerliliğin sağlanabilmesi için ise, karekök AVE değerlerine bakmak gerekmektedir. Tablo 4.30'daki karekökleri alınan AVE değerlerinin, köşegen üstünde yer alan korelasyonlardan büyük olduğu görülmekte, böylece ayırimsama geçerliliğinin de sağlandığı tespit edilmektedir.

Daha önce açıklayıcı faktör analizinde belirtilen ve tekrar Tablo 4.30'da verilen Cronbach α değerlerinden görüldüğü gibi, elde edilen faktörlere ilişkin güvenilirlik değerleri sırasıyla **0,91, 0,84, 0,75, 0,80, 0,82, 0,84, 0,78, 0,89, 0,79, 0,87, ve 0,80**'dir ve faktörlere ait elde edilen güvenilirliğin 0.7'nin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.5.6.5 Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Bulgular ve Model Diyagramı

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan bir analizdir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16).

Açıklayıcı faktör analizi hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için de doğrulayıcı faktör analizinden yararlanır. Genel faktör analizinde kaç adet faktörün beklendiği bilinmezken, doğrulayıcı faktör analizinde faktör sayısı kesin olarak belirtilir ve bu test edilir. Bunun en yaygın uygulama alanı, belirli maddelerin önceden belirlenmiş alt boyutlarda diğer bir deyişle, gizil değişkenlerde yer alması beklenen ölçeklerin faktör yapısını incelemek ve doğrulamaya çalışmaktır.

Çalışmanın ölçme modelini test etme aşamasında; araştırmada kullanılan ölçeğin örnekleme uygunluğunu test edebilmek amacıyla, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kapsamında birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesinin bir türüdür (Şimşek, 2007).

Yapısal Eşitlik Modelleri, doğrulayıcı faktör analizi, Path analizi ve regresyon analizinin bir modelde toplanıp sentezlenmesinden doğmuş bir istatistik yöntemidir. YEM’le genellikle bir modelin test edilmesi ya da modele alternatif diğer modellerin test edilmesi amaçlanmaktadır ve birden fazla alternatif modelin karşılaştırılması yoluyla, veriyi en iyi tanımlayan modelin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi’nde en çok olabilirlik kestirimi kullanılmaktadır. Bu çalışmada da doğrulayıcı faktör analizi, en çok olabilirlik yöntemi ile covaryans matrisi oluşturularak elde edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesinde belirtilen değişkenler arasındaki her bir ilişki bir hipotezi yansıtmaktadır. Bu bağlamda, yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizi aracılığı ile modeldeki örtük değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edilerek, önerilen model ve hipotezler test edilmiştir. Araştırmadaki hipotezler %0,95 güvenilirlik düzeyinde değerlendirilerek, örtük değişkenler arasındaki ilişkilerde $p < 0,05$ olan ilişkiler anlamlı olarak nitelendirilmiştir. Standardize yükler, örtük değişkenler arasındaki ilişkilerde etki büyüklükleri açısından; 0,10’un altında ise “küçük düzeyde”, 0,30’a yakın ise “orta düzeyde”, 0,50 ve üzeri ise “yüksek düzeyde” etkiyi belirttikleri şeklinde yorumlanır (Şimşek, 2007). Çalışmada kurulan modelin gözlenen yapıya uygun olduğunu Ki-kare/serbestlik derece işlemi sonuçlarının 5 değerinden küçük çıkmasına dayanır.

Tablo 4.31: Olması Gereken Modelin Uyum İstatistikleri

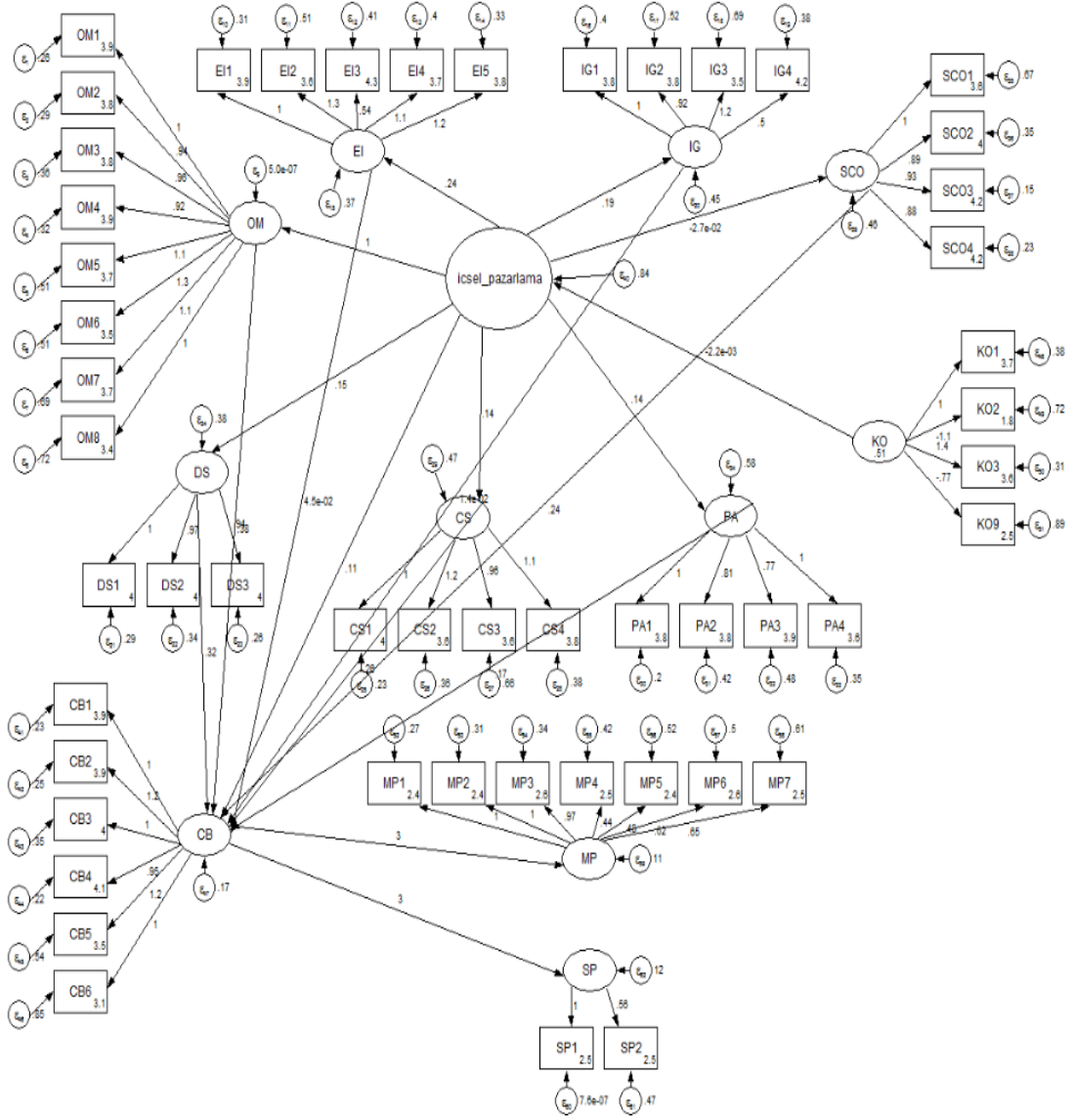
Modelin Uyum İstatistikleri	
Ki-Kare/sd	3'ün altında ise iyi veya 5'in altında ise kabul edilebilir.
GFI	0,9'un üzerinde olmalıdır.
CFI	0,9'un üzerinde olmalıdır.
RMSEA	0,05'in altında ise iyi veya 0,10'un altında ise kabul edilebilir.
SRMR	0,09'un altında olmalıdır.

X² =Chi-Square (Ki-Kare); sd (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum indeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum indeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü). SRMR Standardized Root Mean Square Residual.

Kaynak: Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık, s.37.

Araştırmanın bu bölümde geliştirilen modelin yapısal eşitlik modeline uygun olup olmadığının ölçümü ve bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin ifade edilip edilmediğinin belirlenebilmesi amacıyla araştırma modeline ilişkin ölçülen uyum iyiliği değerleri ve genel kabul görmüş olan uyum iyiliği indeksleri karşılaştırılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modeli açık, gözlenen, ölçülen değişkenler ve gizli, gözlenemeyen, ölçülemeyen değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi ve bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için kullanılan kapsamlı bir istatistik yaklaşımdır. Yapısal eşitlik modellemesi özellikle psikoloji, pazarlama vb. bilimlerde değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve modellerin testinde kullanılmaktadır. Örtük değişkenler bu yöntemin en önemli kavramlarından biridir. Pazarlamada, müşteri memnuniyeti, kalite algılanışı, tutumlar gibi kavramlar örtük değişkenlere örnek olarak verilebilir. Bu değişkenler gözlenmediği için doğrudan ölçülemezler. Bu yüzden araştırmacı, örtük değişkeni işlemsel olarak tanımlamak için, örtük değişkeni gözlenebilir değişkenlerle ilişkilendirir (Dursun ve Kocagöz, 2010:3). Yapısal eşitlik modelinin araştırmada tercih edilmesinin nedeni, özellikle karmaşık modellerin testinde başarılı sonuçlar vermesi, birçok analizi bir defada yapabilmesi, ölçüm hatalarını hesaba katıyor olması gibi nedenlerle tercih edilmiştir. Bununla birlikte araştırmada kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi de incelendiğinden, yapısal eşitlik modelinin aracılık ve düzenleyicilik etkilerini incelemeyi kolaylaştırıcı özelliklerinden faydalanılmıştır.



Şekil 4.2: Yapısal Eşitlik Modeli

Çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği istatistikleri ile soru kağıdındaki ifadelerin ölçülmek istenen boyutlara ne kadar uyum sağladığı belirlenmiştir. Şekil 4.2’de görülen modelin uyum değerleri Tablo 4.30’da gösterilmiştir. Tablodaki değerler, oluşturulan modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 4.32: Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

X ² /sd	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
5,02	0,921	0,957	0,086	0,088

Modele ilişkin uyum değerleri; X^2/sd 5,02, GFI 0,921, CFI 0,957, RMSEA 0,086 ve SRMR 0,088'dir. Oluşturulan modelin uyum değerleri yaklaşık olarak kabul edilebilir sınırlar içine olduğundan modelin yapısal olarak uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtlar sağlamıştır.

