

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

COVID- 19 SÜRECİNDE İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS

Yunus BAYKIN

OCAK-2023
GÜMÜŞHANE



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

**COVID- 19 SÜRECİNDE İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ**

**THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT IN THE COVID-19 PROCESS: A UNIVERSITY HOSPITAL
EXAMPLE**

YÜKSEK LİSANS

Yunus BAYKIN

**OCAK-2023
GÜMÜŞHANE**



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

**COVID- 19 SÜRECİNDE İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ**

**THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT IN THE COVID-19 PROCESS: A UNIVERSITY HOSPITAL
EXAMPLE**

YÜKSEK LİSANS

Yunus BAYKIN

Danışman: Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ

**OCAK-2023
GÜMÜŞHANE**

KABUL VE ONAY

Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ danışmanlığında, **Yunus BAYKIN** tarafından hazırlanan “Covid- 19 Sürecinde İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği” isimli bu çalışma, 24/01/2023 tarihinde yapılan lisansüstü tez savunma sınavı sonucunda **Oy Birliği** ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

.....
Doç. Dr. Tarhan OKAN (Başkan)

.....
Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ (Danışman)

.....
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim DURMUŞ (Üye)

Lisansüstü tez savunma sınavında başarılı bulunarak kabul edilen bu tezin ciltlenmiş hali, ... /..... /2023 tarihli ve 2023 / sayılı Enstitü Yönetim Kurulu toplantısında görüşülmüş ve tez yazım kılavuzuna uygun bulunarak onaylanmıştır.

Doç. Dr. Serhat DAĞ
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “**Covid-19 Sürecinde İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğu intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

24/01/2023

.....
Yunus BAYKIN

TEŞEKKÜR

Bu araştırma Yüksek Lisans Tezi olarak Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ danışmanlığında Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Anabilim Dalında yapılmıştır.

Tez konumu belirlememde ve tez çalışmasının yürütülmesi sürecinde yardımlarını esirgemeyen, bilgi ve tecrübesi ile sürekli desteğini hissettiğim danışmanlığımı üstlenen kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ' e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışma sürecimde sürekli yanımda olan ve desteğini esirgemeyen eşim Tuğba BAYKIN'a ve desteklerinden dolayı aileme teşekkürlerimi sunarım.

Yunus BAYKIN
GÜMÜŞHANE – 2023

ÖZET

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı sahip oldukları psikolojik bağlılık ve sadakati ifade eder. Covid-19 salgını sırasında; krizin neden olduğu benzeri görülmemiş stres ve belirsizlik nedeniyle kurumsal bağlılığı sürdürmek işletmeler açısından zor bir süreçtir. Covid-19 salgını, dünyanın dört bir yanındaki çalışanları önemli ölçüde etkiledi. Pek çok insan işten çıkarıldı. Çoğu ücretsiz izne gönderildi ve birçok çalışanın görev tanımı veya çalışma düzeninde değişiklikler oldu. Kısaca Pandemi birçok işletme ve çalışanı için büyük bir belirsizlik ve strese neden oldu. Çalışanlar kendi sağlıkları ve sevdiklerinin sağlıkları, maddi kaygılar ve iş güvenliği konusunda endişe yaşadılar. Öte yandan tüm bu süreçte fedakârca her türlü zorluğa göğüs geren sağlık çalışanları ise dişini tırnağına takarak geri adım atmadan çalıştılar ve tüm insanlığın takdirini kazandılar. Bu süreçte sağlık çalışanlarının memnuniyetlerini ve örgütlerine bağlılıklarını maksimum düzeyde tutabilmek önemliydi.

Amacı çalışan memnuniyetine yol açtığı düşünülen içsel pazarlama uygulamalarının sağlık çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıkları üzerindeki olası etkilerini ortaya koyabilecek bir model önerisi sunmak olan bu çalışma 297 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirildi. Sonuç olarak geliştirilen araştırma modelinde sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen içsel pazarlama faaliyetlerinin onların çalışma memnuniyetleri üzerinde ve dolaylı olarak da organizasyonlarına olan duygusal, normatif ve devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönde etki oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Covid-19 Pandemisi, Çalışan memnuniyeti, İçsel pazarlama, Örgütsel bağlılık, Sağlık çalışanları.

SUMMARY

Organizational commitment refers to the psychological commitment and loyalty of employees towards their organizations. During the Covid-19 pandemic; maintaining corporate loyalty is a difficult process for businesses due to the unprecedented stress and uncertainty caused by the crisis. The pandemic has significantly affected workers around the world. Many people were laid off. Many were put on unpaid leave, and many employees had changes in their job description or work pattern. In short, the Pandemic has caused a great deal of uncertainty and stress for many businesses and their employees. Employees experienced concerns about their own health and the health of their loved ones, financial concerns and job security. On the other hand, the healthcare professionals, who have endured all kinds of hardships, worked without taking a step back by putting their teeth on the nails and won the appreciation of all humanity. In this process, it was important to keep the satisfaction of health workers and their commitment to their organizations at the maximum level.

This study, whose aim is to present a model proposal that can reveal the possible effects of internal marketing practices, which are thought to lead to employee satisfaction, on the commitment of healthcare professionals to their organizations, was carried out on 297 healthcare professionals. As a result, in the research model developed, it was observed that the internal marketing activities carried out for healthcare professionals had a positive effect on their work satisfaction and indirectly on their emotional, normative and continuance commitment to their organizations.

Keywords: Covid-19 Pandemic, Employee satisfaction, Internal marketing, Organizational commitment, Health employee.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	IV
TEŞEKKÜR	V
ÖZET.....	VI
SUMMARY	VII
İÇİNDEKİLER.....	VIII
TABLolar DİZİNİ.....	XI
ŞEKLİLLER DİZİNİ.....	XII
EKLER DİZİNİ	XIII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	XIV
1. GİRİŞ.....	1
2. İÇSEL PAZARLAMA	4
2.1. İçsel Pazarlama Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tanımlanması.....	4
2.2. İçsel Pazarlamanın Önemi ve Özellikleri.....	5
2.3. İçsel Pazarlama İle Amaçlanan Yararlar	7
2.4. İçsel Pazarlama Modelleri	9
2.4.1. Leonard Berry'nin Geliştirmiş Olduğu İçsel Pazarlama Modeli	9
2.4.2. Grönroos'un Geliştirmiş Olduğu İçsel Pazarlama Modeli	10
2.4.3. Ahmed Ve Rafiq'in Geliştirmiş Olduğu İçsel Pazarlama Modeli	11
2.4.4. Lings'in (2004) Geliştirmiş Olduğu İçsel Pazarlama Modeli.....	12
2.5. İçsel Pazarlama Stratejileri	13
2.6. İçsel Pazarlama Karması	14
2.6.1. İçsel Pazarlama Karmasında Ürün	15
2.6.2. İçsel Pazarlama Karmasında Fiyatlandırma	15
2.6.3. İçsel Pazarlama Karmasında Tutundurma (Promosyon).....	16
2.6.4. İçsel Pazarlama Karmasında Dağıtım (Fiziksel Olanaklar)	16
2.6.5. İçsel Pazarlama Karmasında Süreç	17
2.6.6. İçsel Pazarlama Karmasında Katılım	17
2.7. İçsel Pazarlama Boyutları.....	18
2.7.1. Ödüllendirme	18
2.7.2. Kariyer Geliştirme.....	19
2.7.3. Kurum İçi İletişim	19

2.7.4. Vizyon Geliştirme	20
2.8. İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama İlişkisi.....	20
2.9. İçsel Pazarlama ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi.....	21
2.10. İçsel Pazarlama İle Çalışan Memnuniyeti, Tatmini ve Bağlılığı İlişkisi.....	24
3. ÇALIŞMA MEMNUNİYETİ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	28
3.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı.....	28
3.2. Literatürde Çalışan Memnuniyeti ve İlişkili Kavramlar	28
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	39
4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	39
4.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	41
4.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	42
4.3.1. Tutumsal (Psikolojik) Bağlılık ve İlgili Yaklaşımlar	42
4.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	43
4.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	43
4.3.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	44
4.3.1.4. O'reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	44
4.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	45
4.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık.....	45
4.3.1.5.2. Devam Bağlılığı	46
4.3.1.5.3. Normatif Bağlılık	47
4.3.2. Davranışsal Bağlılık	47
4.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	48
4.3.2.2. Salancik Yaklaşımı.....	49
4.3.3. Çoklu Bağlılık.....	49
4.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Belirleyen Faktörler	49
4.4.1. Kişisel Faktörler	49
4.4.1.1. Cinsiyet	50
4.4.1.2. Yaş	50
4.4.1.3. Eğitim Seviyesi	51
4.4.1.4. Örgütte Çalışma Süresi.....	51
4.4.1.5. İstihdam Durumu	51
4.4.2. Göreve Bağlı Faktörler	52
4.4.3. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler	52
4.4.3.1. Yönetim Tarzı	53
4.4.3.2. Örgüt İçi İletişim	53

4.4.3.3. Örgütün Büyüklüğü	53
4.4.3.4. Ücret Düzeyi	53
4.4.3.5. Terfi ve Ödül Sistemi	54
4.5. Covid-19 Pandemisi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi	54
5. COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE ÖRGÜTÜN İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTE BAĞLILIKLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	56
5.1. Araştırmanın Amacı	56
5.2. Araştırmanın Önemi.....	56
5.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	57
5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	57
5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	58
5.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	59
5.7. Araştırmanın Demografik Verileri.....	59
5.8. Araştırmanın Ölçüm Modeline İlişkin Analizleri.....	60
5.9. Araştırmanın Yapısal Modeline İlişkin Analizler	62
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	69
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	91
ETİK KURUL KARARI.....	92
ÖZGEÇMİŞ.....	95

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Araştırmanın demografik verileri	60
Tablo 2. Güvenirlikler ve AVE değerleri tablosu.....	61
Tablo 3. HTMT katsayıları ve Fornell-Larcker kriteri ayrışma geçerlilikleri tablosu....	62
Tablo 4. Doğrulayıcı faktör analizi ve VIF değerleri	63
Tablo 4. Doğrulayıcı faktör analizi ve VIF değerleri (Devamı).....	64
Tablo 5. R ² ve F ² değerleri tablosu	65
Tablo 6. PLS-SEM model fit sonucu	65
Tablo 7. Yol katsayılarına ilişkin yapısal model sonucu	67

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Leonard Berry'nin içsel pazarlama modeli	10
Şekil 2. Grönroos'un içsel pazarlama modeli	11
Şekil 3. Ahmed ve Rafiq'in içsel pazarlama modeli	12
Şekil 4. İç pazar yöneliminin davranışsal boyutları ve bunları karakterize eden faaliyetler hakkındaki Lings'in modeli	13
Şekil 5. İçsel pazarlama ile dış pazarlama arasındaki ilişki	21
Şekil 6. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması	42
Şekil 7. Örgütsel bağlılıkta davranışsal yapı.....	48
Şekil 8. Araştırmanın modeli.....	58
Şekil 9. Araştırma yapısal model sonucu	66

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Anket Formu.....	91
------------------------	----



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AVE	: Ortalama açıklanan varyans
BPO	: İş süreci dış kaynak kullanımı
BT	: Bilişim teknolojileri
Chi-Kare	: Ki-Kare
CR	: Bileşik güvenilirlik / yapı güvenilirliği
Cronbach's Alpha	: Ölçüm güvenilirliği (iç tutarlılık katsayısı)
ÇMEM	: Çalışan memnuniyeti
DGB	: Duygusal bağlılık
DVB	: Devam bağlılığı
F-Kare	: Etki büyüklüğü (f^2)
Fornell Larcker	: Ayrışma geçerliliği
IP	: İçsel pazarlama
ITES	: Bilgi teknolojisi - etkin hizmetler
Mediating Effect	: Aracı Etki
Moderating Effect	: Düzenleyici / ılımlatıcı etki (moderatör etki)
NB	: Normatif bağlılık
NFI	: Normlandırılmış uyum indeksi (normed fit index)
p	: Anlamlılık derecesi
PLS-SEM	: Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi
Q ²	: Tahmin edici geçerlilik
R-Kare	: Belirleme katsayısı (R^2)
RHO_A	: Güvenirlik katsayısı
RMR	: Hata kareler ortalaması karekökü
SEM	: Yapısal eşitlik modellemesi
SRMR	: Standartlaştırılmış hata kareler ortalaması karekökü
TKY	: Toplam kalite yönetimi
VIF	: Varyans şişirme faktörü

1. GİRİŞ

Var olma, sürdürülebilir gelişme ve başarılı olma yolundaki her bir işletme kendi içinden ve dışından birçok faktörden etkilenmektedir. Bu süreçte işletmelerin ilk önem verdiği unsurlardan biri sahip oldukları insan kaynağıdır. Ancak aranan nitelikli ve yetenekli insan kaynağını bulmak zor olduğu kadar, bu insan kaynağının tam potansiyellerini fark etmelerini ve kendilerini kurumlarına uzun vadeli adamalarını sağlamak da bir o kadar daha zor bir iştir. İşletmelerin çalıştırdıkları personel ile ilgili politika ve stratejilerinde belirli bir istikrar sağlamaları zaman ve maliyet tasarrufu sağlanması açısından önemlidir. Günümüzde işletmeler, aralarındaki şiddetli rekabet bağlamında sahip oldukları iyi insan kaynağı avantajının en uzun vadeli avantaj olduğunu bilmelidir ve bu rekabet avantajını geliştirmek ve sürdürmek için sürekli çalışma yürütmelidir. İşletmelerin çalışanların verimliliğini artırmak ve yüksek kalitede bir iş gücü ortaya çıkmasına vesile olarak, çalışanlarının şirketle uzun süre çalışma arzusu göstermelerini sağlamak adına çeşitli politika ve önlemlere başvurmaları gerekmektedir. Öte yandan, çoğu işletme sadece müşteri memnuniyetine fazlasıyla odaklanmış durumda olduğundan ve çalışan memnuniyeti faktörünü göz ardı ettiklerinden dolayı çalışanlarının iş veya işyeri değiştirme kararı almalarına yol açmaktadırlar. Bununla birlikte 2019-2020 yılları arasında baş gösteren ve etkileri hala devam etmekte olan Covid-19 salgını bağlamında birçok işletme (başta sağlık sektöründe hizmet veren işletmeler olmak üzere) insan kaynakları konusunda büyük sorunlarla karşılaşmıştır. Karşılaştıkları sorunlar işletme çalışanlarının memnuniyetsizliğine sebep oldukça çalışma performanslarının bundan etkilenmemesi mümkün değildir. Bir işletmede çalışan memnuniyetsizliğine katkıda bulunabilecek birçok faktör olabilir. Çalışanlarda hayal kırıklığı yaratan ve işletme veriminin azalmasıyla sonuçlanan bazı yaygın nedenler arasında tanınma veya takdir edilmeme, zayıf iletişim, iş-yaşam dengesindeki bozulma, çalışan için kendini geliştirme fırsatlarının olmaması, kötü çalışma koşullarına maruz kalma ve haksız muameleye maruz kalma gibi başlıca yaygın nedenler sayılabilir. Önemli olan işletmenin içinde bulunduğu mevcut sorunların farkında olması ve olumlu ve üretken bir çalışma ortamını sürdürmek için bunları ele almaya çalışmasıdır.

Bu noktada insan kaynakları literatürü, çalışanların memnuniyeti ve iş tatmini konularını derinlemesine keşfetme konusunda uzun bir geçmişe sahiptir. İş faaliyetlerinin rekabeti veya çalışan davranışlarının etkinliği akademisyenler ve uygulamacılardan çok fazla ilgi gördüğünden, artan sayıda literatür çalışan

memnuniyetinin önemini vurgulamaktadır (Sharma vd., 2022; Pauceanu vd., 2016; Muchemi, 2015; Shan vd., 2014; Tung vd., 2019; Dias ve Sucharitharathna, 2020; Daguplo ve Daguplo, 2019; Ramaj vd., 2019; Kaushik vd., 2018; Al-Shammari, 2021; Eskandari ve Mirakbari, 2019; Dias vd., 2018; Emir vd., 2018; Feii vd., 2021).

Çalışan memnuniyeti, aynı zamanda bireyin işine karşı duygusal tepkisini de ortaya çıkarır. Bu nedenle de, örgütsel iklimin ayrılmaz bir bileşeni ve aynı zamanda çalışan ilişkileri yönetiminin en önemli unsurlarının başında gelen bir değişkendir. Daha yüksek çalışma memnuniyetine sahip çalışanlar genellikle daha az devamsızlık yapar, işten ayrılma olasılığı daha düşüktür, daha üretkendir, örgütsel bağlılık gösterme olasılığı ve yaşamlarından memnun olma olasılığı daha yüksektir. Memnun olmayan çalışanların ise herhangi bir amaç için çok daha az katkıda bulunma olasılıkları vardır. Şayet bu memnuniyetsizlik üst düzey çalışanlar arasında ise bu büyük olasılıkla alt düzey çalışanlara da yansıyacak, bu da işletmede ekonomik, finansal, ahlaki ve moral sorunlara yol açacaktır (Njuguna ve Owuor, 2016: 52).

Öte yandan çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığı iki farklı terimdir. Memnuniyet, bireyin işi ve iş deneyimi ile ilgili hoş, olumlu bir duygusal statüdür. Memnuniyet, çalışanlar için yaratılan koşulların doğal olması ve onları kişisel amaçlarına ulaşmada desteklemesi durumu olarak tanımlanabilir. Öte yandan en basit bağlamda bağlılık ise şirket hedeflerine ulaşmak için yenilikçi, yaratıcı ve değer yaratan çalışan davranışlarıdır. Çalışanlar, yaptıkları işin değer yarattığını ve çeşitli görevler üstlenerek kendilerini geliştirebileceklerini hissetmek isterler (Machova vd., 2022: 68).

Çalışanlar bir şirketin en önemli varlıklarıdır ve etkili insan kaynakları politikaları benimsenerek bunları elde tutmak çok önemlidir. Memnun çalışanların örgütte kalma ve olumlu ağızdan ağza iletişim kurma eğiliminde oldukları devamlı surette vurgulanmaktadır. İçsel pazarlama kavramı, çalışanları iç müşteriler olarak görmek ve işleri onların ihtiyaçlarını karşılamak için iç ürünler olarak kullanmaktadır. Bu da onları dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için eğitme, ödüllendirme ve motive etmek demektir. İçsel pazarlama, dışsal pazarlamanın anahtarı olarak kabul edilirken, daha iyi hizmet performansı için çalışanların önce tatmin olması gerektiğini, daha fazla güç ve yetki verilen çalışanların tatmin olma ihtimalinin ise daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Başta sağlık sektörü, konaklama sektörü, turizm sektörü, sigorta sektörü ve lojistik sektörü gibi çeşitli bağlamlarda yapılan bir dizi çalışmada içsel pazarlamanın çalışanların tatminini olumlu yönde etkilediği fikri desteklenmiştir (Chen vd., 2021: 1217).

Sağlık sektörü her ülke için çok önemlidir ve ülke ekonomisini doğrudan etkiler (Malkani vd., 2021: 848). İnsan sağlığı doğrudan ona bağlı olduğundan sağlık en önemli sektördür. Tüm dünyada Pandemi sürecinde, sağlık kuruluşlarımızın etkinlik ve üretkenlik açısından hâlâ eksik olduğu net biçimde ortaya çıktı. Özellikle de gelişmekte olan ülkelerde yaşanan sorunlar çok daha büyük olmuştur (Rathi vd., 2022: 773). Öte yandan çalışan memnuniyetinin sağlık sistemlerinin kalitesi ve etkinliğinin önemli bir belirleyicisi olduğu bilinmektedir. Genel olarak çalışan memnuniyeti, sağlık çalışanlarının atmosfer veya koşullar gibi işlerinin çeşitli yönlerine ilişkin algılarını ifade etmektedir. Ayrıca, memnun sağlık çalışanları, sağlık hizmetlerinin daha kaliteli ve daha iyi sonuçlara ulaşmasına da katkıda bulunur (Tran vd., 2013: 1). Hayatımızda bu denli önemli bir yere sahip olan sağlık sektöründe kalite ve performansın artırılması öncelikle bu sektörde çalışanların sorunlarının bilinmesi ve giderilmesine, ayrıca onların çalışma memnuniyetlerinin artırılmasına bağlıdır. Bu sebeple sağlık sektörü çalışanlarının kurumlarına bağlılıkları ve çalışma memnuniyetlerinin nasıl artırılabilceği konusu önemlidir.

Dolayısıyla, tüm bu belirtilen literatür ışığında bu çalışmanın amacı sağlık sektörü çalışanlarının memnuniyetine yol açtığı düşünülen içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları üzerindeki olası etkilerini ortaya koyabilecek bir model önerisi sunmaktır.

Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde içsel pazarlama kavramı detaylı olarak ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca içsel pazarlama uygulamaları ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkilere yer verilerek ilgili araştırma hipotezleri ortaya konulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde çalışma memnuniyeti ve iş tatmini konuları ele alınarak bunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik literatür ortaya konulmaya çalışılmış olup, konuyla ilgili geliştirilen hipotezlere yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın bağımlı değişkeni konumunda olan kavram olarak örgütsel bağlılık kavramı ve onunla ilgili literatüre yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü ve son bölümde ise bir sağlık kurumunda gerçekleştirilen içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerindeki etkilerini açıklayabilmek üzere geliştirilen araştırma modeli ve bağlı hipotezlerin test ve analizleri ile elde edilen bulguların sunulması ve akabinde sonuçların yorumlanması yer almaktadır.

2. İÇSEL PAZARLAMA

2.1. İçsel Pazarlama Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tanımlanması

İçsel pazarlama kavramının çıkış noktası hizmet pazarlamasıdır. Yapılan öncül çalışmalarda hizmet sektöründe çalışanların memnuniyet derecelerinin müşterilerle ilgili performanslarını etkilediği gözlemlenmiştir. Hizmetlerde müşteri memnuniyetinin esas olarak personel performansının kalitesi tarafından belirlendiği ve yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti için çalışanların ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiği gerçeği ortaya çıkmış ve bu da çalışanları bir şirketin ilk müşterileri olarak kabul etme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Yönetimsel bir süreç olarak içsel pazarlamanın çıkış noktası haline gelen bu gereklilik, zamanla evrilerek tüm organizasyona genişlemiştir. Böylece içsel pazarlama sürecini insan kaynakları yönetimi ve pazarlama alanları arasındaki sınıra yerleştiren yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Catalin vd., 2014: 10).

Pazarlama stratejisi alanı, strateji oluşturma ve strateji uygulama olmak üzere iki uygun kategoriye ayrılabilir. Strateji uygulama alanında ortaya çıkan bir alan, içsel pazarlamadır. İçsel pazarlama kavramının kökleri, hizmet sunum mekanizmasının yani çalışanların incelenmesi ve kontrolü yoluyla hizmet sektörlerinde kaliteyi zorlamak için 1980'lere dayanmaktadır. Temel fikir, etkili hizmet sunumunun motive olmuş ve müşteri bilincine sahip çalışanlar gerektirdiğidir. İlgili pazarlama literatüründe konuyla ilgili ilk teorik yayınlar müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasındaki bağ kavramı üzerinden başlayarak giderek yaygınlaşmıştır. İlk öncül çalışmalarda içsel pazarlama, çalışanlara müşteri gibi davranma felsefesi olarak tanımlanmış ve iş ürünlerini insan ihtiyaçlarına göre şekillendirme stratejisi şeklinde ifade edilmiştir (Ahmed ve Rafiq, 1995: 32-33)

İçsel pazarlama, çeyrek asırdan da uzun zaman önce Berry (1981) tarafından organizasyon personeli ile ilgili sorunları çözmenin ve onlara kaliteli hizmet sunmanın bir yolu olarak ortaya atılan hizmet pazarlaması konularından biridir. Bu görüşün temel kavramlarından biri, şirketin tüm personelinin müşterilerle ilişkilerde pazarlama yönelimli davranış ve tutumu kabul edeceği gerçeğidir. Dolayısıyla bahse konu içsel pazarlamada asıl hedef işletmenin kendi çalışanlarıdır.

İlk kez Sasser ve Arbeit (1976: 61) çalışmalarında işletmelerde çalışanları da müşteriler gibi görmek gerektiği noktasına değinerek, "...bir hizmet işletmesinde en kritik üretken kaynak iş gücüdür. Hizmet işletmelerinin çalışanlarını en önemli

müşterileri olarak görmelerinin başarılarının da anahtarı olacağını anlamalıdır...” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

İçsel pazarlamanın en kapsamlı tanımlarından birini sunan Ahmed vd. (2003), içsel pazarlamayı, değişime ve dengelemeye karşı örgütsel direncin üstesinden gelmek için pazarlama gibi bir yaklaşımı kullanan, görevi motive eden ve koordine eden ve çalışanları kurumsal görev ve stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasına entegre ederek, çalışan odaklı ve müşteri yaratma süreci yoluyla müşteri memnuniyeti yaratmak üzere gerçekleştirilen planlı çabalar olarak tanımlanmaktadır.

Cooper ve Cronin (2000) ise içsel pazarlamayı, insan kaynaklarını yönetme çabası olarak organizasyonun çalışanlarını eğitme ve ödüllendirmesi ve genel olarak daha iyi hizmetler sunmalarının sağlanması yönündeki çabalar olarak tanımlamaktadır.

Hogg ve Carter (2000) içsel pazarlamayı, bir şirkette değerleri yaratmak ve iletmek için bir organizasyon içinde pazarlama tekniklerini kullanmayı gerektiren pazar yöneliminin ayrılmaz bir parçası olarak tanımlamıştır.

Snell ve White (2009: 195) çalışmalarında içsel pazarlamayı bir organizasyonun çalışanlarına pazarlama benzeri süreçleri uygulamak suretiyle müşteri bilincine sahip pazar odaklı bir şekilde davranmaları için onları motive etme ve eğitme şeklinde tanımlamaktadır.

Tüm bu tanımlamalardan hareketle içsel pazarlamayı, organizasyonun iç ilişkilerindeki toplam kaliteyi, iç müşterilere dönük hizmetleri geliştirmek ve nihayetinde kurumsal etkinliği arttırmak amacıyla, iç müşteriler olarak kabul edilen çalışanlara ve diğer iç tedarikçilere dönük olarak modern pazarlama yaklaşımının benimsenmesi ve pazarlama tekniklerinin kurum içinde uygulamaya koyulması şeklinde tanımlanabilir.

2.2. İçsel Pazarlamanın Önemi ve Özellikleri

İçsel pazarlamanın amacı, kuruluşa ve başarmaya çalıştığı şeye içsel anlayış ve bağlılık elde ederek kuruluştaki her seviyede motive ve müşteri bilincine sahip personel üretmektir (Proctor, 2010: 257).

İçsel pazarlama, çok sayıda endüstride bilimsel ilgi uyandıran önemli bir kavramdır. Müşteri memnuniyetinin kaynağı üç faktöre atfedilir: müşteri ve hizmet personeli arasındaki etkileşim, müşteri ihtiyaçlarının karşılanma derecesi ve bir bütün olarak kurumsal imaj. Hizmet sektöründe, her üç faktör de ön saflardaki çalışanların performansını içerir (Chen ve Lin, 2013: 45).

Çok şey paylaşırsanız da insan kaynakları yönetimi ve içsel pazarlama aslında aynı şeyi ifade etmezler. İnsan kaynakları yönetimi, içsel pazarlamada kullanılan bir yol olup eğitim, istihdam ve kariyer planlama gibi araçlardan faydalanırken içsel pazarlama tüm bu araçların nasıl kullanılacağına dair rehberlik sağlamaktadır (Alvar vd., 2018: 132).

İçsel pazarlama bir ilişki geliştirme stratejisi olarak tanımlanmış olup bu tanıma destekleyen beş anahtar önerme aşağıda görülmektedir (Ballantyne, 2003: 1257):

- ✓ İçsel pazarlama, bir öğrenme faaliyeti süreci gerektirir.
- ✓ İçsel pazarlamada ilişki gelişimi, katılımcılar arasında karşılıklı değer alışverişi ile başlar.
- ✓ İçsel pazarlamada ilişki geliştirme, öğrenme etkinliği ile bilgi yenileme arasında aracılık eder.
- ✓ Bilgi yenileme, içsel pazarlamanın amacıdır.
- ✓ İçsel pazarlama, dış pazar uygunluğu yoluyla meşruiyet kazanır.