Bu sonuçlar ışığında, içsel pazarlamanın işgörenler için çalışan bağlılığını gerçekleştirdiği ifade edilebilir. Gerçekleşen örgütsel bağlılığın, müşteri performansını etkilediği ihtiyaç ve beklentileri yönünden tatmin olan çalışanın daha çok performans sergileyeceği ve böylece iş performansı artıracakları çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık oluşturmada kritik bir husus olacağı değerlendirilebilir.

Kabul edilen modele göre değişkenler arasındaki β katsayıları, standart hata ve p değerleri Tablo 4.32'de sunulmuştur.

Tablo 4.33: Yapısal Modele İlişkin Hipotezler, Yol Katsayıları, Test Sonuçları

Hipotezler	Katsayı	Standart Hata	p
DOĞRUDAN ETKİLER			
H1: İçsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,377	0,053	0,000<0,05 anlamlı
H2: İçsel pazarlama boyutlarından etkili iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,044	0,055	0,418>0,05 anlamsız
H3: İçsel pazarlama boyutlarından çalışanların seçiminin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.	-0,262	0,049	0,000<0,05 anlamlı
H4: İçsel pazarlama boyutlarından personel alımının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,168	0,038	0,000<0,05 anlamlı
H5: İçsel pazarlama boyutlarından işgören gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,014	0,054	0,792>0,05 anlamsız
H6: İçsel pazarlama boyutlarından destek sisteminin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,317	0,045	0,000<0,05 anlamlı
H7: İçsel pazarlama boyutlarından sağlıklı çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,240	0,037	0,000<0,05 anlamlı
DOLAYLI ETKİLER			
H8:İçsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	1,121	0,158	0,000<0,05 anlamlı
H9: İçsel pazarlama boyutlarından etkili iletişimin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,132	0,163	0,415>0,05 anlamsız

H10: İçsel pazarlama boyutlarından çalışanların seçiminin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	-0,778	0,147	0,000<0,05 anlamlı
H11: İçsel pazarlama boyutlarından personel alımının örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,499	0,115	0,000<0,05 anlamlı
H12: İçsel pazarlama boyutlarından işgören gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,042	0,161	0,772>0,05 anlamsız
H13: İçsel pazarlama boyutlarından destek sisteminin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,942	0,134	0,000<0,05 anlamlı
H14: İçsel pazarlama boyutlarından sağlıklı çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,712	0,112	0,000<0,05 anlamlı
H15: İçsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	1,135	0,160	0,000<0,05 anlamlı
H16: İçsel pazarlama boyutlarından etkili iletişimin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,134	0,165	0,418>0,05 anlamsız
H17: İçsel pazarlama boyutlarından çalışanların seçiminin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	-0,788	0,149	0,000<0,05 anlamlı
H18: İçsel pazarlama boyutlarından personel alımının örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,506	0,116	0,000<0,05 anlamlı
H19: İçsel pazarlama boyutlarından işgören gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,043	0,163	0,792>0,05 anlamsız
H20: İçsel pazarlama boyutlarından destek sisteminin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,953	0,135	0,000<0,05 anlamlı
H21: İçsel pazarlama boyutlarından sağlıklı çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,721	0,114	0,000<0,05 anlamlı
H22: Kişilik özelliklerinin içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisinde düzenleyici etkisi vardır.	-0,001	0,0273	0,965>0,05 anlamsız

Yapısal Eşitlik Modeline ilişkin model uyum iyiliği sonuçlarının beklenen değerlere yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ile ölçüm modelinden elde edilen sonuçlar karşılaştırıldığında çok büyük farkların ortaya çıkmaması yapısal model teorisinin geçerliliğini de desteklemektedir. Araştırma modelinde iddia edilen hipotezlerin değerlendirilmesi için modelin istatistiksel olarak geçerli bir model olması zorunluluğunun ortaya çıkan sonuçlarla karşılanmış olduğu görülmektedir.

Yapısal eşitlik modellemesinden elde edilen uyum iyiliği değerleri ile, geliştirilen kavramsal modelin veri ile uyum gösterdiği, örneklem büyüklüğünün araştırma modeli için yeterli olduğu ve modelin istatistiksel olarak geçerli ve uyumlu bir model olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitle yapısal modelin test edilmesi aşamasına geçilmiştir.

4.6. GENEL DEĞERLENDİRME

H1: İçsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun, örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p < 0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde doğrudan etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H1** hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcılar açısından motivasyon, örgütsel bağlılığın sağlanmasını kolaylaştıran bir süreçtir. Çalışanların ortak değer ve kültür etrafında toplanarak, ortak bir hedef belirlemelerini sağlamaktadır. Motivasyon kavramı; verimlilik, işgücü devri, devamsızlık, performans değişiklikleri ve işten ayrılma düşüncesi gibi bireysel ve örgütsel sonuçları etkilediğinden, örgütsel performansın iyileştirilmesi açısından önemli bir unsurdur. Katılımcıların bu noktada çalıştıkları örgütlerine bağlılıkları, işi severek ve başarılı yapmaları, büyük ölçüde örgütün performansını da belirleyecektir. Bu yüzden, rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen işletmeler çalışanlarına ceza vermek yerine ödül vererek motive etmenin çok daha kalıcı ve etkili olduğunu anlamaktadırlar.

H2: İçsel pazarlama boyutlarından etkili iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p > 0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından etkili iletişimin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde doğrudan etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H2** hipotezi reddedilmiştir.

Bu nedenle, etkili iletişimin işletmelerde çalışanlarca örgütsel bağlılığa doğrudan bir katkısının olmayacağı ifade edilebilir. İşletmelerde yönetimlerin çalışanları dinlemek amacıyla düzenlediği toplantıların, yapılan iş tanımlarının, teşvik edilen takım çalışmalarının, işletme içerisinde iletişimi artırarak organizasyonel bağlılığı artırmaya dönük çabaların katkısı olmasına rağmen henüz arzu edilen düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların örgüte bağlılığının boyutları üzerinde doğrudan gerçekleştirilen bu hipotez, bireylerin örgüte bağlılığını anlama ve arttırmak ile ilgilenen kişilere etkili iletişim yöntemlerini geliştirmeleri konusunda önemli bilgiler sunmaktadır.

H3: İçsel pazarlama boyutlarından çalışanların seçiminin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p < 0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından çalışanların seçiminin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde doğrudan etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H3** hipotezi kabul edilmiştir.

İnsan kaynaklarının üzerinde en çok durdukları konulardan biri çalışanların seçimi aşamasıdır. Çünkü İK olarak doğru kişiyi işe alabilirsiniz, yanlış kişiyi işe alabilirsiniz, doğru kişiyi işe almazsınız, yanlış kişiyi işe almazsınız. Her şekilde bu dört faktör örgütsel bağlılığı yakından ilgilendirmektedir. Yanlış kişilerin işe alınması ve işten ayrılmaları iş gücü devir oranını etkilediği gibi çalışanların bağlılıklarını da azalttığı bilinmektedir. Yanlış aday bile olsa iş yerinde yaşanan ayrılışlar çalışanların işe ve yöneticiye duydukları güvenin azalmasına neden olmaktadır. İşletmeler açısından doğru kişinin işe alınmaması etkisini kısa dönemde göstermese de örgütsel bağlılığı azalttığı bilinmektedir. Katılımcıların çalışan seçiminin örgütsel bağlılığı etkilediğine dair görüşleri kendi iş başarı ve huzurlarını doğrudan etkilediğinden anlamlı bulunmaktadır.

H4: İçsel pazarlama boyutlarından personel alımının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p < 0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından personel alımının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde doğrudan etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H4** hipotezi kabul edilmiştir.

Kordsa Global şirketinin üst düzey yöneticilerinden sayın Hakan ÖKER personel alımının 10 aşamada gerçekleştiğini Kalder başlığı diğer işletmelerde de benzer ölçütlerin esas alındığını ifade etmiştir. Personel alımı ve adaylık aşamalarında iki bazen üç farklı turda yapılan yetkinlik bazlı mülakatlar, adayın doğru aday olması konusundaki hassasiyeti ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılığın işletmeler üzerindeki olumlu etkileri düşünüldüğünde personel alımında çalışanların örgütsel bağlılık içerisinde olmasını beklemek doğal bir sonuç olarak değerlendirilmiştir.

H5: İçsel pazarlama boyutlarından iş gören gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p>0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından iş gören gelişiminin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde doğrudan etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H5** hipotezi reddedilmiştir.

İş göreni geliştirme örgüt içerisinde değişim ve gelişim programlarının işletilmesi ile mümkün olmaktadır. Ancak günümüz yöneticileri bu konuda isteksiz davranmaktadırlar. Bunun temel nedeni gelişim için ayrılan maliyetten daha çok, zaman ayırmadaki yetersizliktir. Yöneticiler teorideki tüm konuşmalara rağmen, kısa vadeli ve anlık programlar yaparak en yakın zaman dilimindeki faaliyete odaklanmaktadırlar. Bunun nedenleri ise oldukça karmaşıktır. İşletmelerin büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol derecesi, işletmenin imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları ve kariyer olanakları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. İşgören gelişiminin bu faktör grubuna etki edebilmesi için yöneticilerin değişimi ve gelişimi desteklemelerine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

H6: İçsel pazarlama boyutlarından destek sisteminin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p<0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından destek sisteminin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde doğrudan etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H6** hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcılar kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, işyerinde başarılı olacaklarını bilmektedirler. Aksi takdirde, her an o işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir. İşgören-örgüt ilişkisinin geliştirilmesi zannedildiği kadar kolay değildir. Uygulamada sıkça görülen sorunlardan biri de işletmelerde işgörenleri örgüte bağlamada yaşanan sorunlardır. Özellikle son yıllarda yaşanan, krizlerde maliyet azaltmanın en kolay yolunun işgörenlere yönelik destek sistemlerinde kesintiye gitmek olduğu bilinmektedir. Örgütlerde çalışanlara yönelik mevcut destek sistemleri, çalışanlarda verimli çalışma biçimini ortaya çıkarmaktadır. İşgörenler tarafından algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerini ve arkasında örgütün varlığını hissetmelerini sağlar. Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, işlerine daha çok bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı istemeyeceklerdir.