İç ilişki yönetimi olarak görülen içsel pazarlama, bir işbirliği ve başarı ortamında, gelişimsel bir şekilde olumlu çalışma ilişkilerini teşvik etmek için bir sistem içinde bütünleştirici bir süreçtir. Bir iç müşteri ilişkileri yönetim sistemi şeklinde yürütülen içsel pazarlama bir dizi temel özelliğe sahiptir (Varey ve Lewis, 1998: 941):

- ✓ Müşterinin sesi ürün/hizmet kararlarına dâhil edilir.
- ✓ Müşteri bağlılığı sosyal bir sözleşmeyle kazanılır.
- ✓ Karşılıklı kazanç için açık fikir alışverişi vardır.
- ✓ Çalışanlar şirketle daha büyük bir kimlik geliştirir (tıpkı tedarikçi şirketin daha müşteri odaklı olması gerektiği gibi).
- ✓ Müşteriler ürün tasarımı, üretimi ve servisi ile ilgilenmektedir.
- ✓ Tedarikçiler ve müşteriler arasında yakın bir ortaklık vardır.
- ✓ Müşteriler bireysel kişiler olarak görülür ve değer sağlayıcılardır.
- ✓ Tedarikçiler ile müşteriler arasında sürekli etkileşim ve diyalog vardır.
- ✓ Müşteri ihtiyaçlarını keşfetmeye, yaratmaya, uyandırmaya ve yanıtlamaya odaklanılır.
- ✓ İlişkiler kurumsal varlıklar olarak görülür.
- ✓ Müşteri bilgilerinin sistematik olarak toplanması ve yayılması vardır (gereksinimleri, beklentileri, ihtiyaçları, tutumları ve memnuniyeti detaylandırma ve müzakere etme).

- ✓ Segmentasyon analizi ile iç pazardaki iletişimler hedeflenir.

İçsel pazarlama bir şirketin çalışanlarını iç müşteri olarak görme, onların memnuniyetine ve bağlılığına odaklanarak motive ve tüketici odaklı çalışanlar yaratma

abası olarak ortaya çıkar. İçsel pazarlama ayrıca şirkete ait olma duygusu yaratmaya ve gl bir kurumsal marka oluşturmaya yardımcı olabilmektedir. Örneğin, Gana bankacılık sektöründe, şirketin çalışanları lehine yönlendirilen içsel pazarlama ile ilgili eylemlerinden dördü, yani onların yetkilendirilmesi, yeterli bir ödül sistemi, iletişim, eğitim ve geliştirme listelenmiştir. Bu strateji, müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesini iyileştirmenin yanı sıra banka çalışanlarından sadakat, memnuniyet ve örgütsel bağlılık elde etme potansiyeline sahip insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, içsel pazarlamanın finansal hizmet sektöründe yer alan işletmelerin performansı için emsal olarak temel bir role sahip olduğunu görmek mümkündür (Mazarolla, 2021: 812).

İşletmeler artık güçlü müşteri ilişkileri oluşturmanın kendilerini rakiplerinden farklılatırmanın önemli bir yolu olduğunu kabul etmeye baladılar. Etkili içsel pazarlama stratejileri, müşterilerle ilişkileri güçlendirmenin ve daha fazla müşteri memnuniyeti, artan sadakat ve daha yüksek uzun vadeli karlar elde etmenin anahtarı olan, bağlılığı yüksek çalışanlar geliştirmek için hayati bir araç olabilir (Caldwell, vd., 2015:5).

İçsel pazarlama süreci, kalite ve değere dayalı hizmetlerin geliştirilmesinde yararlı bir araçtır, çalışanları tüketicilere kaliteli hizmetler sunma yeteneğine sahip sadık i müşterilere dönüştürme yöntemi haline gelmiştir (Fuciu ve Dumitrescu, 2018: 62).

2.3. İçsel Pazarlama ile Amaçlanan Yararlar

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak 1970'lerin ortalarında, hizmetler alanında büyük bir sorun olan tutarlı hizmet kalitesi elde etmek için önerildi. İçsel pazarlama kavramı, etkileşimli pazarlama, dış pazarlama ve içsel pazarlamayı içeren hizmet pazarlamasından ortaya çıkmıştır. İçsel pazarlama, bir kurulu ile çalışanlar arasındaki ilişkidir. Kavram, dış müşterileri tatmin etmek için istenen kaliteyi sunmak ve kuruluu daha iyi bir konuma getirmek için i müşteri ihtiyaçlarını karşılama mantığıyla ortaya çıkmıştır. İçsel pazarlama, hizmetlerin karşılanmasında görev alan tüm çalışanların müşteri etkileşimlerini artırmayı amaçlar. Yüksek organizasyonel hizmet kalitesi sunma yöntemi olarak da tüm organizasyon türlerinde önemli bir rol oynayabilir (Chen ve Lin, 2013: 46-47).

Yapılan alımalar, içsel pazarlama faaliyetlerinin, işgücünde güçlendirme ve motivasyon yoluyla organizasyonun rekabet gücünü geliştirdiğini ve yetkinlikleri desteklediğini göstermektedir. Özellikle hizmet yoğun organizasyonlarda, müşterileri çekme ve elde tutmada kilit bir rol oynar (Alvar vd., 2018: 132).

İçsel pazarlama, işletme içerisinde pazarlama departmanı vasıtasıyla içsel algıları iyileştirmek ve daha geniş anlamda fonksiyonlar arası çatışmaları ortadan kaldırmak (veya azaltmak) ve daha entegre bir organizasyon yapısının geliştirilmesine yardımcı olur. Ayrıca, organizasyondaki herkesin aynı yöne doğru yönlendirilmesini sağlamak, iç ve dış müşterilerin farkındalığını geliştirmek ve iş birimlerinde bir takım ruhunu teşvik etmek amacıyla genellikle kalite ve hizmet girişimlerinin bir parçasını oluşturur. İşletmede daha yüksek derecede yeniliği teşvik etmeyi amaçlayan içsel pazarlama, sürekli kısalan ürün yaşam döngülerine her düzeyde yanıt olarak kullanılmaktadır. İnovasyona katkıda bulunmalarına yönelik olarak tüm personelin güçlendirilmesine yardımcı olur. Bununla ilgili olarak, yeni teknolojileri içsel olarak pazarlamak, yeni bir kurumsal imaj pazarlamak, organizasyonun ahlakını değiştirmek ve daha da önemlisi, stratejik pazar konularını çalışanlara iletme için de kullanılabilir. Son olarak, işletmeyi rakiplerinden farklılaştırmak için rekabetçi bir silah olarak kullanılan içsel pazarlama işletmelere bir rekabet avantajı sağlar (Helman ve Payne,1992:6-7)

İçsel pazarlama araçlarını ve stratejilerini kullanmanın avantajlarını ve dezavantajlarını net bir şekilde belirlemek için geliştirilmiş çok fazla çalışma yoktur, ancak yine de çok az sayıda ve bu alandaki literatürü değerlendirerek aşağıdaki avantajlara işaret edilebilir (Fuciu ve Dumitrescu, 2018: 61-62):

✓ İçsel pazarlama sayesinde şirket, çalışanlar tarafından iyi bilinecektir. Bir şirket, bir kişiyi işe aldığı anda kuruluş hakkında yalnızca minimum düzeyde bilgi sahibi iken, sıkı bir eğitimden sonra hemen hemen her şeyi öğrenecektir.

✓ İçsel pazarlama, çalışanların kendilerini şirketin ve misyonunun, ilkelerinin, değerlerinin vb. bir parçası olarak görmelerini sağlayacaktır.

✓ İçsel pazarlama, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini görecektir.

✓ İçsel pazarlama sayesinde memnun edilmiş bir çalışan genellikle daha kaliteli hizmetler sunacaktır.

✓ İçsel pazarlama ile çalışan, karar verme sürecinde ve eylemde büyük bir özgürlüğe sahiptir.

✓ İçsel pazarlama ile çalışanlar ve müşteriler arasında bir köprü kurmak, tüketici sorunlarının ve şikâyetlerinin daha hızlı ve daha iyi çözülmesini sağlayacaktır.

Bugün, istisnasız tüm iş sektörleri büyüyüp genişlediğinden, tüm ticari kuruluşlar ürün ve hizmetlerinin kalitesini iyileştirme ihtiyacı hissetmektedir. Bu otomatik olarak, kuruluşların yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunabilmeleri için kurumsal yeteneklerini artırmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Şirketlerin iç müşterisi olan çalışanlar bu bağlamda başrolü oynamaktadır. Gelişimlerini artırmak, motivasyonlarını

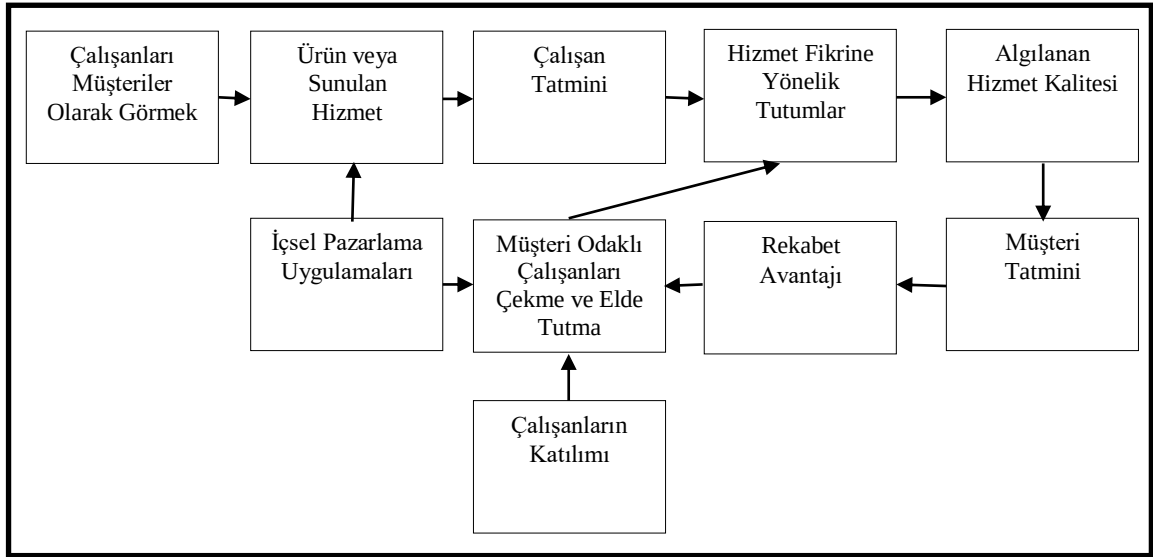
güçlendirmek, değer yaratma yeteneklerini geliştirmek, iş kalitesinin sürekli iyileştirilmesi anlamına gelecektir. Daha yüksek kalitenin bir diğer önemli bileşeni, yönetimin tüm ürün ve hizmetler için daha yüksek kalite seviyesini garanti etmesine yardımcı olacağından, personelin iş yapmanın hem stratejik hem de operasyonel seviyelerine doğrudan katılımıdır. Bu da, dış müşteriler arasında çok daha güçlü bir memnuniyet anlamına gelecektir. Örgütsel hedeflere iç pazarlama mekanizmaları aracılığıyla ulaşmak için, kuruluşların mesleki zenginleştirme, eğitim, ekstra faydalar ve ödüller, iş güvenliği garantileri, ofislerde daha kolay iletişim yoluyla personel kalitesini iyileştirmeye odaklanması gerekmektedir. Tüm bu bahsi geçenler göz önüne alındığında, işletme gelirleri ve genel olarak işletme başarısı için içsel pazarlamanın önemi çok açıktır. Son olarak, gelecekteki pazarlama stratejilerinin planlanmasında içsel pazarlamanın değerini bilmek ve buna göre pazarlama stratejileri tasarlamak, tüm üst düzey yöneticilerin dikkat etmesi gereken hayati önem taşıyan gerekliliklerden biri haline gelmiştir (Pungnirund ve Sribunreng, 2019: 16).

2.4. İçsel Pazarlama Modelleri

İçsel pazarlama uygulamaları yürüten işletmeler genelde kendi geliştirdikleri içsel pazarlama modellerini uygulamaktadırlar. Genel anlamda yazında geçen ve işletmelere yön gösterip araştırmacılara temel teşkil edebilecek birkaç bilimsel modelin varlığından söz edilebilir. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

2.4.1. Leonard Berry'nin Geliştirmiş Olduğu İçsel Pazarlama Modeli

Leonard Berry'nin geliştirmiş olduğu içsel pazarlama yaklaşımında işletmelerin tatmin etmek istedikleri dış müşterileri gibi çalışanlarını da memnun etmeleri gerektiği tezi üzerinde durulmaktadır. Berry'e göre memnun çalışanlar işletmenin müşterilerine daha iyi hizmet edecek ve onların memnuniyetlerini, dolayısı ile de işletme performansını arttıracaktırlar (Urk, 2015: 48).

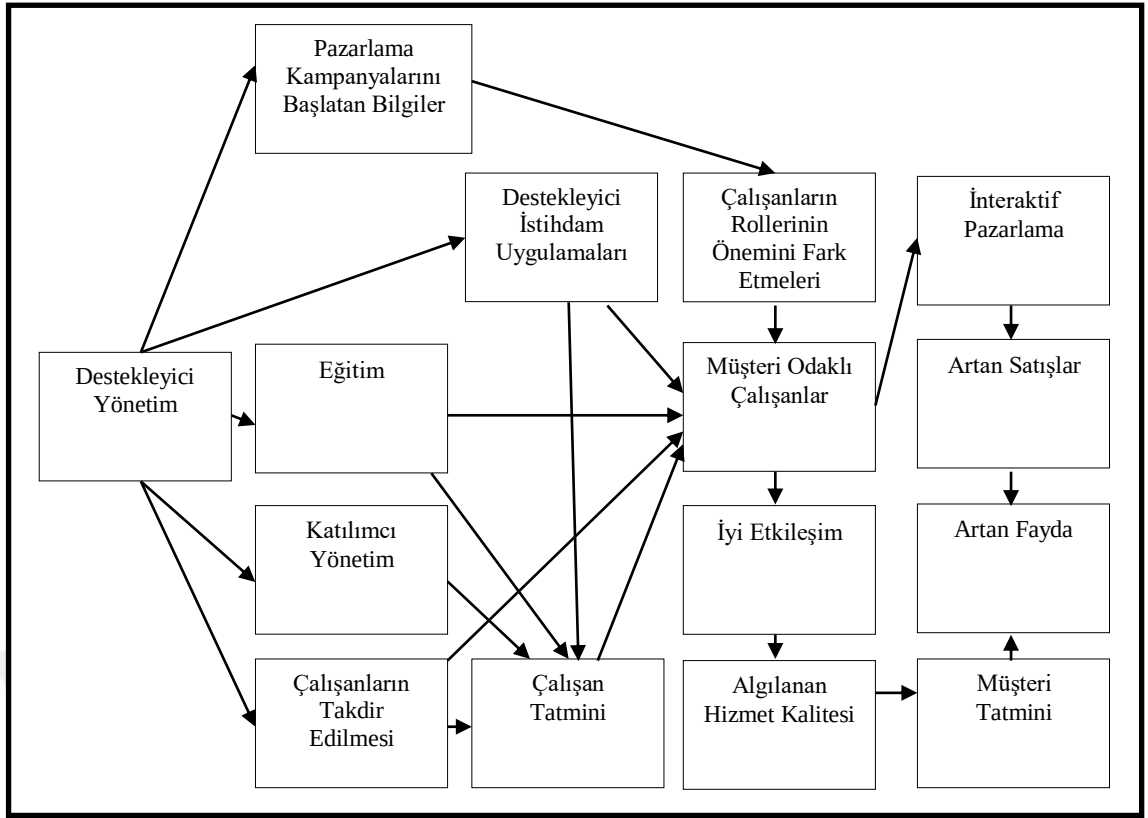


Şekil 1. Leonard Berry'nin içsel pazarlama modeli (Ahmed ve Rafiq, 2002).

Şekil 1'de görülen bu model ile işletme çalışanlarının işletme içerisinde kendilerine önem verildiğini hissetmeleri sağlanmakta dolayısıyla işletmedeki iş verimine olumlu katkı sağlanmaktadır. Tatmin olan çalışanlar bu memnuniyetlerini müşteri odaklı çalışma olarak yansıtmaktadırlar. Bu modelin ana amaçlarından biri de arzulanan tipte çalışanı işletme içerisinde tutabilmek ve başka işletmelerin çekim alanına girmesini engellemektir.

2.4.2. Grönroos'un Geliştirmiş Olduğu İçsel Pazarlama Modeli

Grönroos'ın geliştirdiği modele göre içsel pazarlamada da tıpkı modern dışsal pazarlamada gerçekleştirilen uygulamalara benzer şekilde faaliyetler uygulanarak, çalışanlardaki müşteri odaklılığın artırılması hedeflenmektedir. Buradaki nihai amaç da Berry'nin modeline benzer şekilde çalışanların motive edilmeleri ve memnun olmalarının sağlanması yoluyla müşterilerin daha fazla tatmin edilmeleri yaklaşımıdır (Ergün ve Boz, 2017: 2).

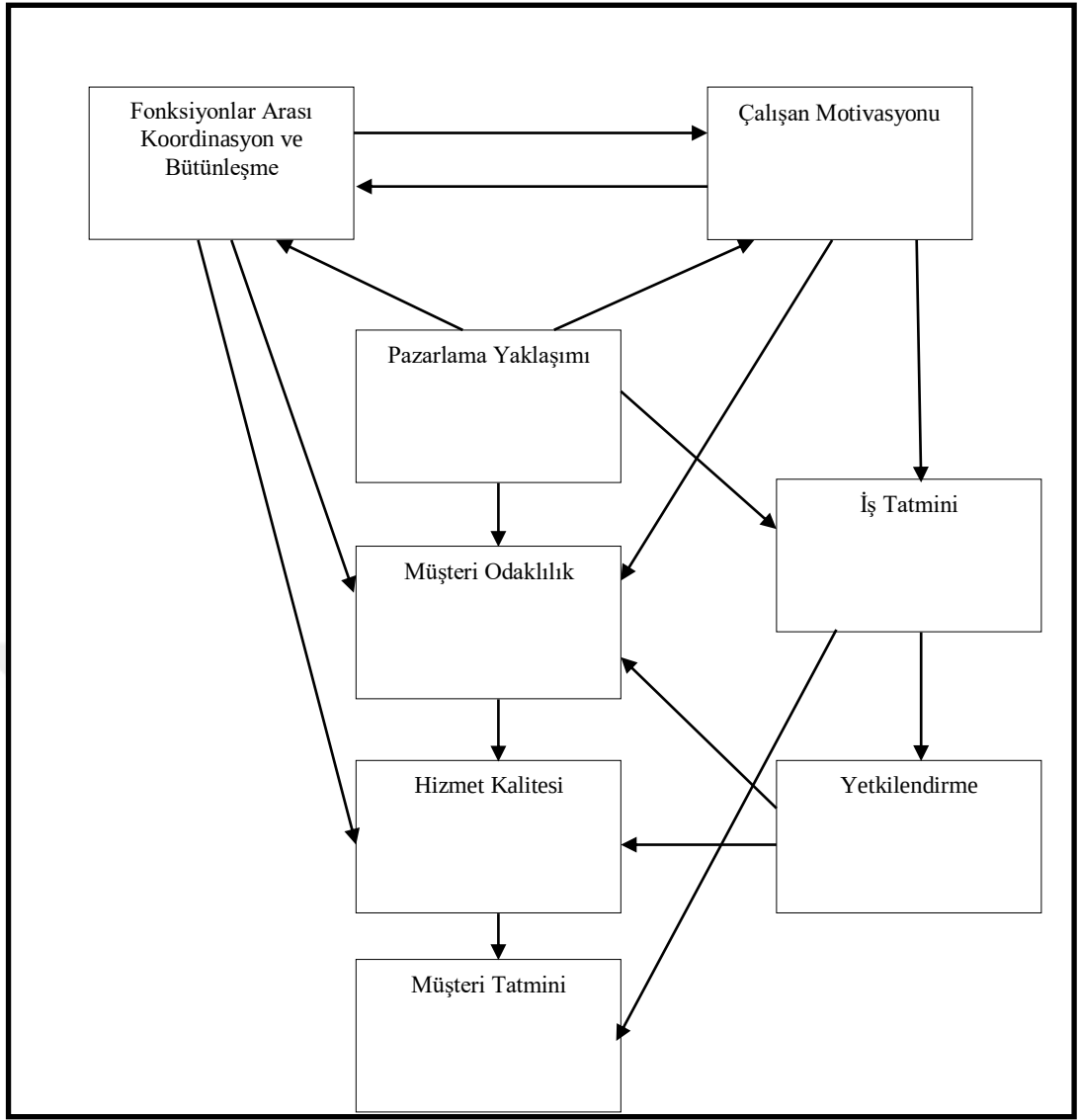


Şekil 2. Grönroos'un içsel pazarlama modeli (Telli vd., 2022: 75).

Şekil 2’de görüldüğü üzere destekleyici yönetim anlayışı ile istihdam edilen müşteri odaklı çalışanlara verilen eğitimler ve takdir edici uygulamalar sayesinde interaktif pazarlama uygulamaları sağlanmakta ve bu sayede gerçekleşen iyi etkileşim dış müşterilerin hizmetleri daha iyi algılamalarını ve tatmin olmalarını sağlamaktadır.

2.4.3. Ahmed ve Rafiq’in Geliştirmiş Olduğu İçsel Pazarlama Modeli

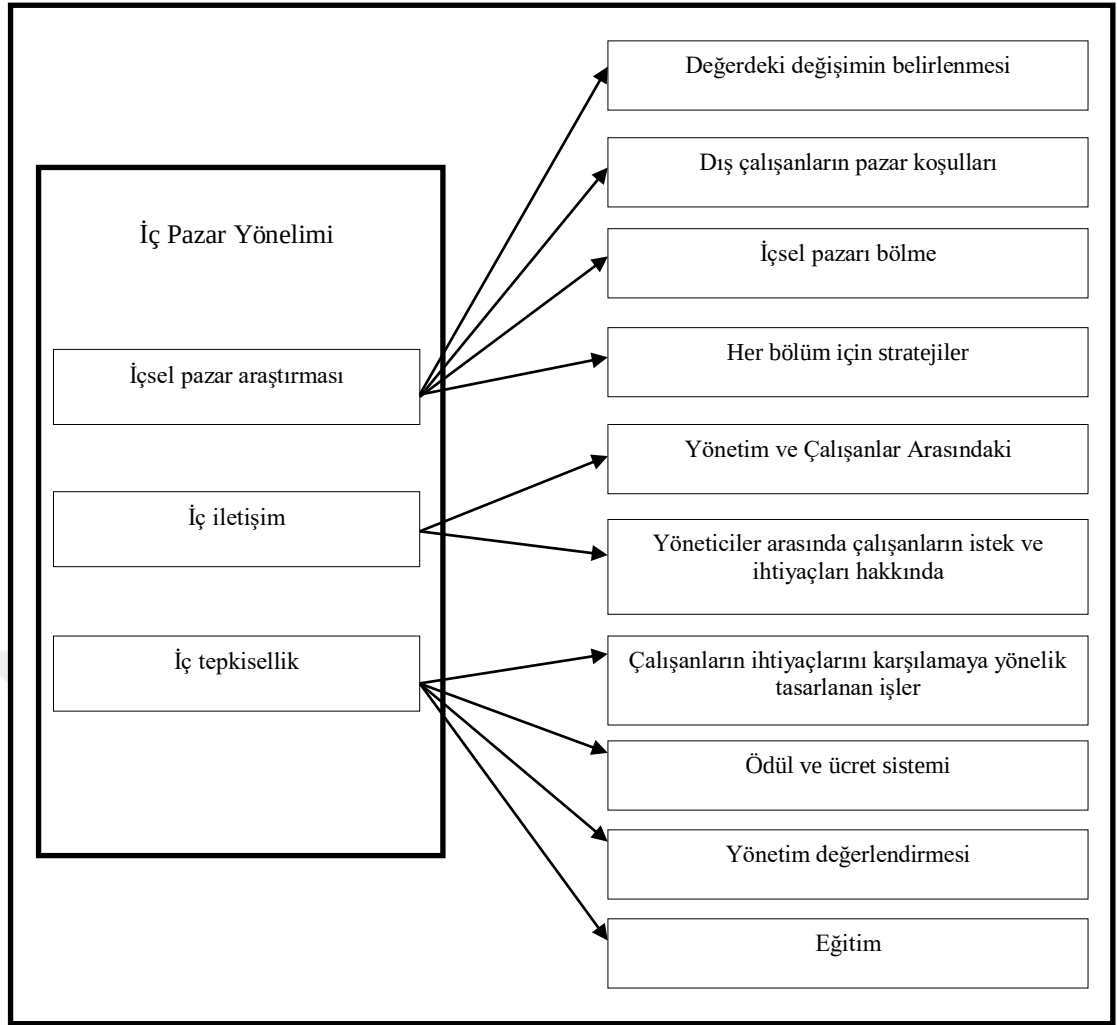
Ahmed ve Rafiq’in geliştirdikleri bu modelde de nihai amaç müşterilerin tatmini olup, Şekil 3’te buna götüren yollar ifade edilmiştir. Modelde özellikle pazarlama yaklaşımının çalışanların iş tatminlerini etkilediği ve onları daha fazla müşteri odaklı hale dönüştürdüğü ve bu sayede hizmet kalitesinin artırılarak müşteri tatmininin sağlanacağı ifade edilmektedir. Diğer modellerden farklı olarak bu modelde fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünleşmeye vurgu yapılarak bunun gerek çalışan motivasyonunda gerekse de çalışanların hizmet kalitelerinin artırılmasında rol oynayacağı öngörülmektedir.



Şekil 3. Ahmed ve Rafiq'in içsel pazarlama modeli (Ahmed ve Rafiq, 2002).

2.4.4. Lings'in (2004) Geliştirmiş Olduğu İçsel Pazarlama Modeli

Şekil 4'te Lings tarafından geliştirilen model gösterilmektedir. Bu modelde işletme içi çalışanlara dönük bir yönelim tasarlanmıştır. İçe dönük pazarlamayla ilgili geliştirilen bu modelde iç Pazar yönelimi üç alt boyut altında incelenmektedir. Bu boyutlar içe dönük Pazar araştırması, iletişim ve tepki boyutlarıdır. İç pazar yöneliminin iç pazar araştırması boyutunun, pazarlamada dış pazar yönelimli bilgi üretimine benzer bir kavramı yansıttığı görülmektedir. İç iletişimin ise dışa dönük pazarlamadaki bilgi yayma ile benzer kavramsal temelleri paylaştığı anlaşılmaktadır. Tatmin edici ve motive edici işler geliştirilmesi biçimindeki iç tepkisellik boyutu ise dış pazar yönelimindeki tepki verme kavramıyla benzeştirilebilir (Lings, 2004: 409)



Şekil 4. İç pazar yöneliminin davranışsal boyutları ve bunları karakterize eden faaliyetler hakkındaki Lings'in modeli (Lings, 2004: 409).

2.5. İçsel Pazarlama Stratejileri

Bu ilişki odaklı iş stratejileri çağında, şirketler, memnuniyetlerini ve sadakatlerini artırmak için iç ve dış paydaşlarla uzun vadeli ilişkiler geliştirmelidir. Çalışanlarla içsel pazarlama ve müşteri odaklı müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) bu açıdan önemlidir. İçsel pazarlama stratejileri, hizmet kalitesini ve bunun gerektirdiği tüm uzun vadeli ticari faydalarla birlikte müşteri memnuniyetini artırmak için çalışanları iç müşteri olarak görmeyi gerektirmektedir. Bu, memnun çalışanlar, memnun müşterilere yol açar aforizmasında da açıkça görülmektedir. Bu çerçevede başarılı bir içsel pazarlama stratejisinin, yönetimin çalışanların fikirlerini dinleme, çalışanların moralini anlama, çalışan memnuniyetini artırma ve tüm personel üyeleri arasında olumlu tutumlar geliştirme istekliliğini teşvik edecek mekanizmaları içermesi gerektiğine işaret edilmektedir (Chen ve Wu, 2016: 17-18).

İçsel pazarlama stratejilerini etkin bir şekilde kullanan işletmelerin, çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırabildiği ve bu sayede seçkin çalışanlarını da elde tutabildiği belirtilmektedir. Yapılan çalışmalar, çalışanların olumlu içsel pazarlama algılarının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde etkili olduğunu göstermektedir (Chang ve Chang, 2009: 94).

İçsel pazarlama ile nihai olarak amaçlanan durum dış müşterilerin memnun olmaları ve işletmenin gelişimini sürdürmesidir. Bunun için de iç müşterinin memnun olmasını sağlamayı amaç edinir. Memnun olan çalışanlar sayesinde kalite, ürün veya hizmete aşamalı olarak dâhil edilmiş olacaktır. Organizasyon içindeki her departmanın ve her bir çalışanın hem tedarikçi hem de müşteri gibi hareket etmesini, personelin şirket stratejisini ve hedeflerini destekleyecek şekilde birlikte çalışmasını sağlar. İçsel pazarlama sürecinde (Lings, 1999: 453):

- ✓ Her süreç iç tedarikçiden yani bir önceki operasyondan girdiyi alır, üzerinde çalışır, ona değer katar ve bunu bir sonraki operasyon olarak iç müşteriye bir çıktıya dönüştürür sunar.
- ✓ Süreçte çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin iç tedarikçiye iletilmesi gerekir.
- ✓ Çalışanlar yani iç müşterilerin verilen hizmete ilişkin değerlendirmeleri iç tedarikçiye iletilmelidir.
- ✓ İç müşteri gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmamasının sonuçları muhakkak ödül ve cezaya çevrilmelidir.
- ✓ Süreç, sürekli ve hiç bitmeyen iyileştirmeleri amaçlar.
- ✓ Sistemin istenilen şekilde çalışabilmesi için çalışanların yönetimle ortak düşüncede olmasını gerektirir.

2.6. İçsel Pazarlama Karması

İçsel pazarlama kavramı birçok araştırmacı tarafından incelenmiş olsa da, Money ve Foreman, içsel pazarlamanın belirli bileşenlerini ve ölçeklerini ele alan ilk araştırmacılar olarak göze çarpmaktadır. İçsel pazarlama konusundaki en belirgin görüş, bütün çalışanların genel stratejiyi desteklemek için müşterilere mükemmel hizmet sunması gereken bir içsel pazarın parçaları olduğu şeklindeki görüştür. Money ve Foreman, literatürde tanımlanan içsel pazarlama uygulamalarının temel yönlerini yansıtarak, içsel pazarlamanın üç bileşenini işlevsel hale getirdi. Bunlar; vizyon (çalışanlara inanacakları bir şey vermek), geliştirme (geliştirilen çalışanlarla ilgili öğeler) ve ödülüdür (çalışanları ödüllendirmekle ilgili öğeler). Öte yandan literatürdeki bu yöndeki diğer araştırmalar incelendiğinde geliştirilip sunulan bu ölçeklerin tahmin

güçlerinin ve uygulamalarının yetersiz kaldığı ve daha fazla ölçek geliştirmeye ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Joung vd., 2015: 193-194).

İçsel pazarlamada ürün işletme çalışanlarına yönelik geliştirilen fikir, emek, çaba veya çözümlerden oluşmaktadır (Telli vd., 2022: 80).

İçsel pazarlama karmasında fiyat çalışanlara yeni yeni kazanımlar edindirilirken karşılaşılan maliyetler olup, tüm bu ürünlerin verimli bir şekilde dirençle karşılaşılmadan hızlı gerçekleştirilmesine yönelik geliştirilen çaba ve yöntemler ise tutundurma olup ancak iletişimdeki başarıyla sağlanabilir. Öte yandan dağıtım karması ise tüm bu geliştirilen ürünlerin iç müşteriye ulaştırılması için kullanılan yollar ve yöntemlerdir (Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017: 82).

2.6.1. İçsel Pazarlama Karmasında Ürün

İçsel pazarlamada ürün bizatihi işin kendisidir. Başarılı bir şirket, önce işleri çalışanlara satmalıdır; daha sonra çalışanlar hizmetleri dış müşterilere satacaktır. İçsel ürünler insan kaynakları bölümü tarafından çalışanlar için oluşturulan eğitim programları, yetkilendirme, kariyer gelişimi vb. gibi faaliyetlerdir. Geliştirme ve eğitim, çalışanın performansını artırmada temel süreçlerdir. Çalışanlara işlerini yapmaları için yeterli araç ve bilgi sağlanmalıdır. Tıpkı bir ürünü dış müşteriye satmak gibi, işi çalışanlara satmak için, yöneticiler işin özelliğinden daha çok işin faydasına odaklanmalıdır. Sonuç olarak, yöneticiler sadece makul ücret sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlara karar verme gücü, çalışma ortamı ve kişisel gelişim fırsatı gibi olanaklarda sunar. Karar verme gücü veya çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanların işlerini tam olarak takdir etmelerine yardımcı olurken, güçlendirme, çalışanların bağımsız düşünmelerine, hareket etmelerine ve günlük görevlerde karar vermelerine olanak tanıyan uygulamalar anlamına gelmektedir. Ayrıca yöneticiler, mümkün olan en iyi yetenekli işgücünü işe almak için işi yeterince teşvik etmek durumundadır (Do, 2017: 31).

2.6.2. İçsel Pazarlamada Fiyatlandırma

Sözlükte kelime anlamı olarak fiyat, bir mal veya iş gücü için uygun görülen parasal karşılığı ifade etmektedir (sozluk.gov.tr). Tüketicilerin satın aldıkları ürün veya hizmetlere binaen ödedikleri bedeli veya karşılaştıkları maliyeti de fiyat olarak tanımlamak doğru olacaktır.

Kaçaroğlu (2015: 18) çalışmasında içsel pazarlama açısından fiyat kavramını, çalışanlar için yeni yöntem ve politikalar üretmede karşılaşılan maliyetler ile vazgeçilen projelere adapte olmada katlanılan psikolojik maliyetler bütünü olarak tanımlamaktadır.

Ayrıca içsel pazarlama açısından fiyatı, çalışanlarca benimsenen ürünlerin psikolojik karşılığı şeklinde tanımlamaktadır. Bundan dolayıdır ki fiyatı çalışanların tatmin edilmelerindeki önemli faktörlerden biri olarak görebiliriz.

2.6.3. İçsel Pazarlamada Tutundurma (Promosyon)

Geleneksel pazarlama karması bağlamında tutundurma, pazarlama karmasındaki en güçlü unsurlardan biridir. Tutundurmada pazarlama giderlerinin düzeyine karar veren pazarlama yöneticisidir. Tutundurma eylemleri temel olarak kişisel satış, reklam, satış promosyonu ve tanıtımı amaçlar. Tutundurma, tüccarın ve satış gücünün ürünü müşterilere etkili bir şekilde göstermesine ve onları satın almaya teşvik etmesine yardımcı olur. Tutundurma, organizasyonun pazarlama hedeflerini gerçekleştirmek için kullanılan bileşenlerinin birçok karışımına bağlıdır. Tutundurma karması, ürünün hedef pazardaki konumunu belirler. Tutundurma bir gider olarak kabul edilir ve dolayısıyla tutundurma giderleri ürünün maliyetine eklenmektedir (Thabit ve Raewf, 2018: 104).

İçsel pazarlama karmasındaki tutundurma ise daha ziyade bilgi paylaşımını ifade etmektedir. Buna örnekler olarak, firmanın performansı ile ilgili haber bültenleri veya gazeteler verilebilir. Bu, ayrıca eğitim programlarını veya biçimsel olmayan koçluk ve motivasyon çalışmalarını da içerebilir (Varey ve Levis, 2000: 70). İletişim araçlarındaki teknolojik gelişmeler ile birlikte işletmedeki iletişim sorunlarının çözülmesi de giderek kolaylaşmaktadır.

2.6.4. İçsel Pazarlamada Dağıtım (Fiziksel Olanaklar)

Geleneksel pazarlama karması bağlamında dağıtım, mal ve hizmetlerin hizmet sağlayıcıdan ve üreticiden tüketiciye taşındığı bir mekanizmadır ve dağıtım kanalları, depolama tesisleri, nakliye modu ve envanter kontrol yönetimi vb. kanalları içerir. Dağıtımın kârlılık üzerinde büyük bir etkisi vardır, bu nedenle bir firmanın dağıtım için mükemmel bir tedarik zinciri ve lojistik yönetim planına sahip olması gerekir. Pazarlama karması, bir ürünü geliştirmek için müşteri geri bildirimlerine dayalı dinamik bir modelleme yaptığından, pazarlama karmasının dört değişkeninin tümü birbiriyle bağlantılıdır. Şayet ürün bir iş ürünüyse, o zaman bir iş ekibinin farklı müşterilerle etkileşime girmesi ve ürünün onlar için kullanılabilirliğini sağlaması gerekir (Singh, 2012: 42).

İçsel pazarlama uygulamalarında çalışanlara yönelik geliştirilen ürünlerin sunumu için kullanılan tüm konumlar veya kanalları ifade etmektedir. Bunlara örnek olarak çalışanların bilgilendirilmesi veya eğitiminde kullanılan toplantılar ve konferanslar gösterilebilir. Çalışan verimliliğini artırmak ve kurum içi iletişimi hızlandırıp kolaylaştırmak için kullanılan tüm bilgi ve iletişim teknolojileri ve araçları içsel pazarlamada kullanılan dağıtım yollarına örnek verilebilir.

2.6.5. İçsel Pazarlamada Süreç

İçsel süreç, aynı zamanda iç müşteri süreçlerinden oluşan içsel ürünün çalışanlar tarafından elde edilmesini öneren içsel pazarlama karmasının da temel bir özelliğidir. Çalışan, daha iyi iç müşteri memnuniyeti ile birlikte yeteneği doğrudan doğruya onaylayan, neyin yürütüleceği ve nasıl yürütüleceği olmak üzere iki ana faaliyete aşına olmalıdır. İç bakış açısıyla ilgili olarak, güvenilir süreçler, çalışanlara her zaman örgütün onlardan tam olarak ne beklediğini anlama konusunda güven verir ve aynı zamanda işlerini iyi yapmalarına olanak sağlar. Zamanla daha iyi beklentiler için süreçlerin test edilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Herhangi bir olumsuz durum için çıkış stratejileri önceden planlanmalı ve hem iç müşteri hem de dış müşteri döngüleri kapatılmalıdır. Bu, müşterilerin memnuniyetlerinden emin olunmasına yol açacaktır (Shahzad, 2018: 59-61).

2.6.6. İçsel Pazarlamada Katılım

Katılım denilince ürünü dağıtmakla ilgilenenleri ve ürünü satın alan herkesi içine alan bir kavram kullanılmış olur. Kurumsal bağlamda, mesajın başarılı ve etkili bir şekilde iletilmesi için doğru kişiler tarafından doğru zamanda ve doğru şekilde iletilmesi gerekir. Bu nedenle içsel pazarlama etkinlik kaynaklarında önemli bir rol oynamaktadır.

Ayrıca yönetimin politikalarının başarı göstermesindeki en başlıca sebeplerinden biri çalışanların içsel pazarlama programlarına katılımlarıdır. İçsel pazarlama, başarılı ilişki pazarlaması ve hizmet kalitesi iyileştirmeleri için merkezi bir strateji olduğundan, politika çatışmaları ve tutarsız bilgiler hızla ortaya çıkabilir. Şayet yönetim gerekli politika değişikliklerini zamanında yapmaz ise içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanlarca gerçek olarak algılanmaları zorlaşacaktır. İşverenin bilgileri arttıkça ve personelinin çalışması değiştikçe, ilan edilen hedefler ile fiili hizmet programları arasındaki herhangi bir tutarsızlık daha da belirgin hale gelecektir. Bu yüzden tutarlı ve sağlam süreçler ve politikalar geliştirmek için tüm çalışanların sürece dâhil olmaları

yani katılımları gerekmektedir. İlerleyen süreçte ise, çalışanlar iyileştirilmiş hizmet tasarımına ve sunumuna giderek daha fazla katkıda bulundukça, kişisel değer ve bağlılık duyguları da gelişme gösterecektir. Hiç şüphesiz bu da artan hizmet kalitesi ve memnuniyet olarak geri dönecektir (Delene, 1992: 268)

Her zaman için çalışanların genellikle üstlerinden etkilenme eğiliminde oldukları katılım sürecinde göz ardı edilmemeli ve yöneticiler rol model olarak ön planda olduklarını unutmamalıdır.

2.7. İçsel Pazarlama Boyutları

Şirketler, dış müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamak için, çalışanlarının standart ve performanslarını iyileştirmeye yönelik adımlar atması gerekmektedir. Müşterilerle yakın temastaki ön hizmet çalışanlarına ekstra odaklanması gerekir. Dolayısıyla literatürden hareketle içsel pazarlamanın boyutlarının neler olduğu ile ilgili çeşitli çıkarımlarda bulunabiliriz. Bu noktada öne çıkanlar arasında ödüllendirme, kariyer geliştirme, kurum içi iletişim ve vizyon geliştirme en sık karşılaşılanlar arasındadır (Demir vd., 2008: 139).

Bir işletmenin müşterilerinin tatmini o işletmedeki çalışanların yeteneklerini ve iş yapma kalitelerini ne kadar geliştirebildikleri ile yakından alakalıdır. Bu sebeple yöneticiler çalışanlarının motive edilmelerini ve bölümler arası ilişkilerin arttırılıp koordinasyonun sağlanmasını ve çalışanların olası değişimlere karşı dirençlerinin kırılmasını sağlayarak, işlerin daha etkin bir şekilde yürütülmesini amaçlarlar. Bu bağlamda incelendiğinde içsel pazarlama içerisinde; ücret, çalışan desteği, yönetici, çalışma koşulları, iş güvenliği, çalışma ortamı, çalışan seçimi, çalışan eğitimi ve gelişimi, iş tasarımı, iş tanımı, çalışanı ödüllendirme, açıklık, geri bildirim, hizmet kalitesi, örgüt vizyonu, stratejik ödüllendirme, iç iletişim, liderlik anlayışı, vb. gibi çeşitli kavramlar barındırmaktadır (Akyüz ve Yazıcı, 2022: 85).

2.7.1. Ödüllendirme

Ödüllendirme, bireylerin arzuladıkları ve uğruna gayret sarf edebilecekleri değerlerin, onların mevcut performans ve durumlarının istediğimiz yönde iyileştirilmesi amacıyla, onları etkileyebilmek adına onlara sağlanması şeklinde tanımlanabilir (Bulut ve Çavuş, 2015: 10). Ödüllendirme gerek maddi varlıklar şeklinde yapılabildiği gibi takdir ve tensip şeklinde de olabilir. Çoğu zaman manevi bir ödüllendirme daha kalıcı etkiler bırakacağından maddi olandan daha etkili olabilmektedir.

Bir iç müşteri olarak düşünüldüğünde arzuladığı ödüle kavuşan bir çalışanın, işletmenin vizyon ve misyonunu daha iyi anlayarak ve ona önem addederek daha istekli ve özverili çalışabileceği ve dolayısıyla da hedefler ulaşmada daha fazla katkı sağlayacağına inanılmaktadır (Kaya ve Akyüz, 2015: 10). Özetle daha iyi motive olan bir çalışan işletmeye rekabet avantajı sağlayabilir.

2.7.2. Kariyer Geliştirme

İngilizceden dilimize giren bir kavram olan kariyer, bireyin çalışma hayatı süresince yaptığı, uğruna eğitim aldığı ve böylece daha fazla sorumluluk alarak çalışma hayatı boyunca ilerlemesinin mümkün olduğu, dolayısıyla giderek daha fazla gelir elde edebildiği iş veya işler dizisi olarak tanımlanabilmektedir. Kariyer gelişimi ise bireyin iş hayatı boyunca hedeflerine ulaşabilmek adına uyguladığı tüm plan ve programlamaları içeren süreç olarak bilinir.

İnsanoğlu için yaşamını sürdürebilmenin yolu çalışmaktan ve sosyal hayat içerisinde bir statü ve konum elde edebilmekten geçmektedir. Bireyler genelde çalışma hayatlarında sürekli bir ilerleme arzusu içerisindeyler. Bireylerin hayatında yaşadıkları bu gelişmeleri aynı zamanda tüm çevrelerindeki ortamlarda ve bunları oluşturan hayat standartlarında da görürüz. Tüm tarafların istemesi ile daha hızlı gerçekleşebilen bir kariyer gelişimi ve değişim için çeşitli fırsatlar sunulması gerekir. Karşılıklı kazan-kazan anlayışıyla şirketler, çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine olanak sağlarken, onların şirkete olan iş motivasyonlarını, bağlılıklarını ve üretkenliklerini de artırabilirler (Fettahlıoğlu vd., 2016: 34).

2.7.3. Kurum İçi İletişim

Çalışanlarına önemseten onları iç müşterileri olarak gören ve onların gelişimini isteyen işletmeler, işletme içerisindeki iletişimin devamlılığını ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağladıklarında çalışanlarını işletmenin hedeflerine daha hızlı motive edebilir ve bu sayede dış müşteri memnuniyeti konusunda da daha başarılı olabilirler. İçsel pazarlamada kurum içi iletişim işletme için önem arz eden konuların neden önemli olduklarının çalışanlara kavratılmasında etkilidir (Özdemir, 2014: 57).

İçsel pazarlamanın var olması ve başarılı olması için iletişime ihtiyaç duyar. İletişim, kuruluşların bir varlıktan diğerine bilgi aktarma aracıdır ve bilginin yayılması demektir. Sonuç olarak, ön saflardaki personel başta olmak üzere tüm işletmenin performansını etkiler. Bilginin yayılımı, çalışanların tutum ve davranışlarını organizasyonun hedefleriyle uyumlu hale getirmede önemli bir ön koşuldur. İçsel

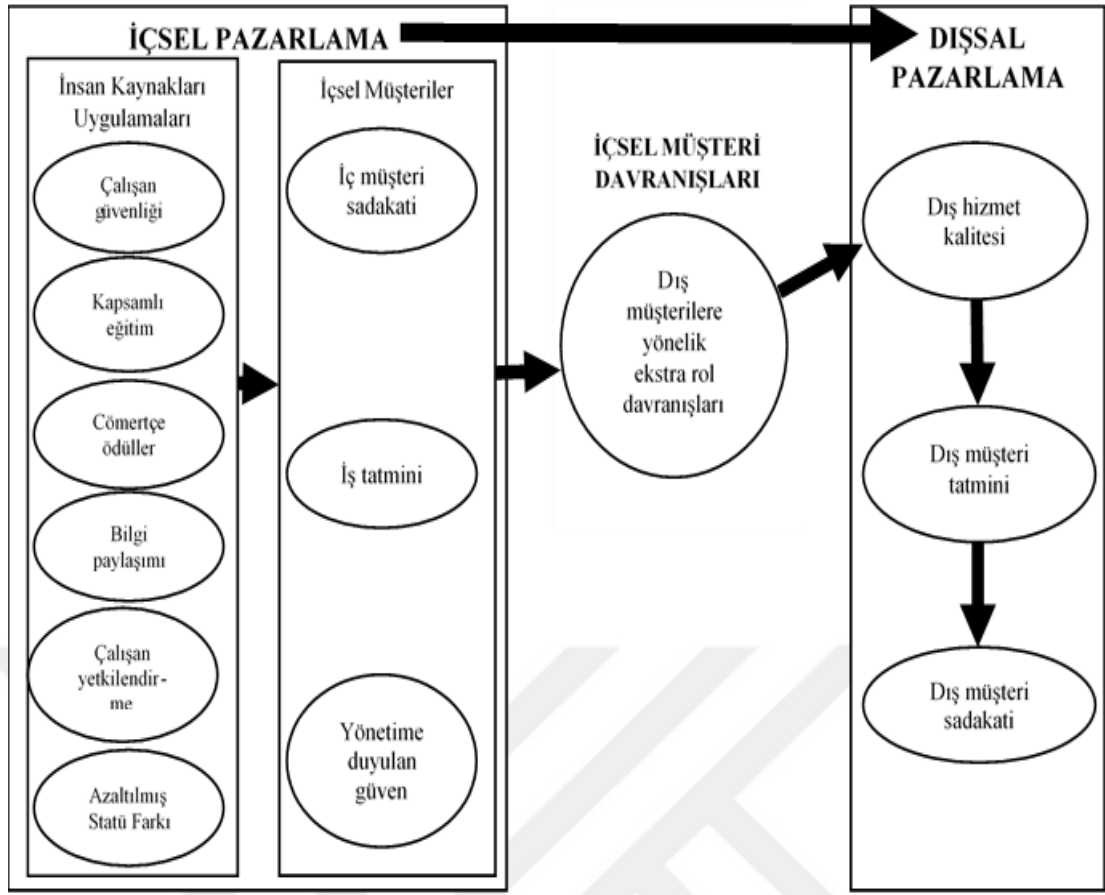
pazarlama yönelimi bağlamında, tüm çalışanlara müşteri gibi davranılabilmesi için pazar araştırması yoluyla beklentilerin belirlenmesi ve farkındalık yaratılması gerekir. İşletmeler çalışanları bölümlere ayırmalı ve her bölüm için özel stratejiler belirlemelidir. Uygulanan tüm süreçler ise yakından ölçülmeli ve incelenmeli ve etkin bir şekilde geri dönüşümler yapılmalıdır. Tüm bu süreçler ancak başarılı bir iletişim ağı ile yürütülebilir (Tag-Eldeen ve El-Said, 2011: 156).

2.7.4. Vizyon Geliştirme

Vizyon, şirketin gelecek hayalleri de dâhil olmak üzere geleceğe yönelik hedeflerini ve elde etmeye çalıştığı başarıyı içeren hedefleridir (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008: 126). Vizyon oluşturmada tüm çalışanların ortak bir noktada buluşmaları önem taşır. Ortak bir amaç, şirketin tüm çalışanlarının şirketin vizyonunu anlama, benimseme ve gerçekleştirme arzusu olarak ifade edilebilir. Bu noktada çalışanları ortak bir hedefe yönlendirme ve şirket içi uyumu ve disiplini geliştirme adına içsel pazarlama boyutlarından biri de vizyon olacaktır.

2.8. İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama İlişkisi

Özellikle hizmet işletmelerindeki sunulan hizmetlerin kalitesi, işletmenin insan kaynaklarının kalitesine ve performansına bağlıdır. Müşterilerle işletme çalışanlarının ilk karşılaşması ve gerçek hizmet anı gibi kritik pazarlama olayları, birebir ön saflardaki çalışanların sorumluluğundadır. Dolayısıyla da müşteri memnuniyeti en başta bu kritik olayların başarısının bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır. Bu olayların başarısında bir aslında organizasyonun başarısı da yatmaktadır. Sonuçta, müşterinin bakış açısından çalışan işletmenin bizatihi kendisini temsil etmektedir. Bu nedenlerle çalışanlar, hizmet-kar zincirinde merkezi bir yeri işgal etmektedirler. Dolayısıyla da bir hizmet organizasyonunda rekabet avantajı yaratmada ve sürdürmede kilit bir role sahiptirler. Bu, dış pazarlama ile iç işgücü piyasasının bağlantılı olması gerektiğini göstermektedir. İşletmelerin konuyla yakından ilgili başlıca işlevsel alanları arasında, pazarlama ve insan kaynaklarını ön plana çıkarabiliriz. Bu bağlamda içsel pazarlama ve ile dışsal pazarlama arasındaki ilişki aşağıda Şekil 5'te gösterilmektedir (Bansal vd., 2001).



Şekil 5. İçsel pazarlama ile dış pazarlama arasındaki ilişki (Bansal vd., 2001: 65).

2.9. İçsel Pazarlama ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi

Çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi, son yıllarda pazarlama literatüründe ve uygulamalarında büyük ilgi görmektedir. Memnun çalışanların davranışlarının, müşterilerin iş etkileşimlerine ilişkin algılarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığı tartışılmaktadır. Bu fenomen, memnun çalışanların müşterilere karşı daha arkadaş canlısı, hevesli, özenli ve empatik olmaya daha yatkın olmasıyla ortaya çıkabilir. Partner etkileri kavramına göre, bir kişi, sözlü veya sözsüz olarak, karşıdaki kişinin sergilediği özelliklerden ve davranışlardan bir şekilde etkilenir. Ek olarak, bulaşma etkisi, memnun çalışanların etraflarındaki diğerlerini kendilerini iyi hissetmeleri için nasıl etkilediğini açıklar. Bu nedenle çalışan iş tatmininin müşterilerin hizmet algıları ile pozitif ilişkili olduğunu söylemektedir. Bu düşünce, daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip çalışanların aynı zamanda mükemmel hizmet sunabileceklerine inandıklarını göstermektedir. Ayrıca mutlu veya memnun çalışanların bu olumlu duyguları müşterilerle paylaşmaya daha meyilli olmaları beklenmektedir. Bu aynı zamanda çalışan iş tatmini ile müşteri tatmini arasındaki güçlü ilişki olduğunu gösterir (Jeon ve Choi, 2012: 333).

İçsel pazarlama, işletmelerin müşteri ile birebir yakın temas ve iletişimde olan tüm çalışanların müşterilerin memnun edilmelerini ve tatmin olmuş biçimde süreci tamamlamalarını sağlamak üzere işletme yöneticileri tarafından planlı ve düzenli bir biçimde eğitim ve bilgilendirilmeleri ve ayrıca motivasyonlarının artırılması yönünde faaliyetlerle desteklenmeleridir (Özdemir, 2014: 57).

Bilindiği üzere işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri müşterilerinin memnun edilmesi ve yeniden tekrarlayan alışverişlerine bağlıdır. Yeterli müşterisi olmayan işletmelerin satış, kar ve faaliyetlerine devam etmeleri imkânsızdır. Bu sebeple müşterilerin memnun ve tatmin edilmeleri işletme açısından en önemli hususların başındadır (Aysuna vd., 2009: 118).

Dış müşteri, karşılanması gereken mevcutta bir ihtiyacı ve onu karşılamak üzere satın alacağı ürüne harcayacak parası ve aynı zamanda da onu alma isteği olan olarak tanımlanabilir (Yeygel Çakır ve Eğinli, 2010: 55).

İşletmenin çıkarlarını ilerletmek için çalışanların müşterilerine karşı çeşitli ilişki yönetimi stratejileri uygulamaları gerekir. Bu stratejiler, hem yeni müşterileri çekmek hem de mevcut müşterilerle güçlü ilişkiler geliştirerek mevcut müşteri tabanını korumalarına yardımcı olur. Sağlıklı bir ilişki ise, müşteri memnuniyetini ve yeniden satın alma niyetini artırabilir, böylece iş performansını yükseltebilir. Bu çabalarındaki başarı, doğrudan müşterilerle derin bir ilişki geliştirmeye çalışan personelin çabalarına bağlıdır. Bu nedenle ilişki yönetimi sadece müşterileri değil çalışanları da kapsamalıdır. İçsel pazarlama, işletmelerin çalışanları motive etmelerini ve iş tatminlerini artırmalarını sağlayarak onların coşkusuyla harekete geçirebilir. Bu nedenle, içsel pazarlama, ilişki yönetiminin etkinliğini doğrudan etkiler (Chena ve Wu, 2016: 18).

Müşterilerle etkileşime giren çalışanlar, müşteri hedef ve ihtiyaçlarına yönelik farkındalık geliştirerek bunlara yanıt verebilecek konuma gelirler. Memnun çalışanlar motive olmuş çalışanlar olup, yeterli çaba ve özeni göstermek için motive edici kaynaklara sahiptirler. Memnun çalışanlar aynı zamanda yetkilendirilmiş çalışanlardır. Başka bir deyişle, müşteri ihtiyaç ve taleplerini anlamak ve bunlara hizmet etmek için kaynaklara, eğitime ve sorumluluklara sahiptirler. Memnun çalışanlar iyi hizmet vermek için yüksek enerjiye ve istekliliğe sahiptir. En azından sunulan hizmet/ürün hakkında daha olumlu bir algı sağlayabilirler. Memnun çalışanlar, müşterilere istenmeyen sonuçlar için yeterli açıklamalar gibi kişilerarası duyarlılık ve sosyal hesap sağlayabilir. Etkileşimsel adaletin bu bileşenlerinin yani, bir müzakere/değişim sırasında sağlanan kişilerarası muamelenin kalitesinin, müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu öne sürülmektedir. Bu görüşe göre, tatmin olmuş çalışanlar etkileşim

adaletini deneyimledikleri için bunu sağlayabilirler. Yani, memnun çalışanlar empati, anlayış, saygı ve ilgi göstermek için yeterli duygusal kaynağa sahiptirler.

Müşterilerle etkileşime giren çalışanlar, müşterinin hedef ve ihtiyaçlarına yönelik bilinci geliştirecek ve bunlara yanıt verecek bir konumdadır. Memnun çalışanların, sadece yeterli çabayı göstermeyen ve müşterilere daha iyi hizmet sunan, aynı zamanda müşterileri daha iyi memnun edebilen motive olmuş çalışanlar olarak görüldüğü iddia edilebilir. Memnun çalışanlar, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek için kaynaklara ve eğitime sahip yetkilendirilmiş çalışanlar olarak görülebilir. Diğer taraftan, tatmin olmayan çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarına hizmet ederken ve onların isteklerine uygun şekilde yanıt verirken anlayış gösterip çoğu zaman etkin bir şekilde performans göstermezler. Ayrıca, memnun çalışanların motive oldukları ve her fırsatta iyi hizmet verme arzusunda oldukları ve satış sırasında da hizmet/ürünlere yönelik olumlu algılar sundukları tespit edilmiştir. Bazı araştırmalar ise, çalışan tutumlarının farklılık gösterdiğini ve bu farklılıkların çalışan performansını ve müşteri memnuniyetini etkilediğini varsaymaktadır (Al Kurdia vd., 2020: 3564).