Dolayısıyla destek sistemi çalışanların potansiyelini ortaya koymakta yardımcı olduğu ve desteklediği için örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

H7: İçsel pazarlama boyutlarından sağlıklı çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p < 0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından sağlıklı çalışma ortamının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde doğrudan etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H7** hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıları örgüte bağlayacak unsurlar arasında elbette içinde buldukları ortamsal faktörler etkili olacaktır. İşletmelerdeki çalışma ortamının iş tatmini üzerinde etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Çalışanların fiziksel ve ruhsal açıdan kendilerini güvende, rahat ve stresten uzak hissetmeleri çalışanların örgüte duydukları bağlılıkları üzerinde pozitif etkiye neden olmaktadır. İşgörenlerin iş yerinde zaman içerisinde sağlıklı koşullar altında çalışmalarından kaynaklanan meslek hastalıkları ve kazaların birçoğunu önlenemez niteliktedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının 2015 yılı resmi verilerine göre (www.csgeb.gov.tr) bu oran iş kazalarında %98, meslek hastalıklarında %100'dür. Ancak TUİK verilerine göre sadece son 12 ayda (2014) ülkemizin tüm sektörlerde istihdam edilenler içerisinde işgörenlerin %2,3 iş kazası, %2,1 işe bağlı hastalık geçirmiştir. Kalder başlığı işletmelerde sağlıklı çalışma ortamı ile örgütsel bağlılık arasında doğru ilişkinin varlığı çalışanların bu konuya olan duyarlılığını göstermektedir.

H8: İçsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p < 0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H8** hipotezi kabul edilmiştir.

İçsel pazarlamanın en büyük çıkarımlardan biri ihtiyaçları çözülen, değer verilen ve değer verildiği hissettirilen çalışanların, işletmenin dış müşterilerini tatmin etmek ve müşteri sadakati oluşturmada daha istekli ve müşteri odaklı yaklaşımlar sergileyeceklerine ilişkin düşüncedir. Dolayısıyla müşteri performansı oluşturmaya giden yolun çalışan bağlılığı oluşturmaktan ve ödül ve motivasyon boyutlarından geçmesi bu yöndeki beklentileri haklı çıkarmaktadır.

H9: İçsel pazarlama boyutlarından etkili iletişimin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p > 0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından etkili iletişimin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H9** hipotezi reddedilmiştir.

İşletmeler ve piyasa katılımcıları açısından müşteri performansı önem taşıyan bir konudur. İşletmeler ve yatırımcılar müşteri performansı ölçüm sonuçlarına göre çeşitli kararlar almaktadır. Bu durumda işletme içinde ve dışında yer alan paydaşlar için performans ölçümü ve değerlendirilmesi güvenilir olduğu kadar bütün paydaşları da kapsamı gerekmektedir. Bu açıdan performans; finansal performans ölçüm araçlarından ve finansal olmayan araçlardan oluşmaktadır. Finansal olmayan performans ölçümleri mali tablolarda yansıtılmayan ya da sonuçları raporlanmayan ölçümlerdir. Müşteri memnuniyeti ve İletişim konusu da finansal olmayan hususlar arasında gösterilmektedir. İşletmeler müşteri memnuniyeti konularını esas alan çalışmalar yapsa dahi bunu mali performans tablolarına aktarmamaktadırlar. Etkili iletişimin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisinin bu çalışma içerisinde kendisine yer bulamaması, kalder bağılı işletmelerde ağırlıklı olarak müşteri performansının finansal ölçüklere ilişkin hazırlandığı ve finansal olmayan değerlerden ve iletişim konularından oluşmadığı sonucuna varılmaktadır.

H10: İçsel pazarlama boyutlarından çalışanların seçiminin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p < 0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından çalışanların seçiminin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H10** hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların seçimi aşaması daha çok “kadrolama” diye de adlandırılan işgören temin ve seçimi aşamasıdır. İşletme için doğru adayların bulunmasında ya da tersten söylenecek olursa doğru adayların işletmeye çekilmesi, işletmenin cezbedilmesi ve var olan çalışanların örgütsel bağlılıklarını sadık müşteriler yaratılmasında sergilemeleriyle müşteri performansı artacaktır. Müşteri sayısının artması, marka ve kurum imajının oluşturulabilmesi ya da var olan kurum imajın güçlendirilebilmesi açısından, işletme için doğru çalışanların bulunup seçilmesinin müşteri performansı üzerinde pozitif etkisi bulunduğu görülmektedir.

H11: İçsel pazarlama boyutlarından personel alımının örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p < 0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından personel alımının örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H11** hipotezi kabul edilmiştir.

Yeni müşteri edinmenin, var olan müşterileri elde tutmaktan daha maliyetli olduğu bilinmektedir. İşletmeler yoğunlaşan rekabet şartlarında yaşamlarını sürdürebilmek ve kârlarını artırmak için mevcut müşterilerini elde tutma stratejileriyle sadık müşterilere dönüştürmeye çalışmaktadırlar. Sadık müşteriler, işletmeler için önemli bir kâr aracıdır. Müşteri sadakati; müşteriye sunulan değer, ürün kalitesi, müşteri tatmini ve müşteri memnuniyeti gibi faktörlere bağlı olarak gelişmektedir. İşletmeler gerek yeni müşteri ve gerek sadık müşteriyi elde etmek için ihtiyaç duyduğu insan gücü kaynağı işletmelerin mevcut çalışanları ve bu doğrultuda temin edecekleri yeni çalışanları olmaktadır. Bu nedenle personel alımının örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

H12: İçsel pazarlama boyutlarından işgören gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p > 0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından işgören gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H12** hipotezi reddedilmiştir.

İşgörenler için “gelişim” denildiğinde hala birçok yönetici ve çalışanın aklına maalesef sadece “eğitim”in gelmesi de bu sonucun oluşmasında etki etmiştir. Müşteri performansının olabilmesi için en başta müşteri tatmininin sağlanması gerekmektedir. Bununla birlikte müşterinin kaliteyi algılaması gerekmektedir. Müşteri kendisine sunulan mal ya da hizmetin kalitesi ile ilgilenirken kendisine bu hizmeti ya da ürünü sunan çalışanın bunu hazırlarken faydalandığı örgütsel aşamalarıyla daha az ilgilenmekte olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte uygulaması zor olan rotasyon, tayin vb araçların kullanımında da örgütlerin “daha az cesur” davranmalarının da sonucu etkilediği düşünülmektedir.

H13: İçsel pazarlama boyutlarından destek sisteminin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p < 0,05$

olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından destek sisteminin örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H13** hipotezi kabul edilmiştir.

İşletmelerde çalışanlarca kullanılan destek sisteminin varlığı müşteri tatmininin sağlanmasını ve böylelikle müşteri performansını kolaylaştırmaktır. Pazar odaklılığı esas alan işletmelerde müşteriye verilen hizmetin sürekliliği ve kalitesini artırmayı hedefleyen organizasyonlar destek sistemlerine yatırım yapmayı sürdürmektedir.

H14: İçsel pazarlama boyutlarından sağlıklı çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p < 0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından sağlıklı çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H14** hipotezi kabul edilmiştir.

Müşteri performansını artırma üzerine dolaylı etki içerisinde olan sağlıklı çalışma ortamı; gıda işletmeleri başta olmak üzere tüm işletmelerde personel hijyeni, ekipman hijyeni, ham madde hijyeni ve ortam hijyeni koşullarının belirlenerek bu şartların sağlanması aşamalarını kapsamaktadır. Hizmet sektöründe üretim ve servis aşamasında tüketici açısından sağlık riski oluşturabilecek nedenlerin belirlenmesi ve bu nedenlerin ortadan kaldırılması temeline dayanan bir ürün ve hizmet güvenilirliği ile ilişkili olduğundan müşteri performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H15: İçsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p < 0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H15** hipotezi kabul edilmiştir.

Küresel rekabet şartları işletme performanslarını detaylı ve çok yönlü ele almayı gerekli kılmaktadır. İş performansı tipik olarak, çalışanların alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak da değerlendirilmektedir. Bu nedenle daha çok maddi ve manevi ödüller alan, iş tatmini ve motivasyonu adil ve dengeli biçimde korunan çalışanların örgütsel başarılarının yanında aidiyet duyguları da artmaktadır. Artan bağlılık şirket performansına kar ve başarı olarak yansımaktadır. Kalder bağıslısı işletmeler çalışanlarına yönelik maddi ve manevi ödüller ve çalışanları

motive edici uygulamalar ile şirket performanslarını arttırma eğiliminde oldukları düşünülmektedir.

H16: İçsel pazarlama boyutlarından etkili iletişimin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p>0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından etkili iletişimin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H16** hipotezi reddedilmiştir.

İletişimin insan hayatındaki yeri ve önemi bilinmesine ve bunu hayatın her alanına uyguluyor olmasına rağmen, işletme dünyasında bunu iş hayatına yeterince yansıtamadığını düşünmek iş dünyası açısından üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Diğer yandan iletişim konularının şirket performansı üzerinde etkisinin olmaması, ya da beklenenden az çıkması çalışanların yaptıkları işlerde iletişimden kaynaklı olumlu ve olumsuz emarelerle ilgilenmedikleri fikrini ortaya koymaktadır.

H17: İçsel pazarlama boyutlarından çalışanların seçiminin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p<0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından çalışanların seçiminin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H17** hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanlarını örgütün en önemli yatırımı olarak gören ve bu doğrultuda hareket eden işletmeler için en önemli aşama çalışan seçimi aşamasıdır. Bu aşama ne kadar detaylı ve etkili oluşturulursa gelecekte bu çalışanların gelişimi için ayrılan kaynakların doğru kişiler tarafından ve etkili kullanılma olasılığı artacaktır. İşletme içinde uygun pozisyona düşünülen adayın adaptasyonu, örgüt içerisindeki uyumu, alacağı eğitimler ve katılacağı kurslar, kendisine verilecek yetkinliğin boyutlarıyla değişse de işletmeler açısından ciddi zaman ve maliyet oluşturmaktadır. Dolayısıyla da işletmeler doğru kişiye yatırım yapmak istemektedirler. Bu nedenle şirket performansı çalışanların seçimi aşamasından doğal olarak etkilenmektedir.