Hizmet sağlayıcı işletmeler, müşteriyle iletişim kurmayan çalışanlarının önemini ihmal etmemelidirler. Müşteri memnuniyetinin aynı zamanda bu grubun iş kalitesinin bir sonucu olduğu bilinmektedir. Özellikle işletmelerin şube ve bölge yöneticileri bunu dikkate almalı ve tüm grupların çalışan iş memnuniyetini performans takip sistemlerine entegre etmelidir. Aynı şekilde perakendeciler, müşteriyle iletişim kurmayan çalışan grupları için bir değerlendirme kriteri olarak müşteri memnuniyeti değişkeni konmalıdır. Genel olarak, bu tür grupların performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinde operasyonel sonuçlara odaklanmanın yeterli olmadığı işaret edilmektedir. Bunun yerine, ihtiyaç duyulan şey, operasyonel ve müşteri odaklılık önlemlerinin dengesidir. Çalışan iş tatmininin itici güçleri üzerinde yapılan çoklu grup analizleri ilginç ve yönetsel olarak alakalı farklılıkları ortaya koymaktadır (Wangenheim vd., 2007: 695).

Hizmet-kar zinciri, bir firmanın hizmet operasyonlarına yönelik operasyonel yatırımlarının müşteri algıları ve davranışları ile nasıl ilişkili olduğunu ve bunların nasıl daha iyi finansal performansa dönüştüğünü anlamak için bütünleştirici bir çerçeve sağlar. Müşteri memnuniyeti ile finansal performans ve müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki olduğunu çalışmalar ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışan memnuniyeti ile finansal performans arasındaki ilişkinin müşteri memnuniyetinin aracılık etmesi nedeniyle kolayca tespit edilemeyebileceği gösterilmiştir (Chi ve Gursay, 2009: 252).

2.10. İçsel Pazarlama ile Çalışan Memnuniyeti, Tatmini ve Bağlılığı İlişkisi

Kanyurhi ve Akonkwa (2016) çalışmalarında içsel pazarlamanın çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu ve önemli bir etki yaptığını doğrulamaktadırlar. Ayrıca, içsel pazarlama ile kurumsal performans arasında pozitif ve anlamlı bir bağlantı olduğunu da teyit etmektedirler. İçsel pazarlamanın çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi, işletmelerin çalışanlarına onları memnun etmek için yatırım yapması ve değer vermesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bu, işletmelerin iyi yapılandırılmış içsel pazarlama politikaları ve prosedürleri aracılığıyla iyi çalışanları seçmesi ve elinde tutması gerektiği anlamına gelir. İşletmeler çalışanlarla bilgi paylaşmalı, çabalarını adil bir şekilde ödüllendirmeli ve yetkilerini onlara devretmelidir. Çalışanlar karar vermede daha fazla güç ve özerklik kazandıklarında, firmanın önemli varlıkları olarak kabul edildiklerini hissedeceklerdir. Bu, memnuniyet düzeylerini olumlu yönde şekillendirecek ve hizmet karşılaşmasında müşteriler aracılığıyla olumlu davranışlar geliştirecektir. Bu açıdan, içsel pazarlama ve faydaları, işletmelerde çoğu çalışanın karşılaştığı en kötü iklim ortamına ciddi bir alternatiftir. İçsel pazarlamanın uygulanması ek kaynaklar gerektirse de çalışanların işletmelerden ayrılmaya istekli olmamalarını sağlamak için ve çalışanları mutlu ve kararlı kılmak için işletmenin bu ek maliyetleri üstlenmesi mantıklı bir seçim olacaktır (Kanyurhi ve Akonkwa, 2016: 387).

Bir işletme müşterilerini memnun etmek istiyorsa, önce çalışanlarını memnun etmelidir. Birçok bilim adamı, nitelikli, yetenekli ve deneyimli personeli elde tutmanın ve onlara değerli ve takdir edildiğini hissettirmenin en iyi yolunun içsel pazarlama ile mümkün olduğunu öne sürmektedir. Potansiyel bir müşterinin bir hizmet işletmesinde karşılaştığı ilk kişinin ön saflardaki çalışanlar olması nedeniyle, içsel pazarlama hizmet sektöründe daha da önem kazanmıştır. Bu sebeple hizmet işletmelerinin ön saflardaki çalışanlarının çok iyi eğitilmeleri gerektiğine inanılmaktadır. Şirketler bu gerçeği görmezden gelirse, yüksek devamsızlık oranı, yüksek devir oranları, kötüleşen iş performansı ve düşük verimlilik gibi bazı sonuçlara katlanmak zorunda kalabilirler. En kötüsü ise müşteri kaybetmektir. Çalışanların, daha yaratıcı ve problem çözücü olmalarının yanı sıra, işlerinde daha nitelikli ve yetkin hale gelmeleri için mutlaka eğitilmeleri gerekmektedir. Bunu başarmak için yöneticilerin yapması gereken, amaçlarını, ihtiyaçlarını, isteklerini, bakış açılarını ve endişelerini empati kurmak için iç müşterileri yani çalışanları ile iletişim kurmaktır (Balta, 2018: 14).

Yapılan çalışmalarda içsel pazarlamanın çalışan memnuniyeti üzerindeki doğrudan etkilerine işaret edilmekte olup, etkili içsel pazarlamanın havayollarında yüksek düzeyde çalışan memnuniyeti ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu öne

sürülmektedirler. Kültürel uyumun havacılık sektöründe içsel pazarlama çalışan memnuniyeti ilişkisi üzerindeki ılımlı etkileri doğrulanmaktadır. Başka bir deyişle, havayollarının çalışanların kültürel ihtiyaçlarını anlama ve karşılama derecesi, çalışanların memnuniyetini artırmak yardımcı olabilir. Havayolu işletmeleri, çalışanlarının kültürel ihtiyaçlarını karşılayarak ve onlara destek sağlayarak, farklı kültürel geçmişe sahip çalışanların sadakatini koruyabilir ve bu da onlar tarafından sağlanan hizmet kalitesini iyileştirecektir (Chen vd., 2021: 1221).

İşletmeler tarafından alınan içsel pazarlama önlemlerinin, çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan, olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu ve çalışanların ağızdan ağıza olumlu iletişimleri üzerinde de dolaylı olarak olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gösterilmektedir. İçsel pazarlama programlarının uygulanması, çalışanları cezbetmeye ve elde tutmaya yol açar. İçsel pazarlama aynı zamanda çalışanların iş tatminini de etkiler. İçsel pazarlama programları bağlamında bir takım uygulamaların ve koşulların geliştirilmesi gerekir. Örneğin, çalışanların müşterilere daha kaliteli hizmet sunabilmeleri için organizasyon, çalışanlarına müşteri odaklı davranışlar geliştirmeleri için tavsiye ve teşvik vermeli ve buna göre hareket etmelidir. Kuruluşun iletişimleri, çalışanları ile tutarlı bir ilişkiye sahip olmaya ve iş ortamını çalışan iletişimini kolaylaştıracak şekilde tasarlamaya vurgu yapmalıdır. İşletme genelinde, üst düzey yetkililere kolayca ulaşılabilir şekilde, çalışanların kendi sorunları ile ilgili olarak yardım isteyebilecekleri bir öneri sistemi etkinleştirilmelidir. Kuruluş, çalışanların müşterilere daha iyi hizmet sunabilmesi için gerekli olan becerilere dayalı olarak müşteri ilişkileri yönetimi, pazar odaklılık, müşterinin önemi vb. gerekli eğitim kursları düzenlemelidir. Bu tür derslerde kavramlar üzerinde durulmalıdır. Ayrıca bu derslerde teknolojik değişim ve gelişmeler ile yeni yöntemlerin tanıtılması ve öğrenilmesi gerekliliği dikkate alınmalıdır. İşletmenin ödül sistemi, çalışan motivasyonunu oluşturur ve davranışlarını belirlemede bir araçtır. Mükemmel performansa sahip olanlar değerli ödüller almalı ve uygun organizasyonel faydalar yoluyla performanslarını ve müşteri hizmetlerini iyileştirmeleri için teşvik edilmelidirler (Haghighikhah vd., 2016: 155).

Tüm diğer sektörlerde olduğu gibi turizm ve konaklama işletmelerinde de, kültürel olarak farklı çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamak ve çalışan memnuniyeti, dolayısıyla da yüksek organizasyon performansı elde etmek için içsel pazarlama uygulamaları kullanılmalıdır. İçsel pazarlama uygulamaları, personelin kaliteli hizmet sunmasına ve rollerini daha iyi anlamalarına yardımcı olacaktır. İçsel pazarlama uygulamaları ve çalışan memnuniyeti ilişkisi üzerinde kültürel uyumun moderatör olarak etkileri ortaya çıkarılmıştır. Kültürel uyumun düşük bir değere sahip olduğu

durumlarda, kuruluşlar kültürel uyumu güçlendirmeli ve daha sonra çalışan memnuniyetini artırmak için içsel pazarlama uygulamalarına hız vermelidir. Örneğin, bir oteldeki içsel pazarlama departmanının, düzenli olarak çalışanları üzerinde içsel pazar araştırması yapması daha yüksek bir müşteri memnuniyeti düzeyine ulaşmasına aracı olacaktır (Huang ve Thiele, 2014: 204).

Sosyal medyanın yaygınlığı göz önüne alındığında kamuoyu, işletmelerin iç gelişmelerinden her an haberdar olabilir. Bu nedenle, içsel pazarlama, dış algıları etkileme yeteneği nedeniyle de önemlidir. Bu nedenle, örneğin, bankalar etkili içsel pazarlama programları vasıtasıyla oluşturdukları yüksek düzeydeki çalışan memnuniyetini ve bağlılığını dışa yönelik pazarlama iletişiminde de kullanabilir. Banka çalışanlarının bankaları hakkında olumlu şeyler söylemeleri, müşteriler tarafından bankanın olumlu algılanmasına katkı sağlayabilir. Genel anlamda, çalışanların dış iletişimde de öne çıkarılmaları tavsiye edilmektedir (Bailey, 2016: 835).

Hizmetlerin pazarlanmasında müşterilerin satın aldığı şeylerin çoğunun büyük ölçüde emek veya insan performansına dayalı eylemler olduğu bir gerçektir. Bu yüzden rekabet açısından en iyi personelin cezbedilmesi, elde tutulması ve motive edilmesi kritik bir önem kazanmaktadır. Yüksek kaliteli personelin çekiciliği, elde tutulması ve motivasyonu, hizmet kalitesinin rakipler arasında tek gerçek ayırt edici faktör olduğu durumlarda özellikle kritiktir. Bu durum en sık olarak, müşterilerin çalışanlardan çok talepte bulunduğu hizmet ortamlarında, kendilerini gerçekleştirme kaynakları olarak işlerinden yüksek beklentiler taşıyan çalışanlarda ortaya çıkar. Bu koşullar altında, bir içsel pazarlama yaklaşımı kullanmak, müşterilerle ilgilenirken nazik ve empatik davranmanın mantığını ve faydasını idrak edebilen ve dolayısıyla da daha fazla müşteri memnuniyeti sağlayabilecek daha memnun çalışanlar yaratmada etkilidir. Bu yaklaşımda çalışan memnuniyetini sağlamanın yolu, çalışanlara müşteri gibi davranılmasından geçmektedir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 451).

İçsel pazarlama, iş tatmini, iş motivasyonu, hizmet kalitesi, işbirlikçi davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı, müşteri hizmetleri, müşteri memnuniyeti ve sadakati ile ilişkilendirilmektedir. İçsel pazarlamanın amacı sadece çalışanları cezbetmek, elde tutmak ve ödüllendirmek değil, aynı zamanda uzun vadeli bakış açısını teşvik eden ekonomik teşvik planları sunarak daha etkin ve verimli olup çalışan memnuniyetini artırmaktır. Bir işletme, çalışanlarının verimliliğini artırmak ve daha yüksek ürün kalitesine sahip olmak istiyorsa, çalışanlarının memnun olduğundan emin olmalıdır. Sonuç olarak, eğer bir işletme uygun içsel pazarlama stratejilerine sahipse, sonuçta daha

yüksek firma performansına yol açacak bir zincirleme reaksiyonu da tetiklemiş olacaktır (Shah, 2014: 35-36).

Hastane yöneticilerinin, rekabet baskısı arttıkça sağlık kuruluşlarının hayatta kalması için içsel pazarlamanın önemini anlamaları gerektiğini göstermeye çalışan başka bir çalışmada Gordillo-Benavente vd. (2015), içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı artırmak için pratik ve sağlam bir strateji olduğunu vurgulamakta ve olumlu bir içsel pazarlama algısının, artan örgütsel bağlılıkla ilişkili olacağını savunmaktadır. Hemşirelere müşteriler ve kurumsal ortaklar olarak muamele edilmesi, hemşireler için yeterli yönetim desteğinin sağlanması ve profesyonel olarak ilerlemelerine izin verilmesi gibi içsel pazarlama çabalarının, pozitif bir şirket kültürü gelişimine ve hemşirelerin hastaneye olan sadakatlerinin artışına yardımcı olacağı ve bunun da organizasyonun başarısını artırabileceği vurgulanmaktadır.

Tüm bu yukarıda sunulan yazın bilgisi ışığında araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Bir sağlık işletmesindeki içsel pazarlama uygulamaları o işletmedeki çalışanların çalışma memnuniyetlerine olumlu yönde etki eder.

3. ÇALIŞMA MEMNUNİYETİ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde, çalışma memnuniyeti kavramı ve ilişkili literatür incelenerek bu örgüt içindeki olası etkileri hakkında bilgiler verilmiştir.

3.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı

İnsan, herhangi bir organizasyonun en önemli varlığıdır. Bu söz literatürde ve sahada çok fazla kullanılmasına rağmen yeterince inanılmayan bir ifadedir. Çalışan memnuniyetini düşünmeden müşteri deneyimine odaklanarak haddinden fazla zaman ve enerji harcanmaktadır. Oysaki çalışan memnuniyeti müşteri deneyim ve memnuniyetinin başarısını veya başarısızlığını belirleyen en önemli faktördür (Hsu ve Wang, 2008: 353).

Çalışan memnuniyeti, bir çalışanın işinden ve çalışma ortamından ne ölçüde memnun olduğunu ifade eden bir kavramdır. Genel olarak memnun çalışanların daha üretken, ilgili ve kurum ve kuruluşlarına sadık olduklarına inanılmaktadır. Çalışan memnuniyetine katkıda bulunabilecek faktörler arasında adil ücret, iyi çalışma koşulları, ilerleme ve gelişme fırsatları, iş-yaşam dengesi, destekleyici yönetim ve iş arkadaşları ve kuruluşun değerleri ve misyonuyla uyum yer almaktadır. Günümüz profesyonel işletmelerinde çalışan memnuniyetini ölçmek ve iyileştirmek, o örgütün olumlu ve üretken bir çalışma kültürü yaratma çabasının önemli bir parçası olarak görülmektedir.

Çalışan memnuniyeti, çalışanların işyerinde mutlu olup olmadıklarını ve istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını açıklamak için kullanılan bir terminolojidir, denebilir. Özetle çalışanların işlerinden ve çalışma ortamlarından ne kadar mutlu olduklarının bir ölçüsüdür. Pek çok çalışma, çalışan memnuniyetinin, çalışanın motivasyonunda, hedefine ulaşmasında ve moralinde etkili bir faktör olduğunu desteklemektedir (Sageer vd., 2012: 32).

3.2. Literatürde Çalışan Memnuniyeti ve İlişkili Kavramlar

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin ve yoğunluğunun ne kadar olduğunu ortaya çıkarmak üzere Kalküta'daki farklı BT kuruluşlarında yaptıkları çalışmalarında Samanta (2020), iş güvenliği, eğitim ve gelişim, ücret ve terfi, çalışan güçlendirme ve iş zenginleştirmenin çalışanların iş tatminini artıran faktörler olduğunu göstermektedir. Araştırma ayrıca çalışanların bazı faktörlerden memnun olduğu ancak dikkate alınması gereken bazı faktörlerin de olduğunu ortaya çıkarmıştır. Üst düzey yönetim, çalışanlarına bir tür özerklik ve karar verme gücü sağlamalıdır. Şirket, çalışanlarına

görevlerini verimli ve etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli tüm kaynakları (bilgi, araç, gereç vb.) sağlamalıdır. Promosyon yapısı yeniden düzenlenmelidir. Çalışma sonuçlarına göre yöneticiler, kişisel özelliklerinden ziyade çalışanlarının performans ve çabalarına daha fazla öncelik vermelidirler denilmektedir. Son olarak yöneticinin çalışanların çabalarını ve organizasyona yönelik değerli performanslarını takdir etmesinin önemi vurgulanmaktadır (Samanta, 2020: 106).

Çalışanların memnuniyet artışını olumlu yönde etkileyen önemli faktörler ve çalışan memnuniyeti için hangi faktörlerin daha önemli olduğu ve hangi faktörlerin çalışanı olumsuz etkileyebileceği yönündeki çalışmada Ramaj ve arkadaşları (2019), işyeri iklimi, meslektaşlar arası ilişkiler, farklı türlerde ödüller gibi iç faktörler ile dış çevre ve aile durumu gibi dışsal faktörlerin çalışan memnuniyetini etkileyen unsurlar olduklarını belirtmektedir. Ayrıca belirlenen yerde isteyerek çalışan diğer çalışanların, profesyonelliğe dair istekliliğin - gelecekteki eğitimin, daha iyi üretkenlik elde etmek için kendi kendine iş yapma arzusu yani motivasyonunun ve çalışanların birbirlerinin huzurunda rahat hissedecekleri iş arkadaşlarıyla çalışmalarının süreci olumlu yönde etkileyeceği öne sürülmektedir. Öte yandan kötü yönetim ile kötü çalışma ortamı ve çalışma koşullarının ise çalışan memnuniyetini olumsuz etkilediği savunulmaktadır (Ramaj vd., 2019: 649).

Çalışan memnuniyetinin kurumların başarısında önemli katkı sağlamaya devam edeceğini ve çeşitli alt faktörlerinin bunda kilit rol oynayacağını belirten Kaushik ve arkadaşları (2018), yaptıkları tematik inceleme sonucunda, insan kaynakları uygulamaları, kariyer gelişimi, ödüller ile yan haklar, çalışma kültürüyle çevresi, öğrenme ve eğitim olmak üzere beş ana temanın önemine dikkat çekmişlerdir. Çalışmalarında, dikkate alınan tüm faktörlerin çalışan memnuniyeti üzerinde önemli etkileri olduğu ve bunun da genel çalışan motivasyonunu ve performansını etkilediği sonucuna varmışlardır. Öte yandan bu çalışmaları ile çalışan memnuniyetinin örgütsel performans, üretkenlik, verimlilik ve gelişim açısından önemli bir faktör olduğu iddia edilmektedir (Kaushik vd., 2018: 834). Çeşitli ilaç firmalarında temsilcilerin çalışan memnuniyetlerini değerlendirmeyi ve mesleği yerine getirme değişkenlerinin göreceli önemine ve bunların temsilcilerin genel iş tatminini nasıl etkilediğine odaklanan çalışmalarında Sharma vd. (2022: 483), çalışan memnuniyetine katkıda bulunan birincil faktörlerin ücret, işte beceri, çevresel yönetim ve işbirlikçi ilişkisi olduğunu göstermektedirler. İlaç sektöründe yürütülen bu çalışmada çalışma koşulları, maaş, terfi fırsatları, işveren istikrarı, ahlak ve iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler dâhil olmak üzere çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin önemi vurgulanmakta olup,

Çalışanların memnuniyeti üzerinde çalışma ortamı, meslektaşlar ve kıdemlilerle ilişkiler, maaş ve ödüller ile büyüme ve fırsatın önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sharma vd., 2022: 483).

İnsan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlayan makalelerinde Hassan ve Mohamed (2023), eğitim ve geliştirme, işe alım seçimi, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme, liderlik, sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti, çalışan güçlendirme ve stratejinin çalışanların iş memnuniyetini artırdığını ortaya koymaktadır (Hassan ve Mohamed, 2023: 253-254).

alışan memnuniyetini etkileyen faktörleri ve çözümleri kişisel bir bakış açısıyla analiz etmeyi amaçlayan çalışmasında Zhou (2020) hala geleneksel kültürün etkisi altındaki Çin işletmelerinde bürokrasi gibi çalışanların kişisel gelişimini ve iş doyumunu ciddi şekilde etkileyen ve işletmelerin gelişimini engelleyen unsurların mevcudiyetinden bahsetmektedir. Çinli şirketlerin, çalışan memnuniyetini geliştirme konusuna hala yeterince ilgi göstermemelerinden yakınmaktadır. Bu hususta Çinli şirketlere önerilerde bulunduğu bir dizi husustan bazıları olarak, işletmelerin işe alım ve eğitim süreçlerinde çalışanların özel koşullarını kapsamlı bir şekilde anlamaları gerektiğini, işletmenin ihtiyaçlarına göre işleri makul bir şekilde düzenleyerek kişi ve görev eşleştirmesini doğru yapmaları gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca alışanların daha fazla gelişmesinin önünü açmak için şirket içinde gerek çalışanlar arasında gerekse de üst ve alt düzeyler arasında bilgi paylaşımını teşvik edecek makul bir liderliğe sahip olunması gerektiğini ifade etmektedir. Çalışanların motivasyonunu en üst düzeye çıkarmak için makul bir performans değerlendirme sisteminin yanı sıra bir ödöl-ceza sistemi oluşturulmasının önemine dikkat çekmektedir. Son olarak ise çalışanların iş ve özel yaşamları arasındaki çatışmaları dengeleyerek, iş doyumlarını kapsamlı bir şekilde artırmak üzere işletmenin makul bir şekilde düzenlenmesini önermektedir (Zhou, 2020: 108).

Organizasyonda alışan memnuniyetinin gerek çalışan gerekse de örgüt için önemi büyüktür. Memnun alışanlar daha enerjiktir, işletmede takım çalışması yaygınlaşır ve daha yetkin, enerjik çalışanlar sayesinde daha kaliteli ürünler ve/veya hizmetler ortaya çıkar. alışan memnuniyeti arttıkça çalışan bağlılığı da artacaktır. İşletmede verimlilik artar. Müşteri memnuniyeti yükselir. Memnun alışanlar uzun vadeli kalmayı düşünürler dolayısıyla çalışan devir hızı azalır. Bu da işe alma ve eğitim maliyetlerini azaltacaktır. Tüm bunlar müşteri sadakatini artıran bir işletme yapısının ortaya çıkmasına vesile olur (Mahalawat ve Sharma, 2019: 943).

Umman Sultanlığındaki büyük bir özel sektör şirketinde çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri analiz eden çalışmalarında Pauceanu ve arkadaşları (2016: 499) çalışan memnuniyeti ile iş kalitesi boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadırlar. Özellikle araç ve kaynakların mevcudiyeti, işyerinde yenilikçi fikirler üretmeye teşvik, işyerinde çeşitlilik, iyi tanımlanmış hedefler, işte başarı duygusu, çalışma ortamı ve terfi ve kariyer gelişimi için fırsatlar gibi faktörlerin işyerinde çalışan memnuniyetine önemli bir katkısı olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca olumlu bir iş doyumunu düzeyinin çalışanların bağlılığını, performansını ve üretkenliğini etkileyebileceği de ifade edilmektedir (Pauceanu vd., 2016: 499).

Afrika Yoga Projesi odaklı sivil toplum kuruluşlarında çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesini amaçlayan çalışmasında Muchemi (2015), çalışma koşullarının, tazminatın ve karar vermenin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmada, iş yerinde sağlanan mahremiyet, çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkinin boyutu, üstlerin astlara yönelik ilgi göstermeleri ve iyi performans için övgü sunmaları, bireysel özelliklerin ve işin doğru eşleşmesi, çalışan ücretlerinin yıllık olarak gözden geçirilmesi şeklindeki unsurların çalışan memnuniyetini etkileyen unsurlar olduğu ortaya konmaktadır. Çalışmaya katılan çalışanlar ayrıca motivasyonun ve artan çalışma yeteneklerinin çalışanların üretkenliğini artırdığına dikkat çekmekte ve çalışan katılımı, bağlılığı ve üretkenliğinin çalışan memnuniyetini etkilediğine vurgu yaparak, işin kalitesi, şikâyet sayısı, devamsızlık ve ciro gibi faktörlerin örgütteki çalışan memnuniyetinin düzeyini belirlediğini vurgulamaktadırlar (Muchemi, 2015: 46).

Lenovo Grup'ta çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalarında Shan vd. (2014), bilişim teknolojilerinin işletmelerdeki kullanıcılar açısından, çalışan memnuniyetini etkileyen kritik bir faktör ve bir ön koşul olduğunu belirtmektedir. Çalışmaya göre, BT ürünleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır. BT ürünleri arasında yer alan kurumsal kaynak planlama (ERP) uygulama hizmetleri kuruluşdaki kaynakları entegre etmek için kullanılmakta ve finans, üretim, pazarlama ve hizmet, müşteri ilişkileri yönetimi vb. dahil olmak üzere tüm organizasyondaki iç ve dış bilgileri entegre etmekte ondan faydalanılmaktadır. Bu da organizasyon içindeki tüm iş fonksiyonları arasındaki bilgi akışını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca Lenovo'daki çalışanlara yönelik, çalışanların ve yöneticilerin yararlı bilgiler gönderdikleri bir iletişim platformu bulunmakta ve bu platform, çalışan memnuniyetinin artırılması açısından oldukça faydalı olmaktadır. Lenovo, çalışanlar için temel ürünler ve uygulama hizmetlerinin yanı sıra BT çevrimiçi desteği ve BT profesyonel eğitimi dâhil olmak üzere destek hizmetleri de sunmaktadır. Eğitim de çalışan memnuniyetini

etkileyen önemli bir faktördür. Çalışma, eğitim alan çalışanların yeni beceriler geliştirmek için daha fazla fırsata sahip olduklarını algıladıklarını ve işlerinden daha memnun olduklarını, daha sadık olduklarını ve işletmede kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Son olarak çalışma ayrıca BT güvenilirliği ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Bu bulgu, çalışanı memnun etmek için bilgi işlem sisteminin istikrarlı ve sürekli çalışmasını garanti altına almak ve çalışanın işini hızlı ve etkin bir şekilde tamamlayabilmesini sağlamak gerektiğini göstermektedir (Shan vd., 2014: 455-457).

Görevleri arasında para ihraç etmek, kredi kurumlarının banka işlemlerini yapmak ve Vietnam Hükümetine parasal hizmetler sağlamak vb. işlemlerin yer aldığı Vietnam Devlet Bankası'nda görev yapan memurların çalışan memnuniyetlerini etkileyen faktörleri belirlemeyi ve değerlendirmeyi amaçlayan çalışmalarında Tung ve arkadaşları (2019) çalışanların memnuniyetlerini etkileyen 6 faktör grubunu ortaya koymuşlardır. Bunlar; iş performansının değerlendirilmesi, iş yerindeki ilişkiler, işin doğası, ücretler ve refah, eğitim ve terfi olanakları, çalışma koşulları başlıkları altında sıralanmaktadır. Çalışmalarında ayrıca çalışanların bazı bireysel özelliklerinin de memnuniyetlerini etkileyebildiği sonucuna ulaşılmıştır (Tung vd., 2019: 964).

Sri Lanka Üniversitelerindeki akademisyenlerin memnuniyetlerine etki eden bileşenleri tanımlamak ve yorumlamak üzere yapılan çalışmada Dias ve Sucharitharathna (2020), çeşitli üniversitelerden 230 akademisyen üzerinde üstün davranış, iş arkadaşı davranışı, işin kendisi, fiziksel koşullar, öğretim ve araştırma, idari görevler, akademik ortam ve özgürlük gibi faktörlerin çalışanların memnuniyetleri üzerine etkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda üstün davranış, işin kendisi ve özgürlüğün çalışan memnuniyeti için önemli faktörler olduğunu ortaya koyulmuştur. Ayrıca yeteneklerin ve bilginin işe uygun hale getirilmesinin, işteki tüm potansiyeli kullanma becerisinin, çalışanların memnuniyetini tahmin etmede önemli faktörler olduğunu gösterilmiştir (Dias ve Sucharitharathna, 2020: 6).

Filipinler'de devlet memurları üzerine yapılan bir çalışmada insan kaynakları yetkinlikleri, çalışanların memnuniyetini tanımlamada önemli olan bilgi, beceri ve özellikler olarak gösterilmiştir. Daguplo ve Daguplo (2019), bu çalışmalarında bu özelliklerin bir kuruluşa gösterilmeleri, oradaki eksiklikleri gidermeye ve böylece çalışanlar arasında tatmini ve performansı artırmaya yönelik fırsat sunmaktadır demektedir. İnsan kaynakları bütünleştirici modeline dayanan bu tanımlayıcı-ilişkisel çalışma, devlet kurumlarında insan kaynakları yetkinliklerinin çalışan memnuniyetine etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Eğitim ve geliştirme yoluyla yeni beceri ve yeterlilikleri

öğrenme veya yeniden öğrenme fırsatları sağlamanın ve onları sürekli izleyerek çalışanlara değer vermenin onları memnun ettiği sonucuna varılmıştır. Kurumdaki çalışanı tatmin etmenin en zorunlu ve pratik yolunun, onlara verilen görevi yerine getirmeleri için gerekli becerilerini ve yeterliliklerini geliştirmek ve bunun için içeride veya dışarıda yeterli fırsatları onlara sağlayarak, onlara değer verildiğini hissettirmektir. Bu nedenle bu çalışma, çalışan memnuniyeti için çalışan eğitimi ve gelişiminin performans ve ödüllerden daha önce geldiğini öne sürmektedir. Dolayısıyla İK personelinin, bu alanda çalışanlara uygun hizmeti sağlayabilmek adına bu yetkinliklere hâkim olmalıdır, denmektedir (Daguplo ve Daguplo, 2019: 112).