H18: İçsel pazarlama boyutlarından personel alımının örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p<0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından personel alımının örgütsel bağlılık

üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H18** hipotezi kabul edilmiştir.

Bu çalışma ile çalışanların seçimi ve personel alımı aşamalarının şirket performansı üzerinde etkili oluşlarının varlığı işletmelerin uzun zamandır yürütmekte oldukları İK politikalarının haklılığını ortaya koyması açısından önemlidir. İK departmanlarının görevi sadece çalışana işe almak ve düşük performans göstereni işten çıkarmak değildir. İşletmelerin en büyük sermayesi olan insan gücünü dengeli ve etkili bir şekilde bir arada tutarak işletme stratejileri doğrultusunda şirket performanslarını olumlu yönde etkilemelerine yardımcı olmaktır. İşletme çalışanlarını işletme dışındaki kişilere karşı özendirip, hatta kıskandıran birer çalışana dönüştürmeleridir. Bu sayede işletmeler daha çok aday çekecek ve iş performanslarını dinamik kılacaklardır.

H19: İçsel pazarlama boyutlarından işgören gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p>0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından işgören gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H19** hipotezi reddedilmiştir.

İşletmeler çalışanlarının gelişimlerini gerek çalışanları elde tutmak gerekse çalışanların ilgi ve yetenekleri doğrultusunda gelişmesini teşvik ederek desteklemektedirler. Çalışan gelişiminin işletme çıkarları doğrultusunda yapıldığı düşünüldüğünde, çalışanın bunu sergileyeceği ve işletme menfaatleri doğrultusunda kullanacağı alanların kimi yönetici kadrosunca kimi yerde de gri kalan alanlar arasında kaldığı ve çalışanların bu gelişimlerini performans boyutlarına taşıyamadıkları düşünülmektedir.

H20: İçsel pazarlama boyutlarından destek sisteminin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p<0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından destek sisteminin örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H20** hipotezi kabul edilmiştir.

İşletmelerde kullanılmakta olan destek sistemlerinin varlığı müşterilerin kişisel ya da ortak özelliklerine göre onları sınıflandırarak, onlara bu bilgiler ışığında

ürün ve hizmet sunmaya odaklanmaktadır. Bu yaklaşım müşteriye daha çok tatmin ettiği için şirket performansı üzerinde olumlu etkiye neden olmaktadır.

H21: İçsel pazarlama boyutlarından sağlıklı çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p < 0,05$ olduğundan İçsel pazarlama boyutlarından sağlıklı çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H21** hipotezi kabul edilmiştir.

Günümüz iş dünyasında tehlikeli işlerde çalışan işgörenlerin yaptıkları işlere göre risk aldıkları bilinmektedir. Ancak tehlikeli işlerde çalışmayan ofis ve büro çalışanlarının yoğun mesai saatleri süresince uygun olmayan çalışma ortamlarından kaynaklanan iş gücü kaybı yaşadıkları da yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkmaktadır. İşgörelere uygun hazırlanmayan çalışma ortamları; çalışanların sürekli oturarak masa başında hareketsiz çalışmalarından kaynaklanan hastalıklar, uzun süreli bilgisayar ekranına odaklanma, hatalı masa düzeni, yanlış ve vücut yapısını zorlayıcı ani davranışlar sonrasında Amerikan İşgücü İstatistikleri Bürosu (2005) verilerine göre, işe devamsızlığa neden olan hastalıkların %29'u ergonomi kaynaklı olduğu ve bunlardan % 41'inin kas ve eklem ağrıları gibi ergonomi kaynaklı problemler olduğu, %10'unun ise daha şiddetli bel, sırt ve omuz ağrısı, karpal tünel sendromu ve tendinit olduğu tespit edilmiştir (www.doktorus.com). Sağlıklı çalışma ortamının işgücünü etkilediği ve bu etkilenen çalışanların da şirket performansını etkilediği düşünülmektedir.

H22: Kişilik özelliklerinden uyumluluğun içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisinde düzenleyici etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkide $p > 0,05$ olduğundan uyumluluk kişilik özelliğinin içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisinde düzenleyici etkisi olduğuna yönelik geliştirilen **H22** hipotezi reddedilmiştir.

Kişilik, bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan toplum içerisinde yaşamının kazandırdığı özelliklerin toplamıdır. Kişilik özellikleri hakkında yapılan literatür taramasında insanoğlunda bulunan kişilik özelliklerine ilişkin 1710 özellik sıfatının varlığı ile karşılaşılmıştır. Bu kadar geniş bir kişilik yelpazesinde içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisinde düzenleyici etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Günümüzde işletmeler işe alımlarda takım çalışmasına yatkınlığı ve

çatışma ortamını ortadan kaldırdığı için en uygun kişilik yapısı olarak uyumluluk kişilik özelliğinin tercih etmektedirler.

Eczacıbaşı holding başta olmak üzere bazı kalder üyesi kuruluşlar, yeni işe alımlarda uyumluluk kişilik özelliğine gereken önemi vermektedirler. Bu öncü kuruluşlar aday çalışanı çalışması düşünülen iş ortamında diğer çalışanlarla birlikte bir araya getirmektedirler. Adayın ilgili departman ve İK yöneticisinin gözetimi altında yarım gün ilgili departmanda çalışmasına izin vermektedirler. Böylece aday işgörenin çalışacağı yeri görmesi ve mevcut çalışanlarla tanışması hedeflenmektedir.

İlgili departmandaki mevcut işgörenlerin her birinin aday personele iki soru sorma hakkı bulunmaktadır. Sorulan sorular ve sorulara verilen yanıtlar ilgili bölüm yöneticisi ve İK yöneticisi tarafından kayıt edilmektedir. Yöneticiler bu noktada çalışanlar arasındaki etkileşime ve uyuma odaklanmaktadır. Böylece kurum kendisine çalışan seçerken ofis çalışanları da kendilerine uygun uyumlu iş arkadaşı seçmektedirler. Yapılan bu uygulama yeni olsa da uyumluluk kişilik özelliğinin işletme başarısı için ne kadar önemli olduğunu gelecekte de yaygınlaşarak devam edeceğini ortaya koymaktadır. Araştırmada elde edilen sonucun negatif olmasının bu durumun henüz arzu edilen seviyede olmadığını göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

21. yüzyılın topluma kazandırdığı teknolojik gelişmeler sayesinde ve bilginin paylaşılması ile tüketicilere sunulan ürünler benzer nitelik göstermeye başlamıştır. Pazarlama bilimi tüketici davranışını incelerken artık tüketicilerin bir ürünü ya da hizmeti satın alırken faydacı yaklaşımın tek başına yeterli olmadığını ürün ya da hizmeti sunan çalışanın davranışlarının satın alma kararında oldukça önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır.

Son yıllarda kuruluşların artan rekabet karşısındaki işletme başarısı ürün ve hizmetlerde sunulan kaliteye, hizmetin sağlanmasındaki hıza, fiyat avantajına ve hizmeti sunanların değer yaratması gibi faktörlere bağlı olmaktadır. Bu güçlü rekabet ortamında müşterilerini anlayabilen onlara değer sunabilen daha kaliteli hizmeti daha hızlı biçimde verebilen ve maliyet avantajı yaratabilen işletmeler avantajlı duruma gelmektedir.

İçsel pazarlama uygulamaları işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran kavramların başında yer almaktadır. İşletmelerin en etkili unsurunun insan olduğu düşünüldüğünde çalışanların verimliliklerini artırmak, çalışan bağlılığı yaratmak, çalışanlara takım ruhu kazandırmak ve müşteri odaklı pazarlama kültürü kazandırmak işletme başarısı için son derece önemli olmaktadır. İşletme içersinde oluşturulan çalışan tatmini ile çalışanları yani iç müşterileri anlamak mümkün olmaktadır. Bu işletmelere müşteri sadakati yakalamakla birlikte şirket ve müşteri performansı oluşturmakta rakiplere oranla fark yaratmaktadır.

Bu çalışma çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılabilmesi ve işletme performansı ile müşteri performansı oluşturulabilmesi için iç müşteri olarak kabul edilen çalışanlara yönelik içsel pazarlama faaliyetlerine önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Yapılan literatür taramasında içsel pazarlamayı oluşturan farklı değişkenler tespit edilmesine rağmen işletmelerin çalışanı kuruma çekme, elde tutma, bağlılık oluşturma ve verimliliklerini artırmayı hedefleyen ödül ve motivasyon, etkili iletişim, çalışanların seçimi, personel alımı, işgören gelişimi, destek sistemi ve sağlıklı çalışma ortamı konularına yer verilmediği sınırlı değişkenle içsel pazarlamanın tanımlandığı görülmüştür. Bununla birlikte geçmiş çalışmalarda içsel pazarlama ile

örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yer verilmişse de içsel pazarlama, örgütsel bağlılık, şirket performansı, müşteri performansı ve çalışanların kişilik özelliklerinin buna olan etkilerine yönelik çalışmaların yapılmadığı görülmüştür. Bu çalışma ile literatürde tespit edilen bu eksikliklerin tamamlanması hedeflenmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kapalı uçlu soruların yer aldığı ve soruların önceden hazırlandığı, yakın işletmelerde yüz yüze, uzak işletmelerde internet aracılığı ile yapılan anket yöntemi birlikte kullanılmıştır.