Malezya'daki yükseköğretim kurumlarında öğretim dışı kıdemli personel arasında çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalarında Yuliarini ve arkadaşları (2012) liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, ancak yönetim bilgisi ve eğitiminin çalışan memnuniyetini önemli ölçüde etkilemediği sonucuna ulaşmıştır (Yuliarini vd., 2012: 93).

Pakistan kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin amacı ve yoğunluğunun ne kadar olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmalarında Masood ve arkadaşları (2014), çalışma koşulları, ücret ve terfi, iş güvenliği, eğitim ve geliştirme ile çalışanların yetkilendirilmesi faktörlerini incelemiştir.

Araştırmada çalışan memnuniyetini etkileyen en önemli faktörlerin çalışma koşulları ile ücret ve terfi faktörleri olduğu, çalışanların daha iyi performans göstermesi için motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi gerektiği, adil ücret ve terfi sistemi ile memnuniyet düzeyinin yükseltilmesi için terfi ve yükselmelerin hak esasına göre yapılmasının gerektiği vurgulanmıştır. Öte yandan çalışmada iş performansının ücret ve terfi ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucu ortaya konmaktadır (Masood vd., 2014: 114).

Benzer şekilde yetkilendirme, ödüllendirme, eğitim ve gelişim ile çalışma koşullarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini ve ayrıca üst düzey yönetimin tüm bu değişkenler üzerindeki etkisini analiz etmek için yapılan bir araştırmada Awan ve arkadaşları (2014) daha ziyade çalışanların temel gereksinimleri için mücadele verdikleri bir çalışma hayatında sadece ödüllerin çalışan personel üzerinde pozitif anlamlı etkiye sahip olduğu, geri kalan değişkenlerin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamsız bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Öte yandan üst düzey yönetimin ödüller, eğitim ve gelişim ile yetkilendirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu da vurgulanmaktadır (Awan vd., 2014: 147).

Vietnam'daki bağımsız denetim firmalarında istihdam edilen denetçilerin iş doyumlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi üzerine gerçekleştirdiği çalışmada Hai (2017), denetçinin iş tatmini üzerinde farklı düzeylerde etkiye sahip birçok faktör olduğunu, personel ve amirler arasındaki maaş ve iletişim faktörünün iş tatmini üzerinde en büyük etkiye sahip olan faktör olduğunu, ayrıca terfi, iş fırsatları, iş performansı ve performans değerlendirme faktörlerinin de denetçinin Vietnamlı denetim firmalarından duyduğu memnuniyet üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Hai, 2017: 315).

Amacı, Kuveytli BT çalışanları arasındaki memnuniyet düzeyini ölçmek ve iş tatminlerini etkileyen somut ve soyut faktörleri keşfetmek olan çalışmada Al-Shammari (2021), Kuveyt'teki BT işletmelerinde çalışan memnuniyetinde iş pozisyonu, önceki işlerin sayısı ve işin ortamı gibi faktörlerin istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gösterdiğini, ayrıca lider pozisyonundaki çalışanların, lider olmayan pozisyondakilere kıyasla daha yüksek memnuniyet gösterdiklerini vurgulamaktadır. Son olarak yazar, evlerine yakın bir işte çalışan katılımcıların, işlerinden uzakta yaşayanlara kıyasla tatmin olma olasılıklarının daha fazla olduğunu öne sürmektedir (Al-Shammari, 2021: 267).

Amacı, Tahran Sosyal Güvenlik Kurumu merkezinde çalışanların güçlendirme, takım çalışması ve eğitiminin onların iş tatminleri üzerindeki etkisini araştırmak olan makalelerinde Eskandari ve Mirakbari (2019), çalışanların güçlendirilmesi, takım çalışması ve eğitimin iş doyumunu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, bununla birlikte personel eğitimi ve ekip çalışmasının çalışanların güçlendirilmesini olumlu etkilediğini iddia etmektedirler (Eskandari ve Mirakbari, 2019: 148).

Sri Lanka üniversitelerindeki akademisyenlerin çalışan memnuniyetini tahmin etmede çok terimli lojistik regresyon kullanan çalışmalarında, Sri Lanka üniversitelerindeki akademisyenlerin çalışan memnuniyetini tahmin etmede Dias ve arkadaşları (2018), yetenek ve bilgilerin işe uygun hale getirilmesi, işteki tüm potansiyeli kullanma becerisi ve üstün davranış ile özgürlük faktörlerinin etkili olduğunu ortaya koymaktadırlar (Dias vd., 2018: 5).

Atlanta, Savannah, Hilton Head Island bölgeleri arasında 2017 (Eylül, Ekim, Kasım, Aralık), 2018 (Ocak) yıllarında uluslararası zincir otellerde görev yapan 419 personel üzerinde, müşteri memnuniyetinde çalışan memnuniyeti faktörlerinin istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmesini konu edinen çalışmalarında Emir ve arkadaşları (2018), çalışan memnuniyetinin otel memnuniyetine etkisine ilişkin çalışanların en olumlu görüşlerinin sırasıyla çalışma koşulları, sosyal haklar ve

alışanlarla iletişim olduğunu belirlemiştirler. Ayrıca çalışmada katılımcıların görüşlerinin cinsiyete ve çalışma pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermediği, öte yandan yaş, medeni durum, eğitim durumu ve bölüme göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Emir vd., 2018: 794).

Feii ve arkadaşları (2021) alışmalarında Çin'deki özel taşımacılık şirketlerinin karşılaştığı sorunları araştırmıştır. Hızlı büyüme, yüksek çalışan devir hızı ve düşük müşteri memnuniyeti gibi çeşitli dezavantajlara sahip olan şirketlerde çalışan teşvikleri, çalışan geri bildirim kanalları, müşteri hizmetleri ve şirket kültürünün, çalışan memnuniyetini ve krını etkilediğini belirtmektedirler. Çalışma bulguları, çalışan mutluluğu ile iş karlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Feii vd., 2021: 110).

Büyük bir kalp bakım hastanesinde yaptıkları çalışmada Gill ve Gill (2012), alışan ve müşteri memnuniyeti arasındaki korelasyonu incelemektedirler. Araştırmada alışan memnuniyetinin müşteri memnuniyeti için ön koşul olduğu öne sürülerek, artan çalışan memnuniyeti, daha yüksek düzeyde çalışan bağlılığına yol açmaktadır denilmektedir. İstikrarlı ve kendini işine adanmış bir iş gücü, başarılı bilgi aktarımı, paylaşımı ve yaratılmasını sağlayacağından, sürekli iyileştirme, yenilikçilik ve bilgiye dayalı toplam müşteri memnuniyetinin de anahtarı olacaktır. Ekip alışması ve vizyoner liderlik sayesinde çalışanların memnuniyet düzeylerinin daha da artırılabilereği dile getirilmektedir. Çalışanlar, teşvik planlarını tatmin olmak için güçlü bir motive edici olarak algılamaktadırlar. Katılımcı yönetim kendilerine daha fazla aidiyet duygusu hissettirmektedir. Ayrıca alışanlar hastane tarafından düzenli olarak yeni teknolojilerin benimsendiği ve düzenli iyileştirmelerin yapıldığını hissetmektedirler. Çalışma ortamının temizliği ve hijyenikliğinin yanı sıra iyi tesisler ve her şeye kolay erişim de çalışanların memnuniyetini etkilemektedir. Çalışanlar, mentorluk rolü oynayan kıdemli doktorların ve onların birinci dereceden patronlarının davranışlarından da memnun olmaktadır. Çalışanların çoğu iş güvenliğinden memnun olup, görüşlerine değer verildiğini düşünmekteler. Öte yandan beceri kapasitelerinin zenginleştirilmesi için eğitimin gerekli olduğunu düşünmektedirler (Gill ve Gill, 2012: 272).

alışmalarında Suneja ve Kumar (2011) Hindistan'daki ITES–BPO şirketlerindeki çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri incelemiştirler. Son birkaç yılda çeşitli hizmetler için dış kaynak sağlamayı planlayan kuruluşlar için tercih edilen bir yer haline gelen Hindistan'da, ITES-BPO endüstrisi büyük bir istihdam fırsatı yaratmıştır. Çalışanların ise bu sektörde hayati bir rol oynadıkları belirtilmektedir. Çalışmada, alışan memnuniyetine katkıda bulunan sekiz önemli faktörün varlığı ortaya

koyulmaktadır. Bunlar; şirket imajı, ücret ve çalışma kaynakları, örgütsel iklim, eğitim ve gelişim olanakları, işin etkisi ve uygunluğu, iş-yer ilişkileri, örgütsel iletişim ve performans değerlendirmesi olarak adlandırılmaktadır. Araştırmacılar, çalışanların zihninde olumlu bir şirket imajı oluşturmanın, çalışanların gurur duymasını ve tatmin olmasını sağladığını dile getirmektedir. Çalışanların kendilerini rahat hissettikleri, erişilebilir çalışma ortamlarına girdi sağlayabilen dolayısıyla da daha elverişli bir çalışma ortamı sağlamayı başarabilen işletmelerin çalışanlarının işlerinden daha fazla tatmin oldukları belirtilmektedir. Yazarlara göre açık iki yönlü iletişimi teşvik etmek ve aynı zamanda iş yapmak için gerekli bilgi alışverişini kolaylaştırmak için iletişim stratejisi geliştirilmesi ve katılımcıların geri bildirim almaları ve süreci sahiplendiklerini hissetmeleri çok önemlidir. Çalışanlara fikirlerinin dinleneceği ve eğer haklıysa ona göre hareket edileceği açıkça belirtilmelidir. Çalışanlara yönelik eğitimler iyi planlanmalı, finanse edilmeli ve kurumsal hedeflere ulaşmak için tasarlanmalıdır. Çalışmada ayrıca ücretlendirme ve işe yeterli kaynak sağlanmasının da çalışan memnuniyetine önemli katkı sağlayacağı vurgulanarak, şirketlerin bu faktörlere gereken önemi vererek çalışanlarını memnun edebilecekleri iddia edilmektedir (Suneja ve Kumar, 2011: 19).

Ghosh ve Biswas (2020) çalışmalarında Batı Bengal'deki banka çalışanlarının memnuniyetini etkileyen faktörleri bulmayı amaçlamışlardır. Çalışan memnuniyetinin, kişinin tüm iş deneyimlerinin öz değerlendirmesi olduğu ve çalışanın işine karşı sahip olduğu genel algıyı ve içsel duygularını temsil edeceği belirtilmektedir. Çalışma, şirket politikaları, işin doğası, çalışma ortamı ve öz saygı gibi dört faktörün çalışan memnuniyetini önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir (Ghosh ve Biswas, 2020: 117).

Tao ve arkadaşları (2013) araştırmalarında çalışan memnuniyetinin artırılmasının, otel işletmelerinde rekabet avantajı oluşturmanın anahtarı olacağını, otellerin kurumsallaşmış yönetiminin güçlendirilmesinin ise, çalışan memnuniyetinin artırılmasına yardımcı olacağını öne sürmektedirler. Çalışmada ayrıca kurumsallaşmış yönetim ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki mekanizmasının derinlemesine analizinin önemi vurgulanmaktadır. Otel işletmelerinin kurumsallaşmış yönetim düzeylerinin yükseltilmesi gerektiğinden yola çıkan bu çalışma, kurumsallaşmış yönetim, yönetim davranışı, örgüt kültürü ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin teorik bir modelini oluşturmaktadır. Araştırmada ayrıca otel işletmelerindeki kurumsallaşmış yönetimin, iç yönetim davranışının standardizasyonunun örgüt kültürünün inşası ve çalışan memnuniyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğu gösterilmektedir. Devamında ise hem yönetim davranışının standardizasyonunun hem

de örgüt kültürünün inşasının çalışan memnuniyeti ile pozitif korelasyonlara sahip olduğu gösterilmektedir. Sonuç olarak vurgulanan ise, otel işletmelerinin, çalışan memnuniyetini artırmak ve rekabet avantajı oluşturabilmek adına kurumsallaşmış yönetimlerini güçlendirmelerinin gerektiğidir (Tao vd., 2013: 291).

Amacı, örgütsel öğrenme kapasitesinin çalışan memnuniyetine nasıl yol açtığını bulmak olan çalışmalarında Manohar ve Kumari (2015), çalışan memnuniyeti ile örgütsel öğrenme kapasitesi maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışma, imalat sanayinde bilgi edinme ve kullanmanın çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini iddia etmektedir. Herhangi bir organizasyonun başarısı için kritik öneme sahip olan çalışan memnuniyetine dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmakla birlikte, çalışan memnuniyetini artırmanın, personel devir hızını azaltacağı dolayısıyla buradan hareketle yeni çalışanları işe alma ve eğitmeden kaynaklanacak maliyetlerin de minimuma indirgenerek tasarruf sağlanabileceği öne sürülmektedir (Manohar ve Kumari, 2015: 22).

Kamu ve özel sektör bankaları arasındaki çalışan memnuniyetini karşılaştırmayı ve varsa memnuniyet düzeylerindeki farkı değerlendirmeyi amaçlayan çalışmada Singh ve arkadaşları (2016), çalışan memnuniyeti için hayati önem taşıyan faktörlerin iş güvenliği, gelir, işin onaylanması ve diğerleri arasında daha az stresli çalışma programı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma sonucunda kamu bankası çalışanlarının özel sektör bankası çalışanlarına göre bu faktörler göz önüne alındığında daha memnun oldukları tespit edilmiştir (Singh vd., 2016: 1370).

Vietnam'da bir emlak şirketindeki çalışanların çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlayan bir çalışmada, işin doğası, terfi ve eğitim, iş arkadaşlığı, gelir ve çalışma ortamı şeklindeki faktörler çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkileyen faktörler olduğu ortaya konmuştur (Le-Hoang vd., 2020: 180).

Maulidiani ve Bhinekawati (2020: 128) yaptıkları çalışmada, Endonezya Jakarta'daki dijital teknoloji endüstrisinde iş gücünü büyük ölçüde Y kuşağının oluşturduğunu ve Y kuşağının diğer kuşaklardan daha yüksek bir devir hızına sahip olma eğiliminde olduğunu göstermiştir. Çalışma, yönetime güvenin, meslektaşlara güvenin ve yetkilendirmenin araya giren bir değişken olarak çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini ve çalışan memnuniyetinin çalışan sadakati üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Çalışma sonucunda, yönetime ve yetkilendirmeye duyulan güvenin çalışan memnuniyeti ve ardından çalışan sadakati üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Ancak, akranlara duyulan güvenin, çalışan memnuniyeti ve akabinde çalışan sadakati üzerinde bir etkisi bulunamamıştır.

Alafi ve arkadaşları (2013) yaptıkları çalışmada Maslow'un beş aşamalı insan ihtiyaçları hiyerarşisini kullanarak büyük ve modern bir hastanede çalışan memnuniyetini etkileyen bazı faktörleri ve bunların yaygınlığını incelemiştirler. Çalışmalarında çalışanların saygınlık gereksinimlerine ve çalışma saatlerinde adalet katkıda bulunan kaliteli çalışma ortamının, Maslow'un belirttiği güvenlik ve aidiyet ihtiyacına ulaşmak için önemli olduğunu iddia etmektedirler. Yazarlar, iyileştirilmiş maaşlar ve diğer sunulan sosyal hakların ise, çalışanların saygınlık ihtiyaçlarını karşılamada etkili olacağını ve bazı çalışanların kendini gerçekleştirme ihtiyacına da yardım edebileceğini ileri sürmektedirler. Öte yandan amir-çalışan ilişkilerinin, geliştirilmesi gereken aidiyet ve saygı ihtiyacı için önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Artan motivasyon ve üretkenlik için, çalışanların kendini gerçekleştirmelerinin karlı potansiyelini teşvik etmek ve ortaya çıkarmak için kişisel gelişim ve kişisel tatmin olanaklarının geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Alafi vd., 2013: 40).

Aktarılan yazın bilgisi ışığında geliştirilen araştırma hipotezlerinden bir diğeri şu şekilde oluşturulmuştur:

H₂: Bir sağlık işletmesindeki çalışanların çalışma memnuniyetleri onların örgüte olan bağlılıklarına olumlu yönde etki eder.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde, örgütsel bağlılık kavramı, dayandığı temel kuramlar ve ilişkili literatür incelenerek örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, boyutları ve sonuçları hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca Covid-19 Pandemisi döneminde çalışan örgüt ilişkilerindeki gelişmelerle alakalı güncel literatüre yer verilerek bölüm tamamlanmıştır.

4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, örgütsel davranış literatüründe odak bir kavram olarak gelişmiştir. Yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığı “bireylerin örgütün refahına katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli oldukları örgütle aktif bir ilişki” olarak tanımlamaktadır (Kelly, 2004: 636).

Örgütsel bağlılık, üyenin bir bütün olarak sistemle ilişkisinin niteliğini ifade eder. Bir kişinin bir örgüte bağlılığının gücünü etkileyen iki genel faktör vardır; örgütten aldığı ödüller ve bunları almak için yaşamak zorunda olduğu deneyimlerdir. İnsanlar, üyelikleri aracılığıyla arzu ettikleri hedeflere ulaşabildikleri için resmi örgütlere üye olurlar. Kişi, başlangıçta istediği ödülleri elde edemediğini fark ederse, ya örgütten ayrılır ve bir başka örgüte katılır, ya da bu mümkün değilse, alabileceği ödülleri kabul eder ve aynı zamanda o organizasyona daha az bağlı olduğunu düşünürüz. Öte yandan, aranan ödülleri elde etmek için kuruma karşı hissettiği yükümlülüğünü iletmeye çalışır ve bağlılığı güçlenir. Ödül beklentisi de benzer şekilde işler. Bir örgüte bağlılığın gücü, kişinin örgüt tarafından ödüllendirileceğine dair inancın gücüyle pozitif olarak ilişkili olmalıdır. Kişinin bir örgüte bağlılığının doğası, inanç ve gerçeklik arasındaki ilişkiye bağlı olarak köklü bir değişime uğrayabilir. İnanç ve gerçeğin yakınsaması bağlılığı güçlendirme eğilimindeyken, farklılık bağlılıkta bir azalmaya neden olabilir (Grusky, 1966: 498).

Örgütlerde bağlılığın kısmen bir değiş tokuş ve kısmen de yapısal bir fenomen olduğu ileri sürülmektedir. Yani bağlılık, kısmen teşvik-katkı dengesi algılarına veya benzer şekilde, bu ödülleri almak için katlanılan maliyetlerle ilgili olarak kuruluştan alınan ödüllerin oranına bağlıdır denilmektedir. Rol gerilimi ve belirsizliğin ortaya çıkması, katılımın algılanan maliyetlerini artıracak, dolayısıyla da ödül-maliyet oranlarını ve kuruluşa devam eden katkının arzu edilirliliğini olumsuz etkileyecektir. Kariyer gelişiminin temellerinden bir dereceye kadar memnuniyetsizlik, örgütsel ödül yapısında eşitsizliklerin algılandığı anlamına gelir. Bu tür eşitsizlik veya yoksunluk duyguları, belirli bir maliyet düzeyine göre fiili veya beklenen ödüllerin düzeyini etkin

bir şekilde azaltarak değişim oranlarını olumsuz etkileyebilir. Bununla birlikte, tek başına bir değişim paradigması, bağlılığı açıklamak için yeterli değildir. Becker'in (1960) vurguladığı gibi, bir katılımcı, organizasyonunda, başlangıçta ödöl-maliyet dengesinin belirlenmesinde hiçbir rol oynamayan yan bahisler veya yatırımlar yapar. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık, değişim işlemlerinden etkilenmenin yanı sıra, kısmen kuruluştaki hizmet süresinden ve ilgili yatırımlardan etkilenen yapısal bir olgudur (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 570).

Rekabet koşullarının çok etkili bir biçimde kendisini gösterdiği günümüz dünyasında, örgütsel başarıya ulaşabilmenin en temel yollarından birisi çalışanların örgütlerine karşı gösterecekleri sadakat ve bağlılık davranışlarıdır. İstenen seviyede gösterilen bağlılık çalışanların ortaya koyacakları performans ile ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini de arttıracaktır. Bununla beraber örgütün gelişmesi, etkililiği ve büyümesi de olumlu şekilde etkilenecektir. Çalışma hayatında örgütlerin başarılı olabilmesi için gerekli olan ön şartlardan biri olan çalışanların kurumlarına olan bağlılık düzeyleri, 1950'li yıllardan itibaren kavramsal olarak farklı çerçevelerde ele alınarak tüm dünyada ve ülkemizde araştırmacıların ilgisini çeken konulardan biri olmayı başarmıştır (Zeffane, 1994: 982-985).

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde çok sayıda araştırma bulunmakta olup çok çeşitli tanımlamalara yer verildiği görölmektedir.

Bağlılık ile ilgili ilk geliştirilen kavramların başında yukarıda bahsi geçen Becker'in (1960) yan bahisler (side-bet) yaklaşımı gelmektedir. Bu yaklaşım, bağlılık kavramını kapsamlı bir şekilde açıklamaya çalışan en eski çalışmalardan biri olmakla birlikte, bu yaklaşıma göre insan çevresindeki dünyayla ilgili çeşitli varsayımlar üzerinden seçimler yapmakta ve kararlar almaktadır. Bu aldığı kararlarla ilişkili olarak yan seçimler de almış olur. Şayet temel kararında başarısızlık durumu söz konusu olursa ona bağlı yan kararlarda da doğrudan başarısızlık yaşanacağından yapacağı her türlü seçimde temel seçime olan bağlılığı ve sadakati artacaktır. Becker yan bahisler yaklaşımında sadık ya da bağlı çalışanların, ilgili kurum ya da faaliyetle özdeşleştiklerini ve bunu bilinçli bir taraf tutmaya benzetmiştir. Bu teoriye göre örgüte bağlılık gösteren kişiler, bağlılıkları net olmayan ve gizlenen faydalar için göstermekte ve buradaki yan bahis ifadesi Becker tarafından, kişinin örgütten ayrılması halindeki kazanım veya kayıpları anlatmaya yönelik bir tanımlama olduğu belirtilmektedir (Cohen ve Lowenberg, 1990: 1021).

Porter'in (1974) çalışmasında örgütsel bağlılık kavramının üç temelde ele alınması gerektiği ifade edilmektedir. Bunlar, bağlılığın yalnızca çalışanları elde

tutmanın bir göstergesi olmadığı, aynı zamanda çalışanın çabasının ve performansının da bir göstergesi olduğu, örgütün amaç ve değerlerini kesin bir inanç ve net bir kabul, örgütsel gayret arzusu ve üyeliğin sürdürülmesi için şiddetli bir istek şeklinde sıralanmıştır (Porter vd., 1974: 605).

Geniş kapsamlı bir kavram olan örgütsel bağlılığın çalışmalarda farklı tarzlarda boyutlandırılıp sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlardan birinde örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerinin benimsenerek, örgütsel fedakârlıkta bulunma, örgütsel devamlılığa yönelik güçlü istek duyma, örgütle bağ kurma ve örgütü içselleştirme arzusu şeklinde tanımlanmaktadır (İbicioğlu, 2000: 15).

Öte yandan örgütsel bağlılık arzu edilen bir çalışan özelliğidir. Bu, genel olarak kişi ve örgüt arasındaki çalışanın katılımı, çabası ve bağlılığı ile karakterize bir ortaklık olarak tanımlanabilir (Conduit ve Mavondo, 2001: 11).

Literatürde bir kuruluşa olan bağlılık arttıkça, o işyerinde kalma eğiliminin de artacağı öngörülmektedir. Bir organizasyona ilk girişten itibaren, karşılaşılan koşullara ve beklentilere bağlı olarak örgüte olan kişisel bağlılığın zamanla artabileceği veya azalabileceği ifade edilmektedir (Altay, 2018: 79). Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir kavram olup, çalışan memnuniyeti, tutumu ve performansı etkileyebilecek çeşitli ve birbiriyle ilişkili yapılar aracılığıyla kavramsallaştırılmaktadır. Şirketle güçlü bağları olan çalışanlar, örgütün üyesi olmaktan, örgütle özdeşleşmekten ve işlerine motive olmaktan mutluluk duyarlar.

4.2. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi

Yüksek rekabet koşullarında pazarda hayatta kalıp rekabet edebilmek için işletmelerin insan kaynaklarını en verimli ve etkin biçimlerde kullanmaları gerekmektedir. Örgütsel bağlılık belirsizlik ve kriz ortamlarında birçok örgütsel sorunla baş etmelerinde örgüt yöneticilerine önemli fırsatlar sağlayabilir (Güllüoğlu, 2011: 47).

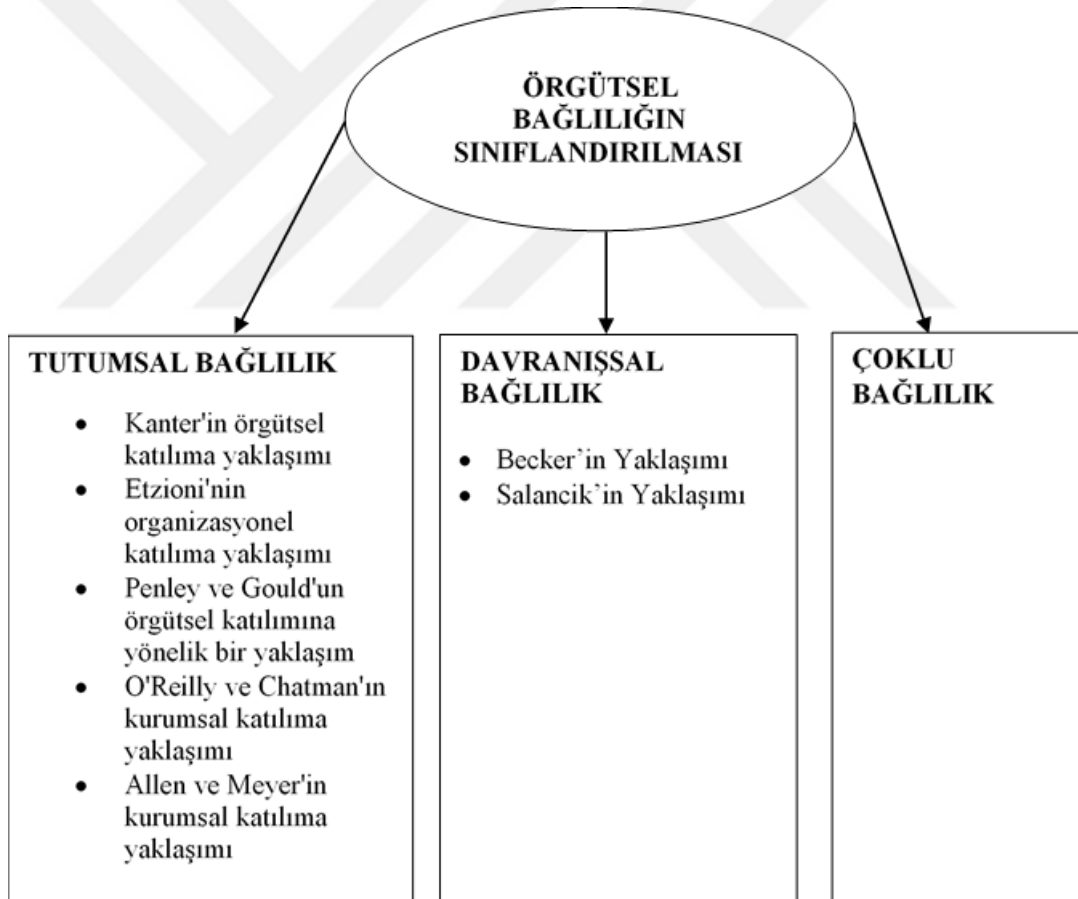
Son dönemlerde çalışanların bir üretim faktörü olmadığı, kısa süreli işten çıkarmaların örgüte kardan çok zarar verdiği gerçeği ile yüzleşen işletmecilerde nitelikli işgücü çalıştırma talebi artmıştır. Öte yandan nitelikli işgücü çalıştırmanın da bazı zorlukları bulunmaktadır. Farklı kültürlerden istihdam edilen insanlar örgüt içerisinde farklı yepyeni sorunları da beraberinde getirmektedir (Türk, 2007: 94). Bu sorunların belki de en önemlilerinden bir de çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılmasının zorlaşmasıdır.