Verilerin analizinde genel açıklayıcı faktör analizi (Explanatory Factor Analysis), doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory Faktör Analysis), yapısal eşitlik modellemesi (SEM-Structural equations modelling) yöntemleri kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında birinci düzey faktör analizi uygulamaları yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinde en çok olabilirlik kestirimi (Maximum Likelihood Estimation) yönteminden yararlanılmış, doğrulayıcı faktör analizi ise en çok olabilirlik yöntemi ile kovaryans matrisi oluşturularak yapılmıştır. Elde edilen bulgular ışığı altında; araştırmanın bağımsız değişkeni olan içsel pazarlamanın alt boyutlarından ödül ve motivasyon, çalışanların seçimi, personel alımı, destek sistemi, sağlıklı çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkileri olduğu görülürken etkili iletişim ve işgören gelişiminin arzu edilen boyutlarda gelişme gösteremediği belirlenmiştir. Araştırmada İçsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun, çalışanların seçimi, personel alımı, destek sistemi, sağlıklı çalışma ortamı boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinden müşteri performansı üzerinde dolaylı etkilerinin olduğu görülürken etkili iletişim ve işgören gelişiminin araştırmaya katılan işletmelerin çalışanlarınca yeterince gözlenemediği sonucuna varılmıştır. Araştırmada İçsel pazarlama boyutlarından ödül ve motivasyonun, çalışanların seçimi, personel alımı, destek sistemi, sağlıklı çalışma ortamı boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinden şirket performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğu görülürken etkili iletişim ve işgören gelişiminin araştırmaya katılan işletmelerin çalışanlarınca yeterince gözlenemediği sonucuna varılmıştır.

Yönetimsel Etkiler

İçsel pazarlamanın, çalışan bağlılığı oluşturma firma ve müşteri performansını geliştirmeye olumlu etkileri gerek yazındaki çalışmalar gerekse bu araştırmadaki veriler doğrultusunda desteklenmektedir.

Araştırmada İçsel pazarlamada boyutlarından etkili iletişim ve işgören gelişimi boyutlarının geliştirilmeye açık konular olduğu gözlenmiştir. Çalışanlarla yapılan düzenli toplantıların etkinliği ve başarısı bilinmesine ve pek çok işletme tarafından desteklenmesine rağmen arzu edilen gelişimi gösteremediği görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına yönelik uyguladıkları açık kapı politikalarıyla çalışanlarına her zaman odalarının kendilerine açık olduğu ifade edilmek istenmiş olsa da iletişimi kurmak ve geliştirmekte yaşanan bu aksaklık çalışanların bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşletme yöneticilerinin bu soruna eğilmeleri gerekmektedir.

İş gören gelişimi denildiğinde ilk akla gelen, çalışanlara verilen eğitimler gelse de iş gören gelişimi pek çok boyuttan oluşmaktadır. Bunların en önemlileri çalışanların birbirlerini yedekleyecekleri alanlar, rotasyon çalışmaları, çalışanların kariyer ve ikiz görevlerinin belirlenerek kurum içinde gelişimlerinin teşvik edilmesi konuları gelmektedir. Yöneticilerin daha az risk almak adına iş gören gelişimini arka planlara atmaları sorumluluk alma adına istekli çalışanların kaybedilmesine varacak kadar çalışanları etkilemektedir. Yöneticilerin işletmelerde iş gören gelişimini teşvik edecek politikalar geliştirmelerinin iş dünyasında rekabeti ve başarıyı getireceği düşünülmektedir.

Araştırma elde edilen veriler doğrultusunda işletmelerin üst düzey yöneticilerine konuyla ilgili aşağıda sıralanan öneriler sunulabilir. İçsel pazarlama felsefesinin kuruma kazandırılması ile;

- Çalışan tatmini oluşturularak çalışan bağlılığı yaratılabileceği,
- Maliyetleri azaltıcı etkiler ile şirket performansına olumlu katkı sağlayacağı,
- Oluşturulan çalışan bağlılığı sonucu müşteri sadakatinin arttırılabileceği,
- İşletmelerin ürün ya da hizmet sunumundaki değer yaratma güdüsü ile sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı oluşturmakta katkı sağlayacağı, değerlendirilmektedir.

Sınırlılıkları

Bütün çalışmalarda olduğu gibi bu araştırmada da çeşitli kısıtlar bulunmaktadır. Bunlar örneklemin yapısı, ölçek boyutları, ölçeğin mükemmelliği, ölçeğin zaman içindeki değişimi ile ilgili eksikliklerle alakalı kısıtlar olarak tasnif edilebilirler.

- Araştırma, Türkiye Kalite Derneğine akredite olmuş kar amacı taşıyan işletmeleri örneklem olarak alınmıştır. Bu örneklemin; büyüklüğü, tespit edilen varyansların sağlıklı olması, pek çok endüstri kolunu içine alan ve değişik işletme büyüklüklerini temsil etmesine rağmen; ülkemizdeki işletmelerin tamamını temsil etmemesi, bununla birlikte araştırma sonuçlarının dünyadaki tüm işletme ve çalışanlarına genellenememesi,

- Örneklem içindeki işletmelerin bir kısmının geleneksel olarak aile işletmesi temelinde yapılandırılmış olmasıyla yerel ticari kültürün etkilerinin fazlasıyla hissediliyor olması,

- Uluslararası ticari faaliyet içinde olan işletmelerin global ölçekte olmalarına karşın, küreselleşmede yerellik ilkesi gereğince farklı uygulamaları benimsemeleri nedeniyle farklı yaklaşımlarda bulunmaları,

- Araştırmada ortaya konan ölçek, bütün bulguları üzerinde barındırmasına rağmen mükemmellikten uzaktır ve henüz yeterli sayıda farklı türden çalışmalarda test edilmemiştir. Bu ölçek benzer çalışmalar için ilk adım olarak kabul edilmeli ve daha sonra geniş bir yelpazede yapılacak çalışmalarla bu durum iyileştirilmelidir.

- Araştırmanın saha çalışması kısmında Kalder'in desteğine rağmen işletmeler üniversitelerden gelen yoğun çeşitli araştırma taleplerine olumsuz yaklaşımları nedeniyle karşılaşılan güçlükler zaman ve maddi kaynak kısıtları çerçevesinde mümkün olabilen en geniş boyutlarda gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Çalışanlar yöneticilerinden izin almadan anket doldurmak istemediklerinden özellikle işletmelerin yönetici konumundaki personeline ulaşmak ciddi zaman ve uğraş gerektirmiştir.

- İçsel pazarlama, çalışan bağlılığı ve şirket performansı arasındaki ilişkisi, belirli bir tek zaman kesitinde incelenmiştir. Verilerin anlık (cross-sectional) olarak toplanması ve zaman içinde değişimin de belirlenebilmesi için farklı zaman aralıklarında araştırmanın incelenememesi, konuları bu araştırmada sınırlıkları olarak görülmektedir.

Varsayımları

Araştırmanın amacına uygun olarak; içsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ile müşteri ve şirket performansına etkisinin analizinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü ilişkilerin belirlenmesine yönelik hazırlanan anket formunun,

araştırmaya katılan işgörenler tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtlanacağı varsayılmıştır.

Gelecekte Yapılabilecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırmanın kapsamı, yaşanan güçlükler ve sonuçlarına dayanarak, ileriki araştırmalar için bazı önerilerde bulunulabilir.

Günümüz akademik dünyasında işletmelerden veri alabilmek giderek güçleşmektedir. Gerek üniversite sayısında yaşanan artış gerekse araştırmacıların ilgisini çeken konuların iş dünyası ile benzerlikler içermesi sebebiyle araştırmacılar sayıca sınırlı olan işletmelere başvurarak bilgi alma gayretine girmektedir. Talebin çok olmasından dolayı işletmeler anketlere olumlu yanıt vermekte giderek artan oranda isteksiz davranmaktadır. Çoğu işletme ticari sır gerekçesi ile anket toplanmasına izin vermemektedir.

Bu araştırma Türkiye Kalite Derneği tarafından desteklenmektedir. Bu desteğe rağmen işletmelerden anket toplamak güç olmuştur. İşletmelerdeki tüm departmanlar yılsonlarına doğru performans rakamlarını yakalayabilmek için yoğun bir çalışma temposuna girmektedir. Pazarlama ve halkla ilişkiler departmanları çalışanları, satış grafiklerini yükseltmek, insan kaynakları departmanları performans oranlarını belirleyip, sonraki yılın rakamlarını oluşturabilmek, muhasebe ve finans departmanları yılsonu yılı kapatmaya dönük muhasebe işlemlerine odaklanmak ve sonraki yıla devir rakamlarını oluşturabilmek, yönetim bölümde yer alanlar koordinasyon ve idari faaliyetler nedeniyle olağan çalışma temposuna ilave çalışma içerisinde olmaları nedeniyle en ideal anket toplama döneminin mart-eylül ayları arasında olabileceği değerlendirilmektedir.

Tez çalışması sonucunda tespit edilen hususların işletmelerin pazar paylarının ve şirket performanslarının artırılması amacıyla alınması gereken tedbirler müteakip bir çalışma konusu olarak ayrıca ele alınabilir. Araştırmanın sonuçları itibarıyla; içsel pazarlama boyutlarından etkili iletişim ve işgören gelişimi konularının çalışan bağlılığına etkileri üzerine hassasiyetle durulması gerektiği düşünülmektedir.

Gelecek çalışmalardan elde edilecek sonuçların bu araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılması ve sektörel farklılıkların incelenmesi, içsel pazarlama yazınına katkıda bulunabilecektir. Araştırma Türkiye’de yapılmıştır. Yapılacak diğer araştırmalarda dünya ölçeği üzerinde farklı bölgelerdeki işletme çalışanları üzerinden yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Gelecekteki çalışmalarda, bu araştırmada kullanılan ölçeklerin ve modelin daha da geliştirilerek değişik çalışmalar üzerinde kullanılması ve geliştirilmesi faydalı bulgular sağlayabilecektir. Bununla birlikte kişilik özelliklerinin ölçümünde 5 faktör kişilik özelliğinden faydalanılmıştır. Benzer araştırmalarda farklı boyutlardan faydalanılabileceği değerlendirilmektedir.

Konu ile ilgili gelecekteki çalışmalarda içsel pazarlama uygulamalarının yorumlanmasında işletmelerin dış müşterileri üzerinde bıraktığı etki ve bu etkiye marka tercihler ile işletme sadakati konuları birlikte incelenebilir. İçsel pazarlamanın etkili olduğu başta hizmet sektörü başta olmak üzere benzer sektörlerde, müşteri ilişkilerinde algılanan kalite, müşteri beklentisi ve ağızdan ağza pazarlama konularının İşletme performansına ve çalışanlara etkileri de araştırılabilir.

İçsel pazarlamanın, şirket ve müşteri performansının ve örgütsel bağlılığın güncel tanımlarından da anlaşılacağı gibi, günümüz pazarlama anlayışının merkezinde artık iç müşteriler bulunmaktadır. Bugün gelinen noktada gelişme yönünün müşteri tatmini ve müşterilerin ihtiyaçlarını belirleme yönüne doğru döndüğünü söylemek mümkündür.

İçsel pazarlama, birçok modern görüşe göre pazarlama teorisinin ve uygulamasının geleceğinde önemli bir yere sahip olacaktır. Çünkü iş dünyası içsel pazarlamanın, sürdürülebilir başarı ve rakipler tarafından taklit edilemez şekilde rekabet avantajı oluşturmaktaki gücünün farkına varmıştır. Bu açıdan bakıldığında içsel pazarlama yönetiminin ana hedefinin müşterilerin gelecekteki beklentilerini bugünkü uygulamalar ile şekillendirmek ve İşletmenin pazar payı başta olmak üzere güçlenebileceği alanlara yönlendirmek olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak içsel pazarlamanın esası, iç ve dış müşteriye değer atfedilmesidir. Değerin geliştirilmesi işletme hedeflerine ulaşılmadaki pazarlama çeşitliliğe ve çalışanların katkılara bağlıdır. İçsel pazarlama anlayışı felsefesiyle hareket edebilen ve müşteri odaklı bakış açısına sahip işletmeler müşterilerine sundukları ürün ve hizmetleriyle fark yaratmaktadır. Çünkü günümüz pazarlama anlayışı ihtiyaçların bir adım önüne geçerek, işgörenlerin ve müşterilerin tatmin edilmesi esasına dayanmaktadır. Bu yüzden “değer yaratılması” işletmeler için performansı etkileyen önemli bir konudur. İçsel pazarlaması çalışan bağlılığını artırır, mevcut maliyetleri azaltır, işletmenin verimliliğini yükseltir, pazarlama bütçesinden tasarruf sağlar. Tüm bunlar güçlü bir içsel pazarlama uygulamaları ile mümkün olabilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akın, Ö. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Altınbaşak, İ., Akyol, A. ve diğerleri. (2008). *Küresel Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*. Geliştirilmiş 6. Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.

Arıkan, R. (2011). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. İstanbul: Nobel Yayınları.

Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206.

Berry, L. ve Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.

Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Beta Yayınları.

Cüceloğlu, D. (2010). *İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*. 19. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çetin, C. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

EFQM (2014). *Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı*, İstanbul: Kalder Yayınları.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.

Izgar, H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. 1. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

İnce, M. Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Kaynak, T., Adal, Z. ve diğerleri. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No. 276, İstanbul.

Kotler, P. (2000). *Kotler ve Pazarlama, Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*, (Çev. Ayşe Özyağcılar), 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Littauer, F. ve Littauer, M. (2003), *Kişilik Bulmacası*, (Çev. H. Betül Çelik), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık,

Mowday, R., Porter, L. ve Steers, R. (1982). *Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.

Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama İlkeleri*. 19.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları*. 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

Odabaşı, Y. (2006). *Postmodern Pazarlama Tüketim ve Tüketici*, Mediacat Yayınları.

Özalp, İ. (1994). *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon*. Ankara: Baytaş Yayıncılık.

Özer, Y. (2001). *İnsan Kaynaklarında Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Sadullah, Ö. U., Acar, C. ve diğerleri. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Saltürk, M. (2008). *Yönetim Başarısı ve Kişilik*. İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.

Seçim, H. (1998). *Halkla İlişkiler*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Forth Edition, New York: John Wiley&Sons Inc.

Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley Sonc Inc.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınları,

Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lirsal Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türk Dil Kurumu (2012). *Güncel ve Büyük Türkçe Sözlük (Yeni Baskı)*, Ankara.

Uygun, A.(2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. 1. Baskı, Ankara: Barış Platin Kitabevi.

Varinli, İ. (2012). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2004). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zel, Uğur. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

Dergi ve Makaleler

Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.8 S.2, s.487-518.

Algün, O. ve Eraslan, E. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Gazi Üniversitesi, C.20, S.1, s.95-106.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Akdeniz Üniversitesi, S.4, s.1-25.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi C.4, S.7, s.121-146.

Arbak, Y. ve Kesken, J. (2005) Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Arslan, R., Efe, D. ve Aydın, E. (2013). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Akdeniz Üniversitesi, C.5, S.3, s.169-180, 34, 87-96.

Ay, C., ve Kartal, B. (2003). İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Marmara Üniversitesi, C.5, S.20, s.15-25.

Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, İstatistikçiler Derneği, C.5, S.1, s.14-22.

Back, K-J., Lee, C-K. ve Abbott, J. (2010). Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, Originally Published Online, 2011 52: 111.

Ballantyne, D. (2000). Internal Relationship Marketing: A Strategy Knowledge Renewal. *International Journal of Bank Marketing*, C.18. S.6, s.274- 286.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, S.59, s.125.

Berry, L., H, J. S. ve B, M. C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*, C.52, S.3, s.3-14.

Berry, L. (1981). The Employee As Customer. *Journal Of Retail Banking*, C.3, S.1, s.33-40.

Bitlisli, F., Dinç, M., Çetinceli, E. ve Kaygısız, Ü. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Akademik Güdülenme İlişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, C.18, S.2, s.459-480.

Bove, L. ve Betty, M. (2007). Personality Traits and The Process of Store Loyalty in A Transactional Prone Context, *Journal of Services Marketing*, Emerald Group Publishing Limited, 21/7 507–519.

Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Gazi Üniversitesi, S.1.

Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Atatürk Üniversitesi, C.25, S.1. s.171-192.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, S.32, s.470-483.

Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Kocaeli Üniversitesi, C.20, S.64, s.41-58.

Caruana, A. ve Peter, C. (1998). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), s.108-116.

Capital, (2013). *Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Y.21, S.11.

Cihangiroğlu, N. (2010). Askeri Tabiplerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Dergisi*, S.52, s.82-90.

Chang, C.S. ve Chang, H.H. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 14 (4), s.265-274.

Çekmecelioğlu, G. H. ve Dinçer, G. (2013). Çalışanların İş Tutum ve Davranışlarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.12, S.47, s.125-139.

Çelen, Ö., Teke, A. ve Cihangiroğlu, N. (2013). Örgütsel Bağlılığın, İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, C.18, S.3, s.399-410.

Çelik, H. İ. ve Cengiz, E. (2014). Sürücü Davranışı ve Sürücü Kişiliği Arasındaki İlişki Analizi, *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Gümüşhane Üniversitesi, S.11, s.35-68.

Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Erciyes Üniversitesi, S.22, s.85-98.

Çoban, S. (2007). İç Müşterilerin Tatmini ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Kayseri Süper Marketlerinde Bir Uygulama. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Selçuk Üniversitesi, S.14, s.207-218.

Demir, H. ve Tarhan, O. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Doğuş Üniversitesi, C.1, S.10, s.57-72.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi, C.25, S.2, s.179-194.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *Sosyal Bilimler Dergisi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, C.8, S.15.

Deniz, A. ve Erçiş, A. (2008). Kişilik Özellikleri İle Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Atatürk Üniversitesi, C.22, S.2, s.301-329.

Develioğlu, K. ve Tekin, Ö. A. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, C.18, S.2, s.15-30.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Erciyes Üniversitesi, S.29, s.37-61.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Y.10, S.14.

Doğan, S. ve Demiral Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Erciyes Üniversitesi, S.32, s.47-80.

Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.14, S.1, s.56-64.

Doğan, N. Başokçu, T. O. (2010). İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, C.1, S.2, s.65-71.

Dole, C. ve Schroeder, R. G. (2001). The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants, *Managerial Auditing Journal*, C.16, S.4, s.234-245.

Doukakis, I. P. ve Philip J. K. (2004). Internal Marketing in Uk Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing, *The Internal Journal Of Bank Marketing*, 22(6), 421- 452.

Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.6, S.2, s.210-219.

Dursun, Y. Ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırılmalı Bir Analiz. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Erciyes Üniversitesi, S.35, S.1-17.

Dündar, İ. P. ve Güneri, F. B. (2006). İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Ahmet Yesevi Üniversitesi, S.36, s.131–153.

Eğriboyun, D. (2014). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişi, *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Gümüşhane Üniversitesi, S.9, s.27- 52.

Elsamen, A. A. ve Alshurideh, M. (2012). The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in A Jordanian Pharmaceutical Company, *International Journal of Business and Management*, C.7, S.19, s.84-95.

Ene, S. (2013). İçsel Pazarlamaya Yönelik Olarak alışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Artırmadaki Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C.5, S.10, s.67-90.

Ergün, Z. (2013). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kamu-Özel Hastane Karşılaştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Selçuk Üniversitesi, Y.13, S.25, s.223-247.

Ewing, M. ve Caruana, A. (1999). An Internal Marketing Approach to Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface. *The International Journal of Public Sector Management*, C.12, S.1, s.17-26.

Eynullayev, C. ve Özler, C. (2012). Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, C.14, S.4, s.31-64.

Fornell, C., Larcker, D.F., (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.

George, W. R. (1977). The Retailing of Services-A Challenging Future, *Journal of Retailing*, s.85-98.

Grayson, D. ve Sanchez, M.İ. (2010). Using İnternal Marketing to Engage Emeloyes in Corporate Resposibilty. *Working Paper Series*.

Gummesson, E. (1987). Using Internal Marketing to Develop A New Culture. *Journal of Business & Industrial Marketing*, C.2, S.3.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, C.15, S.1, s.13-22.

İlban, M. O. ve Kaşlı, M. (2013). Jenerasyon Y Tüketicileri İçin Bağlılık Modeli: Havayolu Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul Üniversitesi, C.42, S.1, s.133-152.