Örgütlerde çalışanların bağlılığının geliştirilmesinde en etkili olan unsurların başında örgütle çalışan arasında kurulan iletişim gelmektedir. Örgütte kurulacak güçlü

bağlar sayesinde çalışanların ortak hedef ve örgüt kültürü etrafında bir araya gelmeleri kolaylaşacaktır. Örgütsel bağlılık, yöneticiye olan güvenin gelişmesinde de ayrı bir öneme sahiptir (Altay, 2018: 75). Ayrıca örgütsel bağlılık örgütte yeniliğin ve istikrarın sağlanması ve hedeflenen başarıya ulaşılması gibi konularda etkili rol oynamaktadır. Çalışanların kurumu benimsemesi, kuruma yabancılaşmanın önüne geçilmesi ve çalışanlar arası ilişkilerin güçlendirilip geliştirilmesi yoluyla bir kurumsal iklim oluşturulmasına olan katkısı büyük olacaktır (Güllüoğlu, 2011: 51).

4.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Şekil 6'da ayrıntılı olarak görüleceği üzere örgütsel bağlılık kavramının araştırmalarda tutumlar (psikolojik bağlanma), davranışsal ve çoklu bağlanma şeklinde üç sınıfa ayrılarak incelendiği görülmektedir (Çöl, 2004: 233).



Şekil 6. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması (İnce ve Gül, 2005: 26).

4.3.1. Tutumsal (Psikolojik) Bağlılık ve İlgili Yaklaşımlar

Otuz yılı aşkın bir süredir, örgütsel bağlılığın öncülleri, bağıntıları ve sonuçları önemli araştırmaların ilgisini çekmiştir. Üç ana bağlılık türünden (tutumsal, normatif,

hesaplayıcı/devamlılık) biri olan tutumsal bağlılık, en güçlü şekilde (olumlu olarak) iş performansı, işe devam ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olarak tanımlanmıştır. Tutumsal bağlılık alanındaki öncül akademisyenler tutumsal bağlılık formülasyonlarında ve tanımlarında açıkça örtüşmektedirler. Bu akademisyenlerin tümü, yapıyı, bir çalışanın kuruluşla özdeşleşmesi ve katılımıyla yönlendirilen kuruluşa psikolojik bir bağlılık olarak nitelendirmektedir. Bununla birlikte, araştırmalarında tanımsal bazı eksiklikler, ihmal edilen değişkenler gibi bazı tutarsızlıklar da mevcuttur. Bilim adamlarının özdeşleşme ve bağlanmanın kavramsal ve ampirik olarak farklı olduğunu öne sürmelerine rağmen, araştırmacıların ölçekleri bu iki kavramı birleştirmektedir. Ayrıca, örgüt için olumlu etki kavramı bu bilimsel çalışmalarda ima edilir, ancak tanımlarda açıkça belirtilmez veya ölçülmez. Bu nedenle, tutumsal bağlılığın (bağlanma ve özdeşleşme) temeline ilişkin bir anlaşma olmasına rağmen, bunun en iyi şekilde nasıl işlevsel hale getirileceği konusunda bir fikir birliği olmamıştır. Özetlenen teori, tanımlar ve karşılık gelen maddeler göz önüne alındığında, tutumsal bağlılığın birbiriyle ilişkili ancak benzersiz üç boyuttan oluştuğu görülmektedir (Jauss, 2007: 52).

4.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'in yaklaşımına göre bağlılık türleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklindedir. Devama yönelik bağlılıkta şayet örgütlerinden ayrılmaları noktasında karşılaşılabilecek maliyetler kalmaları durumunda karşılaşmakta oldukları maliyetlerden daha fazla ise bireylerin örgütlerine bağlılıkları ortaya çıkacaktır ve bu uğurda fedakârlıktan kaçınmayacaktırlar. Kenetlenme bağlılığında ise birey çeşitli araçlar yardımıyla örgüte bağlanarak diğer ilişki kurmakta olduğu sosyal ağlardan örgüt uğruna vazgeçmeyi tercih eder. Kontrol bağlılığı ise bireyin çeşitli örgütsel kural ve normlara sıkı sıkıya bağlı olmasını ifade etmektedir. Çalışan birey bağlı olduğu bu kuralların ve değerlerinin ondan beklenen davranışlar için bir rehber niteliğinde olduğunu farz eder ve bu bağlılıkta bireyin ahlaki değerleriyle örgütünkiler örtüşmektedir (Gülova Altın ve Demirsoy, 2012: 58).

4.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre örgüt üyeleri örgüte bağlılıkları bakımından olumsuzdan olumluya doğru üç farklı kategoriye ayrılmaktadırlar. En olumsuz taraf yabancılaştırıcı bağlılık olarak ifade edilmekte iken, orta kısımda tarafsız veya hesapçı, en olumlu tarafta ise ahlaki bağlılık yer almaktadır. Özetle bu yaklaşım örgütlerin çalışanları

üzerindeki güç veya yetkilerinin, çalışanların örgütlerine olan yakınlaşmalarından kaynaklandığı savunulmaktadır (Diker, 2014: 28).

4.3.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Kişilerin işletmelerine bağlılıkları Penley ve Gould (1988) tarafından da derinlemesine araştırılmıştır. Araştırmacıların üç bileşenden oluşan bir bağlılık modeli oluşturmaları Etzioni (1961)'in çalışmasına dayanıyordu. Burada tanımlanan üç boyut ahlaki, hesaplayıcı (çıkarıcı) ve yabancılaştırıcı bağlılık veya taahhütler şeklinde tanımlanmıştır. Bir işletmenin amaçlarını kabul etmek ve/veya bunlarla özdeşleşmek ahlaki taahhüttür. Bir birey veya çalışan, katkısıyla bağlantılı teşvik aldığı anda, buna hesaplayıcı bağlılık denir. Yabancılaştırıcı bağlılığı ise, birey artık çabalarıyla orantılı tazminat almadığında ortaya çıkar ve birey yine de kalır. Kalma nedenleri farklı iş seçeneklerinin olmaması, işten ayrılmadan kaynaklanan potansiyel önemli mali kayıp vb. dış koşullar arasında aranmalıdır (Georges, 2020: 28).

Ahlaki bağlılık, çalışanın işletmenin amaçlarını kabullenmesi ve benimsemesi sonucu oluşan bir bağlılık türüdür. Burada çalışan kendini ortaya çıkaracak olumlu ve olumsuz sonuçlardan sorumlu tutmaktadır. Çıkarıcı bağlılıkta ise çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı bir etkileşimin varlığı söz konusudur. Çalışanlar işletmeye sağladıkları fayda karşılığında maddi bir ödül beklemektedirler. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, iş imkânlarının alternatifsizliği, çalışanın örgüt üzerinde herhangi bir kontrolünün bulunmaması durumu olarak tanımlanabilir (Gülova Altın ve Demirsoy, 2012: 58).

4.3.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel katılımın çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik bir bağ olduğunu açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık araştırmalarında araştırmacılar, bağlılığın yaratılmasının nedenlerini ve sonuçlarını tam olarak belirleyemedikleri ve bunun çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik bağlılığı etkilemesi sebebiyle ortak bir görüş birliğine varamamaktadırlar (Samadov, 2006: 91). O'Reilly ve Chatman'a göre, bir örgütün bağlılığı, bir çalışanın örgüte olan psikolojik bağlılığıdır. Bu ise, işi kabul etmeyi, organizasyona sadık olmayı ve organizasyonun değerlerine inanmayı içermektedir (Özyer ve Alici, 2015: 73). Bu modelde yer alan içselleştirme; Çalışanın örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda uyumlu hareket etmesidir (Gülova Altın ve Demirsoy, 2012: 58). Özdeşleşme ise çalışanın, örgütün hedef ve amaçlarını benimsemesi kabullenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanın örgüte karşı aidiyet duygusu hissetmesi ve örgütte kalmak için gerekli tutum ve davranışları

sergilemesi olarak ifade edilebilir (Aslan ve Ağiroğlu Bakır, 2014: 194). Uyum bağlılığı ise çalışanın örgüte olan bağlılığının, ödül ve ceza almama ile doğru orantılı olarak geliştiğini ifade eder. Bu bağlılıkta, çalışanın tutum ve davranışlarına göre ödüllendirme veya ceza uygulaması örgüte uyumun bir getirisi olarak oluşmaktadır, denilmektedir (Çelebi, 2009: 140).

4.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1990)'in psikolojik bağlanma kavramlarını ve bu tür bağlanmanın alabileceği çeşitli biçimleri kullanarak bağlılığın altında yatan boyutları açıkça belirtmenin önemini gösteren çalışmalarında; psikolojik bağlanmanın uyum (belirli dışsal ödüller için araçsal katılım), özdeşleşme (bağlanma arzusunun dayalı katılım) ve içselleştirmeye (bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumdan kaynaklanan katılım) dayanabileceğini göstermektedirler. Özdeşleşme ve içselleştirme, olumlu sosyal davranışlarla pozitif, işten ayrılma ile negatif ilişkiliyken, içselleştirme, bir fon toplama kampanyasına yapılan mali bağışların öngörüsünden oluşmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Allen ve Meyer, başlangıçta duygusal bağlılık ve sürekli (devam) bağlılık boyutlarından bir bağlılık oluşturmuşlardır. 1990'da buna normatif bağlılık adı verilen yeni bir boyut eklediler.

4.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Belki de en iyi bilinen ve kalıcı çok boyutlu kavramsallaştırma Meyer ve Allen'in üç bileşenli çerçevesidir. Bu çerçeve, örgütsel bağlılığı, bağlılığın tutumsal ve davranışsal tanımları arasındaki tamamlayıcı bir ilişki olarak sunar. Duygusal bağlılık (örgütte kalma arzusu), devam bağlılığı (örgütte kalma ihtiyacı) ve normatif bağlılığın (örgütte kalma zorunluluğu zihniyeti) birbiriyle ilişkili olduğunu ve deneyimlenebileceğini öne sürmüşlerdir. Aslında, Meyer ve Allen, bu değişen bağlılık teorilerinin, bağlılık türleri olarak değil, daha çok bağlılığın bileşenleri olarak tanımlanması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Meyer ve Allen ayrıca tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılığın birbirini dışlayan teoriler olmadığını teorileştirmiştir. Örneğin, duygusal bağlılığın, zaman içinde bireylerin örgüte duygusal olarak bağlı hissetmelerine yol açabilecek, özgürce seçilmiş belirli davranışlardan kaynaklanabileceğini belirtmektedir (Mercurio, 2015: 396).

Duygusal bağlılık, örgütün değerlerinin ve bu değerler sonucu oluşan amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesi ve çalışanların örgüt çıkarları doğrultusunda yüksek

seviyede gayret göstermelerini kapsamaktadır. Çalışan, örgütün ortak amacı için gayret göstermelidir. Duygusal bağı yüksek olan çalışanlar kendisini örgütün bir parçası olarak kabul etmektedirler. Örgüt için her türlü fedakârlığa hazır bulunmaktadır. Yani örgüte bağlı çalışanlar kendilerini duygusal yönden işletme ile bütünleştirmektedir (Gülova Altın ve Demirsoy, 2012: 57). Çalışanın örgüte katılma isteği ile örgütle duygusal bağ oluşturmaktır. Çalışanın örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini içselleştirmesi uyumlu bir şekilde çalışması ve kendi rızaları ile işletmede kalma isteği olarak ele alınabilir.

Çalışanın güçlü bir şekilde örgüte bağlılığının olması ancak çalışanın örgütte kalma isteğinin yüksek düzeyde olmasıyla mümkün olmaktadır. Çalışanın örgüte bağlılığının en iyi şekli duygusal bağlılıktır. Bu kişiler her yöneticinin hayalini kurduğu, kendini örgüte adanmış ve örgüte sadık çalışanlardır. Böyle çalışanlar ek sorumluluk almaktan kaçınmazlar ve sorumluluk almakta isteklidirler. İşe karşı pozitif tutum sergiler ve sorumluluk alarak ek çaba göstermeye hazırdırlar (Ölçüm Çetin , 2004: 95).

4.3.1.5.2. Devam Bağlılığı

Çalışanın örgütten ayrılması sonucunda zarara uğrayacağı bilincinde olmasını ifade eder. Devam bağlılıkta örgüte bağlı çalışanın çalıştığı işe ihtiyacının olduğu bir durum söz konusudur (İşler Büyüker ve Özdemir, 2010: 120). Yani çalışanın örgüte karşı bir bağlılık durumundan öte işe ihtiyacının olması durumu vardır. Örgütten ayrılması sonucunda kendisi açısından maliyet getirisinin farkında olması ve çıkar odaklı olunması devam bağlılığını ifade etmektedir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 46). Çalışanın, işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği yüksek maliyeti göze alamamasıdır. Devam bağlılık diğer bir ifade ile rasyonel bağlılık olarak da ifade edilir. Örgüt üyeliğinin devam etmesi gerektiğini yoksa işten çıkmanın doğuracağı maliyetin yüksek olacağı düşünülmektedir (Altuğ, 2013: 36).

Örgütsel katılım, çalışanın örgüte yaptığı yatırımdan kaynaklandığı düşünülmektedir. Kısacası bağlılık, çalışanların örgütte çalışırken harcadıkları çaba ve zaman nedeniyle kariyerlerini, statülerini, paralarını kaybetmeleri fikridir. Sürekli katılımı esas olan örgütte kalmaya çalışmaktır (Yalçın ve İplik, 2004: 398).

Bu açıdan bakıldığında örgütte kalan çalışanların örgüte daha az bağlı kalabilecekleri anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, bir organizasyonda çalışmaya devam eden tüm çalışanlar en iyi çalışanlar değildir. Örgütler genellikle bu durumu çalışan sayısını azaltarak veya diğer şirketlerle birleşerek çözmeye çalışır. Örgütten ayrılan ilk kişi başka bir yerde iş bulması muhtemel nitelikli çalışanlardır. Sonuç olarak, şirketin

alışan becerileri daha düşük, ancak organizasyon içinde sürdürülebilirliği daha yüksek olmaktadır (lcm etin, 2004: 96).

4.3.1.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif katılım; çalışanlar organizasyon içinde kalmaları gerektiğine inanırlar. Çalışanlar işverenlerine minnettardır ve şirkette kalacaklarına inanırlar. Bunun nedeni; işverenin, gerektiğinde işe almanın veya işverenle birlikte olmanın en iyi değer yargısına sahip olmasıdır. Bu kişiler örgütün kendilerine iyi davrandığının farkındadırlar ve örgütte kalmaları örgüte karşı sorumluluklarıdır (lcm etin, 2004: 96).

Sadakat ve aidiyet duygusunun yüksek düzeyde hissedilmesi, işverene karşı bu bilinç doğrultusunda hareket ederek örgüte bağlı ahlaki değerler neticesinde görev bilincini sağlanmasıdır (Glova Altın ve Demirsoy, 2012: 57). Normatif bağlılık ahlaki değerler sonucunda ortaya çıkmaktadır yani çalışanın örgütte mevcut çalışma koşullarında kalmak zorundayım yönünde değil, kalmalıyım duygusu ile hareket etmesi sonucunda ortaya çıkan bir bağlılık yaklaşımıdır (Candan ve ekmecelioğlu, 2009: 47). Yani çalışanın örgütte kalması gerektiği inancıdır.

Bir organizasyonda çalışanların bağlılık düzeylerini belirlemek birçok açıdan faydalıdır. Örgütsel bağlılık ile işe gecikme ve çalışan devri arasında pozitif ve önemli bir bağlantı vardır, denilmektedir (Colbert ve Kwon, 2000: 484).

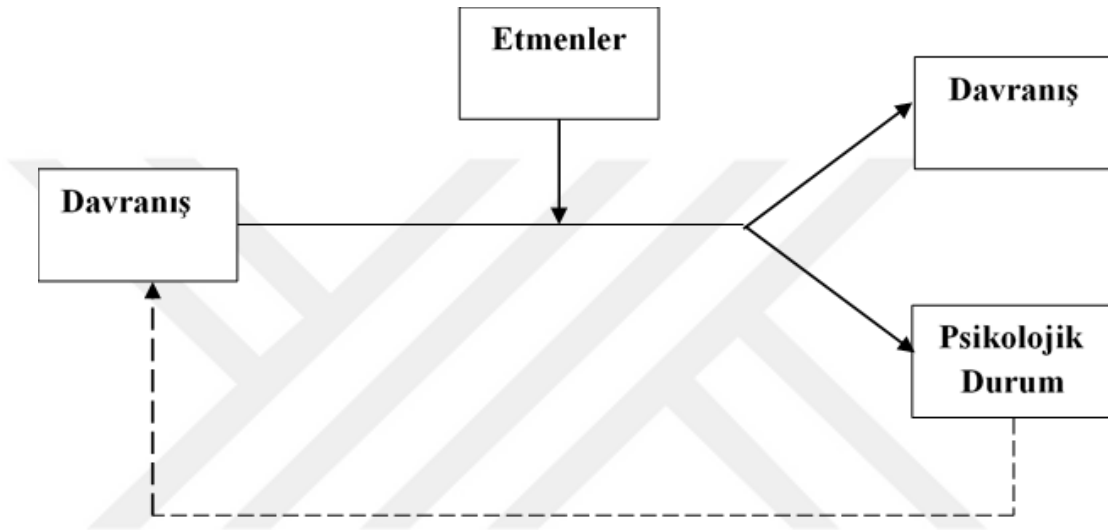
Örgütsel bağlılığa etki eden değerlerden biri de güçtür. G; “toplumsal aktörlerin, arzu edilen amaç ve sonuçlara ulaşmada diğer toplumsal aktörlerin bir bölümünün dirençlerini kırması” olarak tanımlanabilir. Hedeflere ulaşmak için gerekli olan gce sahip çalışanlar yüksek seviyede örgütsel bağlılık düzeyine de sahip olurlar (Colbert ve Kwon, 2000: 485).

4.3.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranışçılar tarafından tanımlanan tutumsal bağlılık kavramına karşılık sosyo-psikolojik bakış açısıyla davranışsal bağlılık kavramı geliştirilmiştir. Davranışsal bağlılık, rgt yesinin örgüte adaptasyon sağlama sürecinde oluşturduğu ve tecrübeleriyle şekillendirdiği belirli davranışlar ortaya koyarak örgüte bağlanma sürecini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda, çalışanın örgütte kalabilmek için kendini feda etmesi, örgüte bağlılığın en önemli noktası olarak kabul edilir (Mowday vd., 1982: 95).

Sosyal psikologlar tarafından ortaya atılan davranışsal bağlılık kavramını şöyle tanımlayabiliriz: Çalışanın geçmiş deneyimlerini esas alarak örgüte uyum sağlama

şekline göre örgüte bağlanma durumudur (Gündoğan, 2009: 55). Davranışsal bağlılık gösteren örgüt çalışanları örgütün kendisinden ziyade yaptıkları uygulamalara bağlı kalmaktadırlar. Çalışanın geçmiş tecrübeleri ile örgüte alışma durumları yani örgütlerine bağımlı olma süreçleridir (Gülova Altın ve Demirsoy, 2012: 57). Davranışsal bağlılık, çalışanın geçmiş davranışları sebebi ile örgüte bağlı kalma arzusunu ifade eder. Bu bağlılık türünde örgüte bağlılık ifadesi, çalışanın örgütte çalışmaya arzulu olması, mevcut işini bırakmama ve sürekliliği gibi davranışlar olarak ifade edilir (Mowday vd., 1982: 95).



Şekil 7. Örgütsel bağlılıkta davranışsal yapı (Allen ve Meyer, 1990: 63).

Şekil 7’de gösterildiği üzere, çalışanın davranışları bazı koşullar sebebiyle süreklilik göstermekte ve çalışanı psikolojik olarak örgüte bağlı hale getirmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu durum geri besleme etkisi yaratarak çalışanın örgüte bağlılığını da artırmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 63).

4.3.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımının en önemli temsilcilerinden biri Becker’dir. Becker’e göre bu bağlılık türü tutarlı davranışların sonucunda ortaya çıkan ve kişinin bu davranışlara olan bağlılığıdır. Tutarlı davranışlar, uzun süre devam eden davranışlar olarak kabul edilir fakat bu davranışlar farklı aktiviteler içerse bile aynı hedefe hareket eden davranışların bütünü olarak kabul edilir. Bu tarz davranışlar sıklıkla tekrarlanmakta ve hedefe ulaşmakta kullanılan bir araç olarak kabul edilmektedir (Özyer ve Alici, 2015: 73). Bu örgütsel bağlılık türünde birey örgüt ile bahse

girmektedir, yani kendisi için önemli hususları bahis konusu olarak ele almaktadır. Kişinin bahse girdiği konu ne kadar önemli is örgüte karşı olan bağlılığı da o derece önemli olmaktadır. Bireyin örgüte yaptığı yatırım derecesinde örgütten ayrılma isteği de azalacaktır. Yaş ve kıdem gibi iki unsur yan bahis sınıflandırmasının temel kriterleri olarak kabul edilir. Bu iki kriter örgütte kalma ile doğrudan orantılı olarak gelişme göstermektedir (Gülova Altın ve Demirsoy, 2012: 59).

4.3.2.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik örgütsel bağlılık faaliyetlerinin temelinde bireylerin davranışlarının dengeli olmasının önemini vurgulamıştır. Becker'in çalışmasından farklı olarak kişinin göstermiş olduğu tutarlı davranışların temelinde tutum ve inançları esas olarak ele almıştır. Bireyin örgüte karşı düşünceleri zamanla örgüte karşı inançlara dönüşmesine neden olacaktır (Gülova Altın ve Demirsoy, 2012: 59). Örgüt hakkında oluşan bu inançlar pozitif ve negatif tutumlar haline gelecektir.

4.3.3. Çoklu Bağlılık

Kişilerin mesleğine, çalıştığı örgütüne, mevcut ve potansiyel müşterilerine, yöneticilerine ve ekip arkadaşlarına karşı düzeyli bağlılık göstermelerini ifade eder (Eren ve Demirgöz Bal, 2015: 45). Kişi farklı referans gruplarına karşı farklı bağlılık derecelerini gösterebilmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, bir bireyin duyduğu bağlılık derecesinin bir başka bireyin hissettiği bağlılık derecesinden farklı olabileceğini kabul etmektedir (Gündoğan, 2009: 60). Bu sebeple bir kişinin örgüte bağlılığının nedeni örgütün çalışanları olabilirken, bir başka kişiye göre kaliteli ürünlerin uygun fiyatla piyasada yer almasıdır.

4.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Belirleyen Faktörler

Örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen faktörler; kişisel, göreve bağlı, örgüt yapısına ilişkin ve örgüt dışı faktörler olmak üzere dört ana başlıkta ele alınmaktadır.

4.4.1. Kişisel Faktörler

Bu konuda en çok tartışılan araştırma alanları olarak bireysel demografik faktörler yani cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, evlilik geçmişi, mesleki geçmiş, kıdem, görev, statü ve ilgi alanları bir kuruluşa bağlılığı doğrudan etkileyen alanlardır (Güngör ve İlişen, 2018: 965).

Kişilik ile örgütsel davranış arasında güçlü bir ilişki vardır. Her ne kadar her bir kişilik etmeni birbiriyle ilişkili özelliklerin bir toplamı olsa da, kişilik ile belirli davranışlar arasındaki bağ bu ilişkilerin toplamını gösteren kişilik etmenlerine olduğu kadar bireysel özelliklere de dayanır (Can, 1994: 76). Literatürde örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasındaki bağa açıklayan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların birçoğunda örgütsel bağlılık ile kişisel faktörlerin birbirleriyle çok yönlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bireyin kişisel özellikleri ile örgütün hedefleri, misyonu ve vizyonu benimsendiği zaman birey örgütte uzun yıllar çalışabilmektedir (Balay, 2000: 56). Kişisel faktörler aslında çalışanın özellikleri, tercih türleri, demografik ve psikolojik karakteristik özellikleridir.

Çakır (2001: 106) da çalışmasında örgütsel bağlılığa etki ettiği düşünülen kişisel faktörleri cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum, örgütte çalışma süresi ve istihdam durumu gibi alt başlıklar altında ele almıştır.

4.4.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet ve katılım arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar başlangıçta erkek işçilere odaklanmıştır. Ancak işletmelerde kadın çalışan sayısı arttıkça kadınlarla ilgili araştırmalar da artmıştır (Aven, vd., 1993: 61). İş hayatı ile ilgili toplumlarda değişen algılar, kadının iş hayatındaki rolünde de etkisini göstermektedir. Bu nedenle, cinsiyet faktörlerinin bir örgütün bağlılığı üzerindeki etkisi tartışmalıdır. Toplumun kadın ve erkeğe yüklediği sorumluluklar iş hayatını da etkileyerek iş hayatında etkili farklılıklar yaratmaktadır, denilmektedir (Balay, 2000: 56). Kadınların işgücüne yoğun katılmaya başladığı yıllar itibariyle toplumsal cinsiyet ve örgütsel katılım arasındaki bağlantıyı araştıran çalışmaların sayısı da artmıştır (Arslan, 2017: 51). Ancak genel olarak cinsiyet ve örgütsel katılım arasındaki ilişkinin doğası kesin olarak belirlenmemiştir.

Bir çalışmada, erkeklerin yönetim pozisyonlarına yerleşmeleri kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. İstihdam edilen kadınların erkeklerden daha yüksek örgütsel bağlılıkları olduğu bulunmakla birlikte ailedeki çocuk sayısının hem kadın hem de erkek çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemeyen bir faktör olduğu ortaya konmuştur (Cohen, 1992: 542).

4.4.1.2. Yaş

Örgütlerde çalışan bireyler yaşlandıkça örgütün yapısına ve çalışma ortamına alışmaktadır. Yıllar ilerledikçe çalışanların örgüte olan katkılarının ve iş ile ilgili deneyimlerinin artmasıyla birey için farklı iş alanları da ortaya çıkabilmektedir. Ancak

gençlerin yaşlılara göre örgüte fazla yatırımının olmamasının daha az bağlılık duymalarına neden olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bunun dışında yaşın ilerlemesiyle birlikte sürekli aynı işi yapmaktan ve uzun süreli iş hayatından sıkılmış olan çalışanların tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya kalmaları olasıdır (Hribiniak ve Alutto, 1972: 562). Yaşı ilerlemiş çalışanlar gençlerden daha kararlı olma eğilimindedirler. Bazı araştırmacılar bu bulgunun negatif nedenlerini vurgulamışlardır. Yaşı ilerleyen çalışanlar daha az mesleki alternatiflere sahip olduklarını düşündükleri için bir kurumdan ayrılırlarsa kendilerini riske atacakları yönünde görüş bildirmektedirler.

4.4.1.3. Eğitim Seviyesi

Çalışanların örgütsel katılımını etkileyen en önemli kişisel faktörlerden biri eğitimidir. Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe bu durum çalışanların örgüte yönelik beklentilerini de yükseltmektedir. Örgüt bu beklentileri karşılayamazsa, çalışanın örgütsel bağlılığı düşme eğilimindedir (Arslan, 2017: 51). Günümüz koşullarında eğitilmiş kişilerin daha az örgütsel bağlılık davranışı gösterdiği görülmektedir. Eğitilmiş bireyler kariyerlerine yatırım yaptıkça hem maaş konusunda hem de diğer sosyal imkânlar noktasında beklenti düzeyleri daha da artmaktadır. Eğitilmiş bireyler çalışma hayatlarını sadece para kazanmak için bir araç olarak değil aynı zamanda bir statü sahibi olma ya da toplum içinde bir prestij sağlama olanağı olarak da değerlendirdiklerinden iş tercihlerinde bulunurken bu durumları dikkate alarak tercihlerde bulunmaktadır.

4.4.1.4. Örgütte Çalışma Süresi

İşgücüne yeni başlayan ve az iş tecrübesine sahip kişiler gerçekçi olmayan beklentilere sahip olabilir. Çalışanlar, organizasyonda çalışma saatlerine paralel olarak daha fazla zaman ve emek harcarlar. Dolayısıyla bir çalışan örgütten ayrıldığında emeklerinin boşa gideceğini düşünür ve kıdemi düşük çalışanlara göre örgüte bağlılığı daha yüksek olur. Çalışmalar aynı organizasyonda daha uzun süre çalışmanın çalışan bağlılığını arttırdığını ortaya koymaktadır (Arslan, 2017: 51).

4.4.1.5. İstihdam Durumu

Bir organizasyonun katılımını etkileyen diğer bir kişisel faktör, çalışanlarının istihdam durumudur. Örgütsel bağlılık ile çalışan istihdam durumu arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada bu konu, çalışanların tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışma biçimlerine göre tartışılmaktadır (Arslan, 2017: 51). Yarı zamanlı veya sınırlı süreli

Çalışanlar, organizasyonel seçenekleri (maaş, sigorta) kullanmak için finansal olarak kendilerini zorunlu hissederler, bu nedenle sureklilik özellikle yarı zamanlı çalışanlar arasında bir endişe kaynağıdır. Emeklerin gelişeceğı saylenebilir.