İnal, E., Çiçek, R. ve Akın, M. (2008). İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Mustafa Kemal Üniversitesi, C.5, S.9, s.161-181.

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

Kaya, Y. (2010). Örgütsel Yaşamda Kişilik ve Davranışlar Arasındaki İlişkiler: Duyguların Aracı Rolü. (Doktora Tezi). *Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları*. Erciyes Üniversitesi.

Keskin, F. ve Saltürk, M. (2008). Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Hacettepe Üniversitesi, C.26, S.1,

Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). Kobi'lerde Genel Firma Özelliklerinin İnovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Erciyes Üniversitesi, S.39, s.93-118.

Kitapçı, H. ve Elçi, M. (2007). Quality Culture, Ethical Climate, Person-Organization Fit and Organizational Commitment: An Empirical Investigation. *Journal of Global Strategic Management*, C.1, S.1,

Kocaman, S., Durna, U. ve İnal, M. E. (2013). Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Akdeniz Üniversitesi, C.5, S.1, s.21-29.

Köse, H. ve Özer, G. (2013). Profesyonel Özelliklerin Desteklenmesinin Örgütün Adaptif Performansına Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi, *Business and Economics Research Journal*, C.4, S.4, s.87-102.

Lings, I. N. (2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences. *Journal of Business Research*, C.57, S.4, s.405-413.

Merdan, (2013). Beş Faktör Kişilik Kuramı İle İş Değerleri İlişkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Gümüşhane Üniversitesi, S.7, s.140-159.

Meyer, J. P. ve Allen, N. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Relations*, S.1, s.61-89.

Mieres, C. G., Sanchez, J. Á. L. ve Vijande, M. L. S. (2012). Internal Marketing, Innovation and Performance in Business Services Firms: The Role of Organizational Unlearning. *International Journal of Management*, C.9, S.4.

Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Atatürk Üniversitesi, C.17, S.1-2, s.225-243.

O'Donnell, F. J. ve Duffy, A. H. B. (2002). Modelling Design Development Performance, *International Journal of Operations & Production Management*, C.22, S.11, s.1198-1221.

Oktay, E. ve Gül H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Selçuk Üniversitesi, S.10.

Onaran, B., Atıl, Z. Ve Özmen, A. (2013). Müşteri Değerinin; Müşteri Tatmini, Marka Sadakati Ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Business And Economics Research Journal* C.4, S.2, S.37-53.

Ooncharoen, N. ve Ussahawanitchakit, P. (2009). Internal Marketing, External Marketing, Organizational Competencies and Business Performance. *International Journal of Business Research*, C.10, S.1, s.24-30.

Ötken, A. B. ve Cenkçi, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, s. 41-51.

Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Erciyes Üniversitesi, S.19, s.115-134.

Parker, C. (2000). *Performance Measurement*, Work Study, C:49, S.2, s.63-66.

Papasolomou, İ. ve Vrontis, De. (2006). Using Internal Marketing to Ignite to Corporate Brand: The Case of the Uk Retail Bank Industry. *Journal of Brand Management*, C.14, Nos ½ s.177-195.

Patır, S. (2009). Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Atatürk Üniversitesi, C.23, S.4 s.69-86.

Pervaiz, K., Kwang, A. ve Mohammed, K. L. Z. (1999). Measurement Practice Forknowledge Manegement, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Mcb University Pres, C.2, S.8.

Rafiq Mohammed, Ahmed Pervaiz K. (2000). Advances in The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, C.14, S.6, s.449- 462.

Rafiq M. ve Ahmed P. K. (2002). *Internal Marketing, Model of Internal Marketing: How Internal Marketing Works*, Taylor and Francis Group Ebook.

Sabuncuoğlu, T. E. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, C.7, S.2, s.621-636.

Sargeant, A. ve Asif, S. (1998). The Strategic Application of Internal Marketing An Investigation of Uk Banking. *International Journal of Bank Marketing*, C.16, S.2, s.66, 67, 69.

Saydan, R. (2008). *Müşteri Memnuniyeti: Ya Memnun Et Ya Da Terk Et, Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*. (Derleyen: Varinli, İ. Çatı, K.), Ankara: Detay Yayıncılık, s.105-127.

Seong, J.Y., Hong D.S ve Park W.W. (2012). Work Status, Gender, and Organizational Commitment Among Korean Workers: The Mediating Role of

Person-Organization Fit. *Asia Pac J Manag*, 29:1105–1129, *Springer Science Business Media*, Llc 2011.

Schermelleh, E. K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, C.8, S.2, s.23-74.

Schweiger, D. M. ve Angelo S. D. (1991). Communication With Employes Following A Manager: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, S.34, s.110-135.

Sezgin K.ve Ünlüönen K. (2011), Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.3, S.2, s.3-16.

Sudak, M. K. ve Zehir C. (2013). Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.11, S.22, s. 141-165.

Morgan, N.A., Vorhies, D.W., ve Schlegelmilch, B.B. (2006). Resource – Performance Relationships in Industrial Export Ventures: The Role of Resource Inimitability and Substitutability, *Industrial Marketing Management*.

Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Gazi Üniversitesi, C.1, s.71-85.

Usta, R. (2010). İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Erciyes Üniversitesi, S.34, s.241-263.

Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarları Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, C.19, S.1, s.91-99.

Ünsal, A. S. (2011). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşten Ayrılma Eğilimine Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Selçuk Üniversitesi, s.255-271.

Taşkın, F. ve Roşan, D. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.2, S.1.

Tekin Ö.A., Turan N., Özmen M., Turhan A. A. ve Kökçü A. (2012). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki

Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Journal of Yaşar University*, C.27, S.7, s.4611 – 4641.

Tekin, Ö. A., Aydın, A. Özmen, M. ve Aykaşlı M. Y. (2014). Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, C.16, S.1, s.135-158.

Toksarı, M. (2012). İçsel Pazarlama Bağlamında, İç Müşterinin Çalıştığı İş Yerinden Tatmin Olma Düzeyi İle Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Erciyes Üniversitesi, C.1, S.32, s.155-183.

Tsai, Y. ve Tang, T.W. (2008). How to Improve Service Quality: Internal Marketing As A Determining Factor. *Total Quality Management & Business Excellence*, C.19, S.11, s.117 -126.

Turgut, A. (2006). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşterinin Önemi. *Niğde Ticaret ve Sanayi Odası Dergisi*, S.5, s.30-36.

Varey, J. R. (1995). Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, C.6, S.1, s.40-63.

Varey, R. ve Lewis, B. (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, (33), 9, s.926-944

Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir.

Wasti, S. A. (2005). Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, S.67, (2), s.290-308.

Wieseke, J., Ahearne, M. Lam, S, K. ve Dick R. V. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *American Marketing Association*, S.73, s.123–145.

Wu, W., Tsai, C. ve Fu, C. (2011). The Relationships Among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of Tft-Lcd Companies in Taiwan. *Human Factors And Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, (0) 1–14.

Yanbastı, G. (1990). Kişilik Kuramları, *Edebiyat Fakültesi Yayınları*, Ege Üniversitesi, S.53.

Yapraklı, Ş. Özer, S. (2001). Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım İçsel Pazarlama, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Y.15, S.6, s.58-62.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.8 S.2.

Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4, S.2, s.1-18.

Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, s.1-36.

Tezler

Aydın, F. (2010). İşletmelerde Fiziksel Çalışma Koşullarının İş Doyumu Üzerine Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi.

Chiu, S-K. (2004). The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, And Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan. *H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship*, Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Demir, C. (2012). Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İnönü Üniversitesi.

Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. TCMB. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Tekin Ö. (2012). Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi.

Türkoğlu, H. (2011). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara Üniversitesi.

Elektronik Makale ve Yayınlar

İşimiz Ölüm. (2014), Erişim Tarihi: 21 Kasım 2014. <http://www.ajans32.com/isimiz-olum-24873h.htm>.

CSGB, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2015). Erişim Tarihi: 12 Mart 2015, http://www.csgeb.gov.tr/csgeb_portal/csgeb.portal?page=haber&id=basin132.

Doktorus, Eğitimler / Ergosaglık Programları. (2015). Erişim Tarihi: 25 Ocak 2015, http://www.doktorus.com/egitimler_ergosaglik.php.

Gergerlioğlu, U. (2014). Dünya Gazetesi. Erişim Tarihi: 15 Aralık 2014. <http://www.pazarlamamakaleleri.com/tag/4p/>

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, Erişim Tarihi: 15 Şubat 2014, http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf/2002_1_4.pdf?origin=publication_detail_

Kalder (2013). Erişim Tarihi: 27 Aralık 2013. <http://www.kalder.org>.

Nelson, B. (1991). Erişim Tarihi: 30 Kasım 2013. <http://www.workforce.com/articles/the-ten-ironies-of-motivation>.

Posta Gazetesi, (2014). Erişim Tarihi: 10 Nisan 2014. <http://www.posta.com.tr/saglik/ruhsalsaglik/haberdetay/her-odul-calisani-mutlu-etmiyor.htm?articleid=159381>.

Sasser, W. E. ve Arbeit S. P. (1976). *Selling Jobs in the Service Sector, Business Horizons*, C.19, S.3, s.61-65, Erişim Tarihi: 17 Nisan 2014, <http://econpapers.repec.org/repec:eee:bushor>.

Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması. *Çimento İşveren Dergisi*, Erişim Tarihi: 15 Kasım 2014, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale129.pdf>

Türkiye İstatistik Kurumu (2014). İş Kazaları ve İşe Bağlı Sağlık Problemleri Araştırma Sonuçları, İşgücü ve Yaşam Koşulları Daire Başkanlığı, S.13507/15, Erişim Tarihi:17 Ocak 2014. www.tuik.gov.tr.

EKLER

EK-1. ANKET FORMU



İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ ÇALIŞAN BAĞLILIĞI İLE MÜŞTERİ VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNİN ANALİZİNDE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Sayın Katılımcı;

İçsel pazarlama algılanan hizmet kalitesine ve bir rekabet aracı olarak girişimcinin etkili dışsal pazarlama yapmasına yardımcı olmak amacıyla çalışanları çekme, elde tutma ve çalışan performansını hedefleyen bir pazarlama anlayışıdır. İçsel pazarlama kavramı, çalışan yani iç müşteri tatminini ve dolaylı olarak pazara sunulan mal ve hizmet kalitesini artırmayı amaçlamaktadır. Bunun arkasındaki ana sebep ise hizmet kalitesini geliştirmek ve etkili dışsal pazarlama yapmaktır. Araştırmanın amacı; İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ile müşteri ve şirket performansına etkisinin analizinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü ayrıntılı biçimde incelemektir.