4.4.2. Göreve Bağlı Faktörler

Göreve bağlı faktörler kapsamında değerlendirilen unsurlar aşağıdaki başlıklarda belirtildiği gibidir (Arslan, 2017: 54):

✓ Rol atışması ve Rol Belirsizliği; alışanların sahip oldukları roller ile bu role ilişkin beklentilerinin farklılaşması örgütsel bağlılığa etkide bulunur. Eğer herhangi bir çatışma ya da rol belirsizliği söz konusu olursa çalışan bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir.

✓ cret Düzeyi; alışanalar üzerine yapılan söz konusu çalışmalarda ücret düzeyi ile devam bağlılığı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ücret düzeyi arttıķa çalışanların işe devam isteği de artmaktadır.

✓ alışma Koşulları; alışma şartlarını oluşturan unsurlar arasında özellikle çalışılan yerlerin ısıtma/soğutma, ışıklandırma, izin günleri, havalandırma düzenlemeleri ve çalışma araç gereçleri konusunda koşulları ifade eder.

✓ İş Yükü; Ağır iş yükleri ve yoğun çalışma tempoları, örgütsel katılımı etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilir. Literatürde yürütülen çeşitli çalışmaların sonuçları, iş yükü ile doku tutulumu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla iş yükü arttıķa çalışanın örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Öte yandan iş yükünün daha az ya da en uygun seviyede tutulması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini de arttırmaktadır.

4.4.3. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Kişisel özelliklerden bağımsız olarak birçok kurumsal neden, bir kuruluşa bağlılık üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Örgütsel faktörler, çalışma alanlarını ve iş süreçlerini kapsar. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Bir örgütün bağlılığı konusunda ayrıca çarpıcı olan, örgütün temsilci yöneticilerine, amirlerine ve çalışma ekiplerine yönelik olmasıdır (Becker, 1992: 232). Örgütsel katılımı etkileyen örgütsel yapı ile ilgili faktörler olarak yönetim tarzı, örgüt içi iletişim, örgütün büyüklüğü, ücret düzeyi, terfi ve ödül sistemi ele alınabilir.

4.4.3.1. Yönetim Tarzı

Bir organizasyonun bağlılığını yüksek bir düzeye çıkarmak için yöneticilerin, çalışanların görevlerini benimsemelerine olanak tanıyan bir liderlik biçimi kullanmaları önemlidir. Yöneticilerin yalnızca isteklerine odaklanmaları değil, aynı zamanda ulaşmaları gereken hedefleri çalışanlarına iletmeleri de gerekir. Ortak bir vizyon ve misyon yani bir örgüt kültürü oluşturulması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarında olumlu bir fark yaratabilir. Yöneticilerin, çalışanlar üzerlerinde baskı oluşturacak iş süreçleri oluşturmak yerine, onların becerilerini geliştirmelerine ve kendi kararlarını vermelerine imkân sağlayacak iş alanlarının arayışında olmaları gerekir. Bu düşünce çalışanların daha olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri ve örgüte bağlılıklarını geliştirmelerine destek verecektir (Evren, 2017: 35).

4.4.3.2. Örgüt İçi İletişim

İletişim her türlü örgütsel değişim için gerekli en yüksek önceliğe sahip ilk stratejidir. Etkin bir iletişim, tüm örgütler için hayati bir önem taşımaktadır. Öyle ki hiçbir firma, doğru iletişim olmaksızın varlığını sürdüremez. Örgütler, ortak bir amaç etrafında işbirliği içerisinde çalışan insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır. İnsanların, karşılıklı bağımlılık ve işbirliği içerisinde çalışabilmeleri ise ancak ve ancak iletişim kurmaları ile mümkün olabilmektedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 154). Örgütsel iletişimin, örgütsel süreçlerde ve örgütün devamlılığındaki rolü büyüktür. Örgütsel iletişimin gerektiği gibi sağlanamaması sonucunda yönetim sürecinde de olumsuzluklar yaşanması kaçınılmazdır. Doğru iletişim çalışanlar arasında işbirliğinin oluşmasını ve gelişmesini sağlar.

4.4.3.3. Örgütün Büyüklüğü

Organizasyonda çalışan kişi sayısı arttıkça, yani organizasyon büyüdükçe, bürokratik faaliyetler de artar. Büyük kuruluşların yönetim ve kontrol mekanizmalarının düzgün bir şekilde yürütülmesi için, iyi tanımlanmış bir hiyerarşiye ihtiyaçları vardır. Örgüt içinde herkesin konumuna göre bir yetki ve sorumluluğu bulunur. Her bir iş süreci için ayrıntılı prosedür ve somut ilkeler tanımlanmalıdır. Kişilerarası ilişkiler çalışanların pozisyonuna göre de şekillenmektedir (Koçel, 2008: 132).

4.4.3.4. Ücret Düzeyi

Maaş seviyeleri, çalışan memnuniyeti ve bağlılığındaki en önemli faktörlerden biridir. Ücret tatmini kavramını tam olarak anlamak için bu konudaki araştırmalara

bakıldığında araştırmaların başlangıcından beri ücret seviyelerinin, çalışan davranışlarını motive etmek için önemli bir ödöl olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle ücret düzeyleri bir örgüt içindeki çalışanların genel davranışlarını belirleyen etkenlerin başlıcalarından biridir (Zorlu, 2017: 63).

4.4.3.5. Terfi ve Ödöl Sistemi

Terfi, insanı çalışmaya motive eden en önemli etmen olan tutkuyu tatmin eden bir araçtır. Eğer, işe yeni alınan bir kişi işe yerine girer girmez, önünde ilerleme şansının bulunmadığına ve buna bağlı olarak ücretinde artış olmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabasının gereksiz olacağı inancına kapılır ve işe karşı olumsuz bir tutum sahibi olabilir. Böyle hallerde çalışan yaptığı işten tatmin olmaz ve dolayısıyla şikâyetlerinde de sürekli artışlar olur (Eren, 2014: 248).

4.5. Covid-19 Pandemisi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Korona virüsler (CoV), soğuk algınlığına benzer toplumda sık sık görülen, kendi kendini kısıtlayan hafif enfeksiyon guruplarından, Middle-East Respiratory Syndrome (MERS) (Ortadoğu Solunum Sendromu) ve Severe Acute Respiratory Syndrome koronavirus (SARS) (Ağır Akut Solunum Sendromu) gibi daha riskli enfeksiyon guruplarına neden olabilen bir virüs ailesidir (şenol ve Bilsel, 2020: 5). SARSCoV virüsü 2003 yılında daha önce bilinmeyen bir virüs olarak ortaya çıktı ve 21. yüzyılın ilk acil durumlarına neden oldu ve birçok kişinin ölümüne neden oldu (şenol ve Bilsel, 2020: 7). Yaklaşık 10 yıl sonra, hayvanlarda ve insanlarda daha önce saptanamayan koronavirüs ailesinin bir üyesi olan MERSCoV, ilk olarak insanlarda Suudi Arabistan'da, ilk vakanın ise Nisan 2012'de Ürdün'ün Zarqa kentinde görüldü. Görüldüğü görüldü. Olmuş. Araştırmada. 31 Aralık 2019'da Dünya Sağlık Örgütü (WHO) Çin Ülke Ofisi, Çin'in Hubei Eyaleti, Wuhan'da açıklanamayan bir pnömoni vakası bildirdi ve 7 Ocak'ta açıklanamayan yeni bir koronavirüs (2019nCoV) bildirildi. İnsanlar tarafından onaylandı. 2020. 2019nCoV hastalığının adı COVID19 olarak kabul edildi ve SARSCoV'a çok benzeyen bu virüse SARSCoV2 adı verildi (Sağlık Bakanlığı, 2020). Koronavirüs, tek sarmallı, pozitif yüklü zarflı bir RNA (ribonükleik asit) virüsüdür. Pozitif yüklü özelliklerinden dolayı RNA bağımlıdır ancak RNA polimeraz (replikasyon) enzimleri içermezler ancak genomda bu enzimi kodlayabilirler. Yüzeyde çubuk şeklinde bir çıkıntı vardır. Koronavirüs (taç virüsü) adı, çubuk şeklindeki uzantıların Latince "korona" anlamına gelen "taç" kelimesini anımsatması nedeniyle verildi (Sağlık Bakanlığı, 2020).

Covid-19 Pandemi döneminin yarattığı belirsizlik ortamı, özellikle sağlık çalışanlarının çalışma faaliyetlerinde zorluklara neden olmuştur. Amacı, içinde Covid-19 Pandemisi döneminde sağlık çalışanlarının işlerine bağlılıklarını hangi değişkenlerin etkileyebileceğini ortaya çıkarmak olan çalışmalarında Akyüz ve Durmuş (2022) sağlık çalışanlarının işlerine bağlılıklarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek değişkenler olarak tatmin edici koşullar, değişime duygusal bağlılık ve psikolojik sahiplenme faktörlerinin etkili olduklarını vurgulamaktadır.

Küresel bazda yaşanan Covid-19 Pandemisi gelmiş geçmiş en büyük küresel sağlık sorunlarından biridir. Yaygın ve sürekli mutasyonu nedeniyle kuruluşları değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve belirsizlikle baş başa bırakmıştır. Bu salgın, kuruluşlar için iş sürekliliği, düşük çalışan motivasyonu, uzaktan çalışma, işsizlik gibi birçok zorluğu da beraberinde getirmiştir. Personel, herhangi bir organizasyonda örgütsel faaliyetlerin oluşumunda, gelişmesinde ve uygulanmasında ana faktörlerden biridir. Çalışanların etkili performansı ve etkileşimi, sonuçta üretkenliği, satış artışı ve karlılığı desteklerken, verimliliği de artırır. Bu nedenle, mevcut krizde çalışanların güvenliği, sağlığı ve refahı birçok kuruluş tarafından dikkate alınmıştır. Çalışmalar göstermiştir ki, COVID-19 krizinin zorluklarını dile getirirken, örgüt yöneticileri tarafından kullanılması gereken insan kaynakları yönetimi stratejileri ile daha iyi çalışma koşulları, yetenek yönetimi ve esneklik yaratarak iş yerinde çalışanların memnuniyetini, üretkenliğini, motivasyonunu, değişime uyumunu, refahını ve sağlığını artırmak mümkündür (Azizi vd., 2021: 7).

5. COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE ÖRGÜTÜN İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTE BAĞLILIKLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan yöntem ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu başlık altında; araştırmanın amacı, araştırmanın yöntemi (veri toplama yöntemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri analiz yöntemi), araştırmanın hipotezleri, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları hakkında bilgiler sunulmaktadır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı çalışan memnuniyetine yol açtığı düşünülen içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları üzerindeki olası etkilerini ortaya koyabilecek bir model önerisi sunmaktır.

5.2. Araştırmanın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı, bir çalışanın örgütünün amaç ve değerlerine ne derece bağlı olduğunu ve örgütün başarısına katkıda bulunmak için ne denli çaba göstermeye istekli olduğunu ifade eden bir kavramdır. Sağlık sektöründe örgütsel bağlılık özellikle önemlidir çünkü sağlık çalışanları genellikle güçlü bir misyon ve amaç duygusuna sahip olmalıdırlar ve hastalarının yaşamlarında olumlu bir fark yaratmak için ekstra motive olmak durumundadırlar. Çalışmalar, örgütsel bağlılığın artan iş tatmini, daha düşük devir oranları ve daha yüksek verimlilik seviyeleri dâhil olmak üzere örgütlerde çeşitli olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermiştir. Örgütsel bağlılık, sağlık çalışanlarında iş doyumunun ve işte kalmanın önemli bir yönüdür. Bir çalışanın örgütüne karşı sahip olduğu bağlılık ve sadakat düzeyi artan üretkenliğe, daha düşük devir oranlarına ve gelişmiş hasta bakımına yol açabilir. Tüm bu belirtilen hususlar dikkate alındığında sağlık çalışanlarında özellikle Pandemi gibi zor şartların hüküm sürdüğü kritik dönemlerde örgütsel bağlılığı etkileyebilecek faktörlerin neler olduğunun incelenmesi ve bu husustaki literatüre katkıda bulunulması önem arz eden bir husustur. Bu çalışma ile çalışanlara yönelik çeşitli içsel pazarlama faaliyetlerinin onların örgütlerine bağlılıklarında ne denli etkili olabileceği konusu incelenmiş ve ilgili literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

5.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma 2020 ile 2021 yılları arasında bir üniversite hastanesinde faaliyette bulunan sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya toplamda 297 sağlık çalışanı katılım sağlamıştır. İlgili analizler 297 deneğin verdiği cevaplar dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Literatürde PLS-SEM uygulamasının, küçük örneklem boyutlarının yanında büyük örneklem ($N \geq 100$) boyutları için de kullanılabileceği belirtilmektedir (Kock ve Hadaya, 2018: 244). Ayrıca literatürde 1200 kişilik bir evren için 291 kişilik örneklem yeterli olabileceği vurgulanmaktadır (Krejcie ve Morgan, 1970: 608). Literatürde ifade edilen araştırmalar da dikkate alındığında araştırma uygulamasında 297 sağlık çalışanından elde edilen veriler yeterli örneklemi karşıladığı gözlemlenmektedir.

Araştırma Pandemi sürecinin sağladığı zorunluluklar dikkate alınarak elektronik anket uygulaması kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin elektronik anket yöntemi ile toplanması, veri girişini kolaylaştırmakta (veri girişinin otomatik yapılması), çoklu yanıtları kontrol edebilme ve kapalı uçlu soruların otomatik kodlanması gibi geleneksel anketlere göre çeşitli avantajları söz konusudur (Selm ve Jankowski, 2006: 453). Bu durum katılımcılara (sağlık çalışanlarına) erişimde internet tabanlı uygulamaların kullanılmasının da kolaylık sağlayabileceğini göstermektedir.

Araştırmanın analizinde literatürde genel olarak karmaşık ölçüm modelleri ve normal dağılım sergilemeyen veriler için kullanılan PLS-SEM uygulamasından faydalanılmıştır (Hair vd., 2017: 454). Bu uygulama, artan sorunlar ve insan davranışlarının karmaşıklıkları dikkate alındığında, değişime en fazla uyum sağlayan uygulamalardan biri olarak görülebilir (Memon vd., 2021: 9). Bu durum yıllara göre sürekli güncellenen Smart PLS analizlerinin gelecek araştırmalar için de oldukça yaygın bir kullanım alanı bulabileceğini göstermektedir.

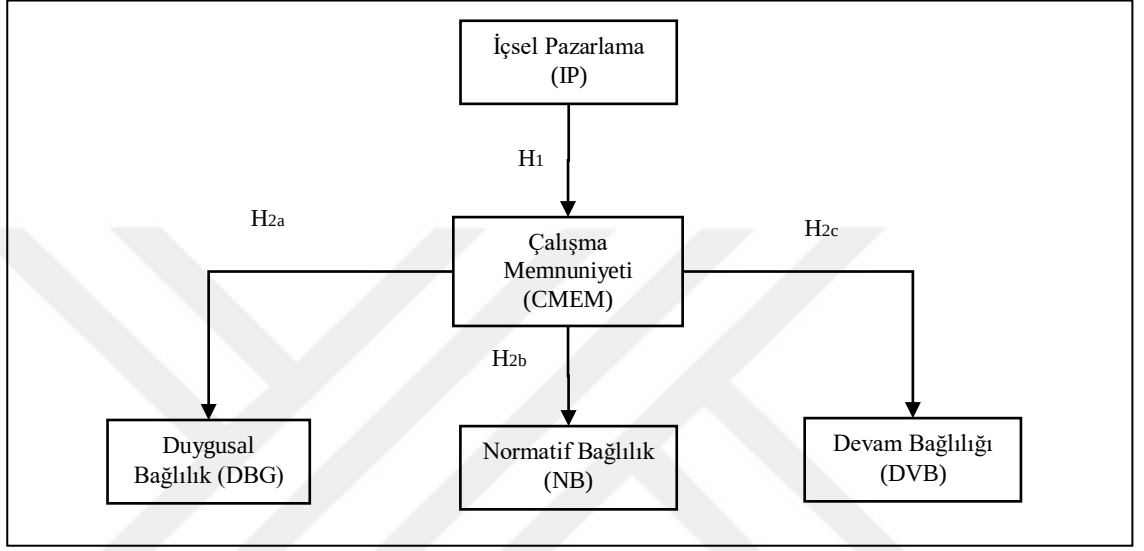
5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada sağlık çalışanlarının Pandemi sürecinde örgütsel bağlılıklarına etki edebileceği düşünülen çalışan memnuniyeti ve içsel pazarlama değişkenlerine odaklanılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin ölçek maddeleri üç alt boyutta incelenmiştir. Bu üç boyut literatürde Meyer ve arkadaşlarının (1993: 544) oluşturduğu; duygusal bağlılık (6 madde), devam bağlılığı (5 madde) ve normatif bağlılık (5 madde) değişkenlerinden araştırmaya uyarlanmıştır. Araştırmada sağlık çalışanlarının içsel pazarlama (5 madde) davranışları ise Foreman ve Money'in (1995: 763) araştırmalarından çalışmaya uyarlanmıştır. Sağlık çalışanlarının

organizasyonlarındaki memnuniyetlerini (4 madde) ölçmek için ise Lizote ve arkadaşlarının (1995: 958) oluşturduğu ölçek soruları araştırmaya uyarlanmıştır. Araştırmada ölçek maddelerinin tamamı sağlık çalışanlarına yönelik olarak yeniden gözden geçirilerek, hazırlanmıştır.

5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeline (Şekil 8) ilişkin bilgiler ve hipotezler aşağıdaki gibidir.



Şekil 8. Araştırmanın modeli

Araştırma modelinin direkt etkilerine ilişkin hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen organizasyonundaki içsel pazarlama faaliyetleri onların çalışma memnuniyetlerini pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

İçsel Pazarlama (IP) → Çalışma Memnuniyeti (CMEM)

H_{2a}: Sağlık çalışanlarının çalışma memnuniyetleri onların organizasyona olan duygusal bağlılıklarını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

Çalışma Memnuniyeti (CMEM) → Duygusal Bağlılık (DBG)

H_{2b}: Sağlık çalışanlarının çalışma memnuniyetleri onların organizasyona olan normatif bağlılıklarını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

Çalışma Memnuniyeti (CMEM) → Normatif Bağlılık (NB)

H_{2c}: Sağlık çalışanlarının çalışma memnuniyetleri onların organizasyona olan devam bağlılıklarını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

Çalışma Memnuniyeti (CMEM) → Devam Bağlılığı (DVB)

Araştırma modelinde çalışma memnuniyetinin ara değişken rollerine ilişkin hipotezleri ise şu şekilde kurgulanmıştır:

H_{3a}: Sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen organizasyonundaki içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların organizasyona olan duygusal bağlılıkları ilişkisinde çalışanların çalışma memnuniyetleri ara değişken rolü oynar.

IP → CMEM → DBG

H_{3b}: Sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen organizasyonundaki içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların organizasyona olan normatif bağlılıkları ilişkisinde çalışanların çalışma memnuniyetleri ara değişken rolü oynar.

IP → CMEM → NB

H_{3c}: Sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen organizasyonundaki içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların organizasyona olan devam bağlılıkları ilişkisinde çalışanların çalışma memnuniyetleri ara değişken rolü oynar.

IP → CMEM → DVB

5.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini 2020-2021 yılları içerisinde bir üniversite hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada belirtilen tarihlerde hastanede görev yapmakta olan hemşireler ve sağlık hizmetlilerinden oluşan kitleye kolayda örneklem yöntemi kullanılarak çevrimiçi anket uygulanmıştır. Araştırma anketlerine eksiksiz yanıt veren denek sayısı toplamda 297 olmuştur.

5.7. Araştırmanın Demografik Verileri

Araştırmaya katılım sağlayan sağlık çalışanlarının çoğunluğunun kadın (167 kişi-%56.2) çalışanlar olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların çoğunluğunu 25-34 yaş aralığındakiler (123 kişi-%41.4) oluşturmakta olup, iş tecrübesi 1-4 yıl (107 kişi-%36) olanlar ise çoğunluktadır. Eğitim durumları açısından bakıldığında en fazla lisans (100 kişi-%33.7) mezunu olan katılımcılar gözlemlenmektedir. Ayrıca bulgulardan araştırmaya katılım sağlayan sağlık çalışanlarının çoğunluğunun evli (163 kişi-%54.9) katılımcılar oldukları anlaşılmaktadır. Demografik verilerle ilgili detaylı sonuçlar aşağıda sunulmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1. Araştırmanın demografik verileri

Cinsiyet	f	%	Yaş	f	%
Kadın	167	56.2	24 yaş ve altı	61	20.5
Erkek	130	43.8	25-34 yaş	123	41.4
Toplam	297	100.0	35-44 yaş	80	26.9
Eğitim Durumu	f	%	45-54 yaş	28	9.4
Lise	81	27.3	55 yaş ve üzeri	5	1.7
Önlisans	80	26.9	Toplam	297	100.0
Lisans	100	33.7			
Yüksek Lisans ve üzeri	36	12.1	İş Tecrübesi	f	%
Toplam	297	100.0	1-4 yıl	107	36.0
Medeni Hal	f	%	5-9 yıl	56	18.9
Bekâr	126	42.4	10-14 yıl	62	20.9
Evli	163	54.9	15-19 yıl	35	11.8
Dul	8	2.7	20 yıl ve üzeri	37	12.5
Toplam	297	100.0	Toplam	297	100.0

5.8. Araştırmanın Ölçüm Modeline İlişkin Analizleri

Literatürde, PLS-SEM modelinin ölçüm ve yapısal modelleri değerlendirilirken iki unsurun kullanıldığı ifade edilmektedir. İlk unsurda modelin ana yapıları arasındaki yapısal yolu temsil eden içsel model, ikinci unsurda ise ölçüm modeli ile ilişkili gösterge değişkenleri arasındaki ilişkileri temsil eden dışsal modelin olduğu belirtilmektedir. Bağımsız gizil değişken olarak bilinen dışsal yapılar, bir modeldeki yapıları açıklamak için kullanılır. Modeldeki bağımlı gizil değişkenler ise içsel yapıyı oluşturur (Mohamad vd., 2019: 609). Araştırma modelinin genel olarak uygulanabilirliğini ortaya koymak için dışsal ve içsel modele ilişkin sonuçlar, ölçüm modeli ve yapısal model çerçevesinde ifade edilmiştir.

PLS-SEM analizinin ilk adımı, bir ölçüm modeli geliştirmeyi ve ölçüm modeline ilişkin yapıları değerlendirmeyi içerir (Janadari vd., 2016: 189). Ölçüm modeli veya dış modeller, gösterge değişkenleri ile bu değişkenlere karşılık gelen yapı arasındaki ilişkileri değerlendirmek için kullanılır (Hair vd., 2014: 110). PLS-SEM kavramsal ve pratik açıdan çoklu regresyon analizi kullanmaya benzerdir. Amaç bağımlı yapılarda açıklanan varyansı en üst seviyelere çıkarmak ve ölçüm modeli özelliklerine dayalı veri kalitesini artırmaktır (Hair vd., 2011: 140). Yapısal eşitlik modellemesi ile gerçekleştirilen ölçüm modellerinin kalitesi doğrulayıcı faktör analizleri ile değerlendirilebilen bir süreçtir. Bu süreçte gösterge güvenilirliği (madde güvenilirliği), yapı güvenilirliği, niteliksel sonuçlar, içerik geçerliği, yakınsak ve ayırt edici geçerliğin nicel ölçümleri ve uyum iyiliği değerlerinin incelendiği nitel ve istatistiksel bir süreç söz konusudur (Hair vd., 2020: 102). Bazı araştırmalarda ise ölçüm modeli, iç tutarlılık

güvenirliği, yakınsak geçerlilik ve ayırt edici (veya ayırışma) geçerlilik olarak incelenmektedir. İç tutarlılık güvenirliği, Cronbach Alpha (veya CA) ve bileşik güvenirlik (CR) olarak değerlendirilmektedir. CA gösterge yapıları karşılıklı korelasyonlara dayalı güvenirlik tahmini sağlarken, CR değerleri gizil yapının tutarlılığını ifade eder. Araştırmalarda genel olarak CA ve CR değerleri 0.70 ile 0.95 arasındaki değerlerde kabul edildiği belirtilmektedir (Aburumman vd., 2023: 1199). Literatürde bazı Smart PLS uygulamalarında ise iç tutarlılığa ilişkin güvenirlik açısından CA ve CR değerlerinin 0.70'ten, AVE değerinin ise 0.50'den büyük olması (AVE ortalama yapının gösterge varyansının yarıdan fazlasını açıklar) gerektiği ifade edilmektedir (Henseler vd., 2016: 12; Hair vd., 2014: 111; Hair vd., 2017: 138; Hair vd., 2019: 15). Bu çalışmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde, iç tutarlılığa ilişkin güvenirlik değerlerinin ve AVE değerlerinin literatürde kabul edilen sınırlar içerisinde oldukları gözlemlenmektedir. Bahsedilen sonuçlar aşağıda Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Güvenirlikler ve AVE değerleri tablosu

Faktörler	CA	CR (rho_a)	CR (rho_c)	AVE
DVB	0.914	0.931	0.936	0.745
DBG	0.908	0.908	0.923	0.667
NB	0.867	0.867	0.897	0.639
CMEM	0.936	0.936	0.954	0.840
IP	0.937	0.937	0.952	0.798
İndeks ve Kaynak	0.70> CA. CR< 0.95 Aburumman vd., 2023: 1199			AVE > 0.50 Henseler vd., 2016: 12
Not: DVB=Devam Bağlılığı; DBG=Duygusal Bağlılık; NB=Normatif Bağlılık; CMEM=Çalışma Memnuniyeti; IP=İçsel Pazarlama				

Literatürde, PLS-SEM analizlerinde AVE değerlerinin 0.50'den büyük olması ile yakınsak ve ayırt edici geçerliliğin ihtiyaç duyulan gereksinimi karşılayabildiği ifade edilmektedir (Afthanorhan, 2013: 203). Ayrıca araştırma yapılarının ayırt edici geçerliliğe sahip olmaları için HTMT ve Fornell-Larcker kriterlerinin incelenmesi gerektiği belirtilmektedir. HTMT katsayıları farklı yapılar için elde edilen oranların 0.85 değerinden düşük olması gerektiği, benzer yapılarda ise bu oranın 0.90'dan küçük olmasının yeterli olabileceği vurgulanmıştır (Hair vd., 2017: 455). Literatürde ayırt edici geçerliliğin, oluşturulan yapının diğer yapılara kıyasla göstergelerdeki en güçlü ilişkilere sahip olmayı amaçladığı vurgulanmaktadır (Aburumman vd., 2023: 1200). Bu açıdan Fornell-Larcker ayırt edici geçerlilikte köşegen değerlerinin diğer çapraz

öğelerden büyük olması gerektiği belirtilmektedir (Lowry ve Gaskin 2014: 136). Bu çalışmada konuya ilişkin değişkenler incelendiğinde bütün HTMT katsayılarının 0.90 değerinden düşük değerler aldığı, Fornell-Larcker köşegen değerlerinin ise diğer öğelerden büyük olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum araştırmaya ilişkin değişkenlerin ayırt edici (veya ayrışma) geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 3).

Tablo 3. HTMT katsayıları ve Fornell-Larcker kriteri ayrışma geçerlilikleri tablosu

HTMT Katsayıları						F-L Kriteri					
Faktörler	DVB	DBG	NB	CMEM	IP	Faktörler	DVB	DBG	NB	CMEM	IP
DVB						DVB	0.863				
DBG	0.368					DBG	0.381	0.817			
NB	0.606	0.358				NB	0.571	0.353	0.800		
CMEM	0.590	0.310	0.293			CMEM	0.559	0.350	0.313	0.916	
IP	0.557	0.270	0.308	0.893		IP	0.523	0.308	0.322	0.837	0.893
İndeks ve Kaynak	HTMT<0.85 (farklı yapılar). HTMT<0.90 (benzer yapılar) Hair vd.. 2017: 455					Köşegen değerleri (Bold)>Çapraz öğeler Lowry ve Gaskin 2014: 136					

5.9. Araştırmanın Yapısal Modeline İlişkin Analizler

Yapısal model, PLS-SEM’de gizil yapılar arasındaki ilişkileri (yolları) gösteren iç model olarak ifade edilmektedir (Hair vd., 2011: 141). Yapısal model analizi ile modelde doğrusallık probleminin bulunup bulunmadığı incelenmektedir. Literatürde modele ilişkin doğrusallık sorununu belirlemek için VIF değerleri incelenmektedir (Min vd., 2020: 10). Araştırmalarda çoklu bağlantılar açısından her bir gösterge varyansının VIF değerinin 5’ten küçük değerler alması gerektiği vurgulanmaktadır (Hair vd., 2011: 145). Ancak bazı araştırmalarda VIF değerlerinin 5 sınırının üzerinde değerler almasının kabul edilebilir olduğu da ifade edilmektedir (Kock ve Lynn, 2012: 552). Bu çalışmada elde edilen VIF değerlerinin genel olarak (5 sınırında olan CMEM3 / VIF=5.009) 5 sınırı ve altında değerlere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum araştırma genelinde doğrusallık probleminin olmadığını göstermektedir (Tablo 4).