Bu araştırma Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı kapsamında yürütülen bir tez çalışması için yapılmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlı kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Anketteki tüm ifadeleri okumanız ve boş soru bırakmadan cevaplamanız araştırmanın doğru değerlendirilmesi açısından önemlidir. Çalışmaya sağladığınız değerli katkılarınız ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Murat URK
Haliç Üniversitesi, İşletme ABD
Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. Ayşe AKYOL
Haliç Üniversitesi
Öğretim Üyesi

Lütfen, 1. - 2. -3. Bölümdeki soruları cevaplandırırken size en yakın cevabı 1'den 5'ye kadar olan ölçek üzerinde daire içine alarak veya yanına 'X' işareti koyarak belirtebilirsiniz:

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım,
(4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum

Bölüm-1 İçsel Pazarlama						
Ödül ve Motivasyon		Kesinlikle Katılmıyorum				Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu işletmede çalışanlar motivasyonun anlamını anlamaktadırlar	1	2	3	4	5
2	Bu işletmede motivasyonun önemi herkes tarafından bilinmektedir.	1	2	3	4	5
3	Bu işletme motivasyon ihtiyacının farkındadır.	1	2	3	4	5
4	Bu işletme motivasyonun pozitif etkilerinin farkındadır.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım bu işletmede performansımın hangi kriterlere göre ölçüldüğünü biliyorum	1	2	3	4	5
6	Bu işletmede ödül, iş değerlendirmesine göre sistematik bir biçimde yapılır.	1	2	3	4	5
7	İşletmemizde ödül cezadan daha büyüktür.	1	2	3	4	5
8	Bu işletmede ne yaparsam ödüllendirileceğimi biliyorum.	1	2	3	4	5
Etkili İletişim						
1	Bu işletmede iletişim kurmak kolaydır.	1	2	3	4	5
2	Bu işletmede yönetim çalışanları dinlemek amacıyla düzenli olarak toplantılar organize etmektedir.	1	2	3	4	5
3	Bu işletmede iş tanımları açık bir şekilde anlaşılmalıdır.	1	2	3	4	5
4	Bu işletmede yönetim takım çalışmasını teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
5	Bu işletmede Vizyon, Misyon ve Organizasyonel hedefler tüm çalışanlar tarafından açık bir şekilde anlaşılmalıdır.	1	2	3	4	5

Gelişim						
1	Bu işletmede çalışanlara mevcut becerilerini geliştirmek ve yeni beceri edinmek amacıyla eğitim programları uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
2	Bu işletmede kariyer ve yükselme olanakları açık bir şekilde tanımlanmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Bu işletmeye katkıda bulunmaktan memnuniyet duyarım.	1	2	3	4	5
4	Bu işletmede işin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan kaynaklar temin edilir	1	2	3	4	5
Destek Sistemi						
1	Bu işletmede çalışanlar arasında iletişim ve etkileşim akışının sağlanması için internet, intranet, video konferans gibi faydalı yöntem ve ekipmanlar etkin olarak kullanılır.	1	2	3	4	5
2	Bu işletmede bilgi elde edilmesi ve bilginin elde edilmesinde faydalı olabilecek veri tabanı kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Bu işletmede ihtiyacım olması halinde teknik destek alabileceğim bilgi sistemleri departmanı bulunur (yazılımların oluşturulması, düzenlenmesi, devrolunması)	1	2	3	4	5
Çalışanların Seçimi						
1	Bu işletme çalışanlarına geleceğe dair inanabilecekleri bir vizyon sunar ve buna uygun bir şekilde insan kaynakları tanımlaması yapar.	1	2	3	4	5
2	Bu işletmede İK elinde ihtiyacından fazla sayıda aday bulundurmaya ve bunları gelecekteki ihtiyaçları için elinde tutmaya isteklidir.	1	2	3	4	5
3	Kalifiye, iyi eğitilmiş ve yenilikçi çalışanlar için bu işletmede çalışma önceliği bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Bu işletmede çalışanların becerileri ile iş gereksinimleri arasında uyum sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Sağlıklı Çalışma Ortamı						
1	Bu işletmede işe alım sistemi, hakkaniyet ve liyakat esasına göre yapılır.	1	2	3	4	5
2	Bu işletme işe alımda doğru çalışanlara ulaşabilmek ve onları cezbetmek için pek	1	2	3	4	5

	çok kaynaktan duyuru yapar.(Örneğin; gazete, internet, ilan)					
3	Bu işletmede adayların yeteneklerini ve becerilerini değerlendirebilmek için tanımlanmış ölçüm araçları kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Bu işletmede adaylar ile mülakat yapılmadan önce adayı değerlendirmek için özel bir ekip aracılığıyla görüşme ve değerlendirme yapılmaktadır.	1	2	3	4	5

Bölüm-2

Organizasyonel Bağlılık		Kesinlikle Katılmıyorum				Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimin kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2	Kendimi bu işletme için duygusal olarak bağlanmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Aidiyet hissini bu işletme için kuvvetli bir şekilde hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Bu organizasyonun başarıya ulaşması için çalışmam gerekenden daha fazla çalışmaya hazırım.	1	2	3	4	5
5	Bu organizasyon için çalışmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu organizasyon dahilinde kalmak için daha fazla ücret teklif eden başka bir işi kabul etmem.	1	2	3	4	5
7	Bu organizasyon dahilinde çalışmaya devam etmek için hemen hemen her işi yaparım.	1	2	3	4	5
Uyumluluk Kişilik özelliği						
1	Başkaları için az kaygı duyarım	1	2	3	4	5
2	İnsanlara karşı ilgi duyarım.	1	2	3	4	5
3	İnsanları aşağılarım.	1	2	3	4	5
4	Başkalarının hislerine karşı sempati beslerim.	1	2	3	4	5
5	Diğer insanların problemleri beni alakadar etmez	1	2	3	4	5
6	Yumuşak bir kalbim vardır	1	2	3	4	5
7	Diğerleri ile gerçekten hiç ilgilenmem	1	2	3	4	5
8	Diğerleri için zaman ayırırım	1	2	3	4	5
9	Diğerlerinin duygularını hissederim	1	2	3	4	5

Bölüm-3 Performans						
<u>Rakiplerinize karşılaştırdığınızda işletmenizi aşağıdakiler açısından nasıl görüyorsunuz?</u>						
MÜŞTERİ PERFORMANSI		Kesinlikle Katılmıyorum				Kesinlikle Katılıyorum
1	Rakip firmaların müşteri memnuniyeti bu işletmeye oranla fazladır.	1	2	3	4	5
2	Rakip firmaların müşteri sadakati/elde tutma oranı fazladır	1	2	3	4	5
3	Rakip firmaların müşterilerine sağlanan katma değer fazladır.	1	2	3	4	5
4	Rakip firmaların müşterileri ile olan iletişimi gelişmiştir.	1	2	3	4	5
5	Rakip firmaların müşteri şikâyetleri sayısında azalma vardır.	1	2	3	4	5
6	Rakip firmaların müşterileri tarafından algılanan imajı daha olumludur.	1	2	3	4	5
7	Rakip firmaların en değer verdiği müşterilerini elde tutulması fazladır.	1	2	3	4	5
ŞİRKET PERFORMANSI						
1	Rakip firmaların satışları fazladır.	1	2	3	4	5
2	Rakip firmaların pazar payı fazladır.	1	2	3	4	5
3	Rakip firmaların kardaki artışları fazladır.	1	2	3	4	5

Bölüm-4

Anketin bu bölümünde demografik sorular yer almaktadır. Bu bölümde edinilen bilgilerin hepsi gizli tutulacak ve sadece analiz amaçlı kullanılacaktır.

1. Çalıştığınız Kurumun adı nedir?

.....

2. Cinsiyetiniz?

Erkek

Kadın

3. Medeni Durumunuz?

- Bekar Evli

4. Yaşınız?

- 17 yaş ve altı 18–29 30–39 40–49 50–59 60 yaş ve üstü

5. Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?

- 1 Yıldan az 1-5 Yıl 5-10 Yıl
 10-15 Yıl 15-20 Yıl 20 Yıldan fazla

6. En son bitirdiğiniz okul itibariyle eğitim durumunuz?

- İlk ve Orta Öğretim Lise Meslek Yüksek Okulu, vb (2 yıllık)
 Üniversite Yüksek Lisans Doktora

7. Hangi departmanda çalışmaktasınız?

- Satış-pazarlama İnsan Kaynakları Üretim Halkla İlişkiler
 Yönetim Finans Muhasebe Kalite Diğer

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı Murat URK, 1975 yılında Konya'nın Seydişehir ilçesinde dünyaya gelmiştir. İlk ve orta öğrenimini bu ilçede tamamladıktan sonra lise öğrenimi için İstanbul'a gelerek Deniz Kuvvetlerine ait askeri lisede öğrenimine devam etmiştir. Daha sonra buradan Yalova'daki Deniz Kuvvetlerine ait Meslek Yüksek Okulunu tamamlayarak Deniz Asb. rütbesiyle mezun olmuştur.

Murat URK, Üniversite Öğrenimini Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesinde tamamladıktan sonra, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde insan hakları yüksek lisansını, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim dalında doktora öğrenimini tamamlamıştır.

Araştırmacı 2008 yılından itibaren gönüllü olarak Türkiye Kalite Derneği (KALDER) bünyesinde yer alan büyük ölçekli işletmelerde değerlendirici olarak görev yapmaktadır. 2015 yılından itibaren OYAK şirketler topluluğunun temsilciler meclisi üyesi olarak işletme deneyimine devam etmektedir.

Araştırmacı Ulu Önder Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün "Benim manevi mirasım bilim ve akıldır" vecizesini kendisine rehber edinerek bilim yolunda ilerlemeyi amaç edinmektedir.