Literatürde ayrıca PLS-SEM yol modellemesinin daha güvenilir ve geçerli sonuçlar ortaya koyduğu ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmasına uygun olduğu ifade edilmektedir (Afthanorhan, 2013: 203). Araştırma verileri incelendiğinde faktör analizi sonucu ölçek maddelerinin temsil ettikleri değişkenlerin altında toplandıkları görülmektedir. Araştırma çalışma memnuniyeti ölçeğinde sağlık çalışanların; çalıştıkları kurumun kendilerine sağladığı kazançtan ve diğer sosyal imkânlardan memnun

olduklarını ifade ettikleri ölçek maddesi (CMEM3) en yüksek faktör yüküne (0.939) sahip olmuştur. Çalışanların duygusal bağlılıklarında; çalıştıkları kurumun kendileri için çok büyük anlamı olduğunu ifade ettikleri madde (DBG6) en yüksek faktör yükünü (0.889) temsil etmiştir. Sağlık çalışanlarının devam bağlılığı ölçeğinde; kurumlarından ayrılmaya karar verseler bile hayatlarının bozgunluğa uğrayabileceğini belirttikleri madde (DVB3) en yüksek faktör yüküne (0.897) sahip olmuştur. Sağlık çalışanlarının içsel pazarlama ölçeği incelendiğinde; kurumlarında çalışanlara sadece işleri nasıl yapmaları gerektiği değil aynı zamanda neden yapmaları gerektiğinin de öğretildiğini ifade ettikleri madde (IP3) en yüksek faktör yükünü (0.906) oluşturmuştur. Sağlık çalışanlarının normatif bağlılığı ölçeğinde; faydalarına olsa bile şuan kurumdan ayrılmalarının doğru olmayacağını ifade ettikleri madde (NB1) en yüksek faktör yüküne (0,894) sahip olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Doğrulayıcı faktör analizi ve VIF değerleri

Ölçek	İfadeler	CMEM	DBG	DVB	IP	NB	VIF
CMEM1	Çalıştığım bu kurumda yöneticilerimin bana yönelik karar ve davranışlarından memnunum.	0.901					3.155
CMEM2	Çalıştığım bu kurumdaki çalışma arkadaşlarımla aramızdaki ilişkilerden memnunum.	0.886					2.912
CMEM3	Çalıştığım bu kurumdaki kazancım ve bana sağladığı diğer sosyal imkânlardan memnunum.	0.939					5.009
CMEM4	Genel olarak çalıştığım bu kurumdaki işimden memnunum.	0.938					4.934
DBG1	Kariyerimin geri kalanını bu kuruma adamaktan memnuniyet duyarım.		0.767				2.030
DBG2	Kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.		0.846				2.559
DBG3	Kurumumla güçlü bir bütünleşme duygusu hissediyorum.		0.840				2.630
DBG4	Bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.		0.661				1.910
DBG5	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.		0.876				2.478
DBG6	Bu kurumun benim için çok büyük anlamı var.		0.889				2.591
DVB1	Mevcut durumda kurumumda kalmak bir arzu olduğu kadar bir gerekliliktir.			0.788			2.025
DVB2	İstesem bile şu anda kurumumdan ayrılmak benim için zor olurdu.			0.889			3.242
DVB3	Kurumumdan şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatım çok fazla bozulabilir.			0.897			3.067
DVB4	Bu kurumdan ayrılırsam çok az alternatifim olacağını düşünüyorum.			0.888			2.956
DVB5	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.			0.849			2.477

Tablo 4. Doğrulayıcı faktör analizi ve VIF değerleri (Devamı)

IP1	Kurumum. çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunmaktadır.	0.899	3.481
IP2	Kurumum. çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişimini maliyetten ziyade bir yatırım olarak görmektedir.	0.905	3.628
IP3	Kurumumda çalışanlara sadece işleri nasıl yapmaları gerektiği değil neden yapmaları gerektiği de öğretilir.	0.906	3.721
IP4	Kurumumdaki performans ölçüm ve ödüllendirme sistemleri. kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanları ödüllendirir ve birlikte çalışmaya teşvik eder.	0.885	3.185
IP5	Bu kurum. çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılama esnekliğine sahiptir.	0.872	2.777
NB1	Benim yararına olsa bile şu anda kurumumdan ayrılmamın doğru olacağını düşünmüyorum.	0.894	2.423
NB2	Kurumumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0.628	1.600
NB3	Bu organizasyon sadakatimi hak ediyor.	0.871	2.513
NB4	Buradaki insanlara karşı ahlaki bir yükümlülüğüm olduğu için kurumumdan şu anda ayrılmam.	0.678	1.640
NB5	Bu organizasyona çok fazla şey borçluyum.	0.885	2.417

Literatürde R^2 değerinin yapısal modeldeki içsel değişkenlerin varyans kısmını ifade ettiği ve yapısal modelin kalitesini ortaya koyduğu belirtilmektedir (Ringle vd., 2014: 67). Bu açıdan PLS-SEM’de içsel yapılar R^2 değerleri ile maksimize edilen yol modeli ilişkilerini tahmin etmektedir (Hair vd., 2014: 41). Literatürde R^2 değerlerinin 0.02 (küçük) 0.13 (orta) ve 0.26 (büyük) değerleri ifade ettiği vurgulanmaktadır (Cohen, 1988: 414). Yapılan araştırmalarda f^2 değerlerinin 0.02 aralığında önemli bir etkiye sahip olmadığı, 0.02 ile 0.15 değerlerinin küçük etkileri ortaya koyduğu, 0.15 ile 0.35 değerlerinin orta etkiyi oluşturduğu, 0.35’ten büyük değerlerin ise büyük etkileri temsil ettiği ifade edilmektedir (Henseler vd., 2009: 303; Yahaya vd., 2019: 12). Bu çalışma sonuçları incelendiğinde yapısal modelin kalitesini açıklamak için ortaya koyulan R^2 değerlerinin tamamının 0.02’den büyük değerler aldığı gözlemlenmektedir. Bu durum genel olarak yol katsayıları açısından araştırmanın kaliteli sonuçlar ortaya koyduğunu göstermektedir. Araştırmada NB (0.098) ve DBG (0.122) küçük, DVB (0.312) ve CMEM (0.701) ise büyük etkiler oluşturduğu gözlemlenmektedir. Yapısal model analizi sonucunda f^2 değerlerinin de genel olarak 0.02’den büyük değerlere sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca etkisi olmayan hiçbir değişkenin olmadığı anlaşılmaktadır. Yapılan bu çalışmada CMEM-DBG, CMEM-NB değişkenlerinin küçük etkilere, CMEM-DVB ilişkisinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu, IP-CMEM ilişkisinin ise büyük etkilere sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Tablo 5).

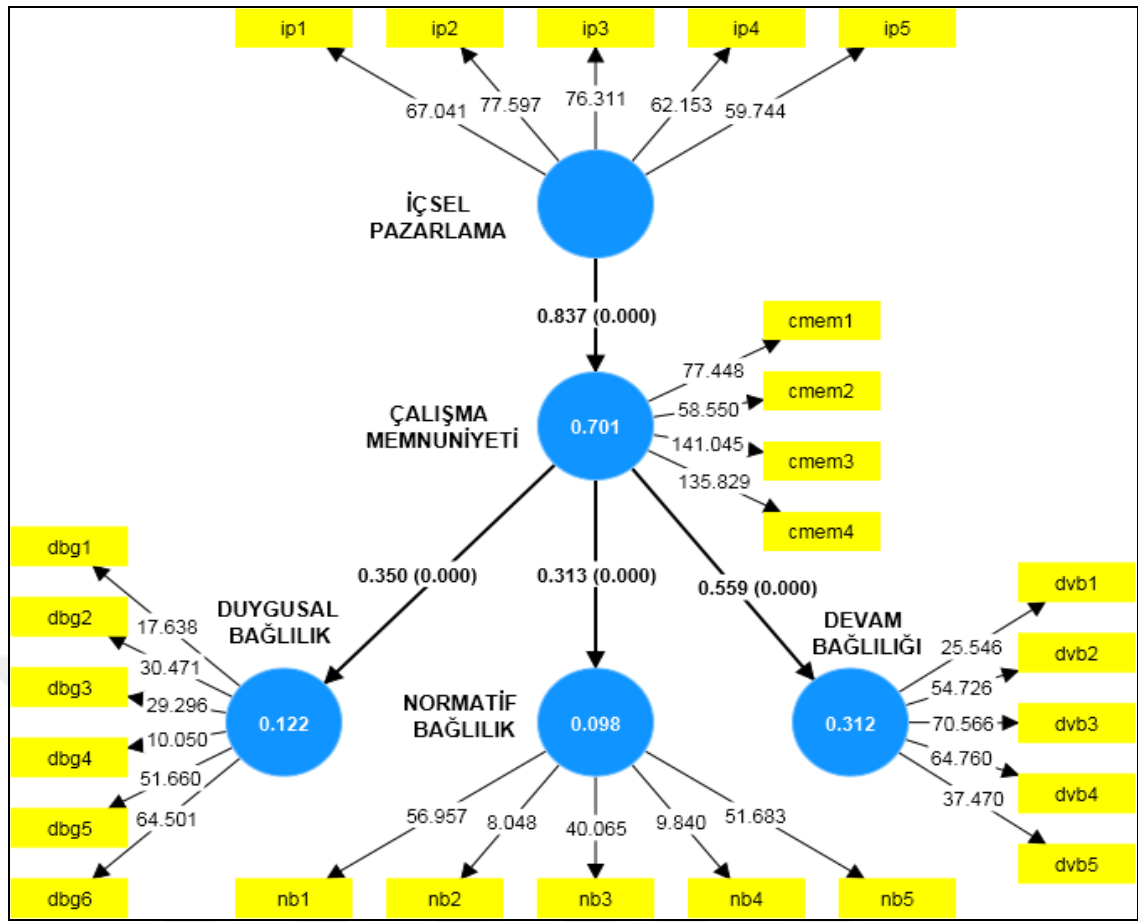
Tablo 5. R² ve f² değerleri tablosu

f ²	DVB	DBG	NB	CMEM	R ²	R-Kare	R-Kare Düzeltilmiş
DVB					DVB	0.312	0.310
DBG					DBG	0.122	0.119
NB					NB	0.098	0.095
CMEM	0.454	0.139	0.109		CMEM	0.701	0.700
IP				2.343			
İndeks ve Kaynak	f ² < 0.02 etki yok / 0.02 ≤ f ² < 0.15 küçük etki / 0.15 ≤ f ² < 0.35 orta etki / f ² ≥ 0.35 (Büyük etki) Henseler vd.. 2009: 303; Yahaya vd.. 2019: 12.				R ² = 0.02 < 0.13 < 0.26 (Küçük < Orta < Büyük) Cohen. 1988: 414.		

Literatürde Smart PLS’de model uyumuna ilişkin istatistiki olarak dört göstergenin olduğu belirtilmektedir. Bu değerler SRMR, NFI, d_ULS ve d_G şeklinde ifade edilmektedir (Birkie ve Trucco, 2020: 16). Araştırmalarda 1’e yakın NFI değerinin ve sıfıra yakın SRMR (0<0.08), d_G ve d_ULS’nin ise 0.05’ten büyük olmasının (anlamsız olmasının) iyi bir model uyumunu temsil ettiği vurgulanmaktadır. Ayrıca model uyumuna ilişkin PLS uygulamalarında NFI değerinin de 0.70’ten büyük olması gerektiği vurgulanmaktadır (Ismael ve Sağsan, 2021: 663). Bu çalışmada doymuş ve tahmini modele ilişkin sonuçlar incelendiğinde, genel olarak model uyumunun sağlandığı gözlemlenmektedir (Tablo 6).

Tablo 6. PLS-SEM model fit sonucu

Model Fit	Doymuş Model	Tahmini Model
SRMR	0.070	0.115
d_ULS	1.608	4.335
d_G	0.489	0.576
Chi-Kare	836.606	943.751
NFI	0.867	0.850
İndeks ve Kaynak	SRMR < 0.080 / d_ULS > 0.05 / d_G > 0.05 / NFI > 0.70 / Ismael ve Sağsan. 2021: 663.	



Şekil 9. Araştırma yapısal model sonucu

Yapısal bir modelde yapılar arasındaki yol ilişkilerinin yönünün değerlendirilmesi faydalı sonuçlar verecektir (Sarstedt vd., 2019: 16). Bu araştırmanın model sonucu incelendiğinde bütün değerlerin pozitif katsayılarla sahip olduğu görülmektedir (Şekil 9). Çalışmada doğrudan etkilere ilişkin sonuçlar incelendiğinde, sağlık çalışanlarının içsel pazarlama davranışlarının çalışma memnuniyeti düzeylerine pozitif etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Sağlık çalışanlarının organizasyondaki çalışma memnuniyeti düzeylerinin ise duygusal, normatif ve devam bağlılığı davranışlarına pozitif etkileri olduğu görülmektedir.

Literatürde araştırma modeline ilişkin yol katsayılarının anlamlı değerlere sahip olup olmadığını belirlemek için t istatistiksel değerlerinin incelenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca %5 anlamlılık düzeyinde (araştırmaya ilişkin bütün analizler %5 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir) t istatistiki değerinin 1.96 değerinden büyük değerler alması ile anlamlı sonuçlar ortaya koyabileceği vurgulanmaktadır (Wong, 2013: 24). Bu çalışmada ise %5 anlamlılık düzeyinde test edilen hipotezlerin tamamında t değerlerinin 1.96'dan büyük değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlar

bütün hipotezlerde anlamlı etkilerin olduğunu doğrulamakta olup, sonuçlar aşağıdaki gibidir (Tablo 7).

Tablo 7. Yol katsayılarına ilişkin yapısal model sonucu

Hipotezler	Etki	O	M	Std. Hata	T	P	Sonuç
Doğrudan Etkiler							
H ₁ : IP -> CMEM	(+)	0.837	0.837	0.018	46.040	0.000	Kabul
H _{2a} : CMEM -> DBG	(+)	0.350	0.359	0.042	8.373	0.000	Kabul
H _{2b} : CMEM -> NB	(+)	0.313	0.323	0.053	5.906	0.000	Kabul
H _{2c} : CMEM -> DVB	(+)	0.559	0.562	0.042	13.303	0.000	Kabul
Aracı Etkiler							
H _{3a} : IP -> CMEM -> DBG	(Aracı)	0.293	0.300	0.036	8.150	0.000	Kabul
H _{3b} : IP -> CMEM -> NB	(Aracı)	0.262	0.270	0.046	5.741	0.000	Kabul
H _{3c} : IP -> CMEM -> DVB	(Aracı)	0.468	0.470	0.038	12.173	0.000	Kabul
Toplam Etkiler							
IP -> CMEM	(Toplam)	0.837	0.837	0.018	46.040	0.000	
CMEM -> DBG	(Toplam)	0.350	0.359	0.042	8.373	0.000	
CMEM -> NB	(Toplam)	0.313	0.323	0.053	5.906	0.000	
CMEM -> DVB	(Toplam)	0.559	0.562	0.042	13.303	0.000	
IP -> DBG	(Toplam)	0.293	0.300	0.036	8.150	0.000	
IP -> NB	(Toplam)	0.262	0.270	0.046	5.741	0.000	
IP -> DVB	(Toplam)	0.468	0.470	0.038	12.173	0.000	
DVB: Devam Bağlılığı; DBG: Duygusal Bağlılık; NB: Normatif Bağlılık; CMEM: Çalışma Memnuniyeti; IP: İçsel Pazarlama							

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

✓ H₁ hipotezinde ifade edilen ‘sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen organizasyonundaki içsel pazarlama faaliyetleri onların çalışma memnuniyetlerini pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir’ hipotezi desteklenmiştir (0.837; p<.05).

✓ H_{2a} hipotezinde açıklanan ‘sağlık çalışanlarının çalışma memnuniyetleri onların organizasyona olan duygusal bağlılıklarını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir’ hipotezi desteklenmiştir (0.350; p<.05).

✓ H_{2b} hipotezinde vurgulanan ‘sağlık çalışanlarının çalışma memnuniyetleri onların organizasyona olan normatif bağlılıklarını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir’ hipotezi desteklenmiştir (0.313; p<.05).

✓ H_{2c} hipotezinde belirtilen ‘sağlık çalışanlarının çalışma memnuniyetleri onların organizasyona olan devam bağlılıklarını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir’ hipotezi desteklenmiştir (0.559; p<.05).

Literatürde, araştırma hipotezlerine ilişkin bir öngörü ve sonuç arasındaki güçlü ilişki vurgulanıyor ise bu ilişkinin arkasında yer alan mekanizmaların keşfedilmesi için aracı etkinin incelenebileceği belirtilmektedir (Frazier vd., 2004: 117). Araştırmalarda ayrıca aracı etkiye ilişkin elde edilen yol katsayılarının çarpımlarının pozitif değerler

alması durumunda tamamlayıcı aracılığın, negatif değerler alması durumunda ise ilişkide rekabetçi aracılığın var olacağı belirtilmektedir (Zhao vd., 2010: 204). Buradan hareketle araştırmamızda;

✓ H_{3a} hipotezinde ortaya koyulan '*sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen organizasyonundaki içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların organizasyona olan duygusal bağlılıkları ilişkisinde çalışanların çalışma memnuniyetleri ara değişken rolü oynar*' hipotezi desteklenmiştir (0.293; p<.05).

✓ H_{3b} hipotezinde ifade edilen '*sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen organizasyonundaki içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların organizasyona olan normatif bağlılıkları ilişkisinde çalışanların çalışma memnuniyetleri ara değişken rolü oynar*' hipotezi desteklenmiştir (0.262; p<.05).

✓ H_{3c} hipotezinde belirtilen '*sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen organizasyonundaki içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların organizasyona olan devam bağlılıkları ilişkisinde çalışanların çalışma memnuniyetleri ara değişken rolü oynar*' hipotezi desteklenmiştir (0.468; p<.05).

Son olarak toplam etkilere ilişkin sonuçlar incelendiğinde bütün ilişkilerde pozitif ve anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Yani sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen içsel pazarlama faaliyetleri onların çalışma memnuniyetlerine pozitif ve anlamlı bir etki oluşturmaktadır (0.837; p<.05). Sağlık çalışanlarının çalışma memnuniyetleri; duygusal bağlılık (0.350; p<.05), normatif bağlılık (0.313; p<.05) ve devam bağlılığı (0.559; p<.05) düzeylerini pozitif ve anlamlı yönde etkilemiştir. Araştırmada ayrıca sağlık çalışanlarına yönelik organizasyonun içsel pazarlama faaliyetlerinin; onların duygusal bağlılığı (0,293; p<.05), normatif bağlılığı (0.262; p<.05) ve devam bağlılığı (0.468; p<.05) davranışlarına pozitif ve anlamlı etkileri olduğu sonuçlarına erişilmiştir (Tablo 7).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzdeki yeni oluşumlar ve değişimler incelendiğinde örgütlerin başarısının dış müşterilerin memnuniyetine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Dış müşteriye memnun etmenin yolu da iç müşteri memnuniyetinden geçmektedir. Artık örgütlerin büyük bir çoğunluğu iç müşterilerin taleplerine de önem verilmesi gerektiğini anlamışlardır. Mutlak başarı elde etmek isteyen örgütler, başarıya ulaşmak için öncelikle iç müşterilerin mutlu edilmesini sağlamalıdır.

Yapılan bu çalışmada oluşturulan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Sağlık çalışanlarının Covid-19 döneminde faaliyet yürütürken organizasyonlarına olan bağlılıkları verdikleri hizmetler açısından oldukça kıymetlidir. Bu durum hem bireysel hem de toplumsal olarak bütün paydaşları etkileyebileceği gibi sağlık çalışanlarının geleceğe yönelik faaliyetlerini de şekillendirebilir. Bu açıdan araştırmada sağlık çalışanlarının Pandemi döneminde gerçekleştirdikleri faaliyetlerde organizasyonlarına yönelik devam bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve duygusal bağlılıkları üzerine etki edebileceği düşünülen, çalışma memnuniyeti düzeyleri ve onlara yönelik içsel pazarlama faaliyetlerinin etkileri incelenmiştir.

Araştırmada sağlık çalışanlarına yönelik organizasyonun içsel pazarlama faaliyetleri onların çalışma memnuniyet düzeylerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç çalışan memnuniyeti açısından organizasyonlardaki yönetsel faaliyetlerde içsel pazarlama davranışlarının etkili olduğunu net bir şekilde göstermesi açısından önemlidir.

Geliştirilen araştırma modelinde sağlık çalışanlarının çalışma memnuniyeti düzeylerinin onların organizasyonlarına olan duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bu sonuç genel olarak sağlanan çalışma ortamından duyulan memnuniyetin çalışanları duygusal olarak organizasyonlarına daha fazla bağlı hale getirdiğini göstermektedir. Duygusal bağlılığın sağlanmasında çalışan memnuniyeti dikkate değer bir değişkendir denebilir.

Analiz sonucunda ayrıca sağlık çalışanlarının çalışma memnuniyeti düzeylerinin onların organizasyonlarına olan normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu sonuç, sağlık çalışanlarının organizasyonlarına yönelik memnuniyetlerinin onların gösterecekleri fedakârlığı da arttıracak şekilde yorumlanabilir.

Araştırmada sağlık çalışanlarının çalışma memnuniyeti düzeyleri organizasyona yönelik devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bu sonuç

Çalışanların alışma ortamlarından duydukları memnuniyetlerinin onların zorlu Pandemi şartlarında dahi örgütteki sürekliliklerine katkı sağladığını göstermektedir.

Analiz sonucunda; aracı etkiye ilişkin bütün değerlerin yol katsayıları pozitif katsayılara sahip olmuştur. Bu sonuç sağlık çalışanlarının organizasyonlarındaki çalışma memnuniyeti davranışlarının tamamlayıcı bir işleve sahip olduğunu göstermektedir. Çalışma ortamında duyulan memnuniyet oldukça işlevsel bir rol üstlenmektedir. Yani alışanlara yönelik sunulan içsel pazarlama faaliyetleri ile duygusal, normatif ve devam bağlılıkları ilişkisinde çalışanların çalışma memnuniyetleri tamamlayıcı bir işleve sahip olmuştur.

Araştırmada yol katsayılarının birbirleri ile ilişkisinde toplam etkiler de ortaya koyulmuştur. Toplam etkilerin tamamı pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip olmuştur. Araştırmada toplam etkilere ilişkin sonuçlar incelendiğinde; çalışanlara yönelik içsel pazarlama faaliyetlerinin onların çalışma memnuniyetleri, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Bu sonuçlar ışığında çalışma memnuniyetinin oluşturulmasının bu tip kritik örgütlerde hayati bir role sahip olduğu ve çeşitli düzeylerdeki bağlılığı doğrudan etkilediği anlaşılmaktadır. Memnuniyetin oluşturulmasında ise çalışanların da tıpkı müşteriler olarak görülmeleri ve onların beklentilerinin dikkate alınması ve onları memnun edecek çeşitli düzeylerde pazarlama faaliyetlerine önem verilmesi elzemdir. Bu pazarlama faaliyetlerine yn verilmesi anlamında öncelikle sağlık kuruluşlarında çalışanlar için iş performansı önemli bir ölçüm değeridir ve ilerisi için çok fazla anlam taşır. Bu değerlendirmede sonuçlarının iyileştirilmesi için çalışanların değerlendirme sürecine katılımları tabandan başlayarak yapılmalıdır. İşyerindeki ilişkileri geliştirmek, işyerinin tüm ofislerinde demokratik düzenlemeler oluşturmak ve uygulamak, çalışanların kolayca paylaşım içerisinde olmaları, zamanında raporlama ve bilgilendirme yapabilmeleri ve üstlerin ilgi ve yardımlarını alabilmeleri için gereken iletişim kanallarının kurulup işletilmesi ve bilgi alışverişinin artırılması, işlerin hızlanması, üstlerle iletişimde zorluk çekmeden sorunları zebilme şeklindeki düzenlemeler ile üstler ve aşlar arasındaki karşılıklı anlayış ve yönetişim kolaylıkla artırılabilir. Ayrıca farklı bölümler arası kültür, sanat ve spor ilişkilerinin organize edilmesi, çalışanlar arasındaki dayanışmayı artırarak çalışanlara daha iyi bir zindelik sağlayabilir ve bu da sağlık ve fizik açısından onları destekleyebilir. Öte yandan çalışanlar arasında dostane ve işbirlikçi bir çalışma ortamı oluşturmaya yardımcı olabilir.

Sağlık kuruluşlarında işin doğası oldukça streslidir ve toplumdaki birçok bireyi veya kuruluşu etkiler, bu nedenle çalışanlara işin rolünü ve işin katkı derecesini, işin toplum için önemini onlara anlatmak üzere gerekli faaliyetleri göstermek gerekir. Bu, çalışanların yaptıkları işin rolünü anlamalarına yardımcı olacak ve böylece çalışma motivasyonlarını da olumlu yönde arttıracaktır.

İşyerinde maaşlar ve sosyal yardımlar devlet bütçesinden ödenmektedir. Çalışanların döner sermaye dışında bir ek gelirleri de bulunmamaktadır. Dolayısıyla maaştan ve mevcut sosyal yardımlardan pek memnun olunduğunu söylemek mümkün değildir. Bu nedenle, kanunlar çerçevesinde kamuya ait işyerinin çalışanlarına ek gelir getirici faaliyetler bulması veya onlara sosyal yardım sağlamanın yollarını araması, böylece çalışanlarının maaş ve refah harcamalarını artırması, onların kuruma ve işlerine olan bağlılıkları noktasında faydalı olacaktır.

Sağlık çalışanlarının niteliklerini geliştirmek için eğitim kurslarına katılmaları bağlamında çeşitli koşullar yaratmak da faydalı olacaktır. Ayrıca üst kademe pozisyonlarda çalışanlarını değerlendirmek üzere kurum içi sınavlar düzenlenmesi ve çalışanlarının kariyer hedeflemelerine imkân sağlanması onların örgüte bağlılıkları açısından yerinde davranışlar olacaktır.

Ayrıca çalışanların çalışma verimliliğini iyileştirebilmesi adına çalışma ortamını, ekipmanı sürekli iyileştirmek ve mümkünse eskiyen bozulan veya zorluk çıkaran ekipmanları veya tesisleri değiştirmek doğru bir yaklaşım olacaktır. Öte yandan kamu varlıklarını koruma bilincini artırmak, iş güvenliği kurallarına uymak, işçi sağlığı ve güvenliğini sağlamak da sağlık çalışanlarının memnuniyetlerini ve dolayısıyla bağlılıklarını arttırmada dikkat edilmesi gereken diğer vurgulanması gereken konular arasında sayılabilir.

Bu doğrultuda ayrıca;

✓ Sağlık kurumlarındaki yöneticiler, kurumda meydana gelen ya da gelebilecek olan önemli değişiklikler hususunda yatay-çapraz-dikey iletişim kanalları ve uygun araçları kullanarak, kurum çalışanlarını bilgilendirmelidir.

✓ Sağlık çalışanlarının istek ve önerilerini rahatlıkla paylaşabilecekleri uygun örgüt yapısı oluşturulmalı ve çalışanların istek-öneri-beklentilerini iletip paylaşabilecekleri ortam ve araçlar oluşturulmalıdır.

✓ Çalışanların kurum içi iş tanımları net bir biçimde açıkça belirlenmeli, çalışanların bu tanımlara uygun işler verilmelidir.

✓ Çalışanlara kurumda tanımlı iş gereklerinin, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağı belirli periyotlar içerisinde oryantasyon-rotasyon eğitimleriyle verilmelidir.

✓ Kurum içerisindeki hizmet içi eğitimler belirli aralıklarla düzenlenmelidir.

✓ Çalışanların yeteneklerine yönelik görevlendirmelerin yapılması ve çalışan katılımcılığının sağlanarak görev dağılımlarının yapılması sağlanmalıdır.

✓ Çalışanların güvenli bir şekilde işlerini yerine getirecek iş güvenliği uygulamalarına önem verilmelidir.

✓ Çalışanların örgütsel bağlılıklarının alt faktörü olan duygusal bağlılıklarını güçlendirmek üzere onlar, ailenin bir parçası gibi görülmeli ve buna yönelik politikalar geliştirilmelidir.

✓ Çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek için sosyal ve kültürel faaliyetlere önem verilmeli ve işi aksatmayacak şekilde mümkün olan en sıklıkla düzenlenmelidir.

✓ Kurumda çalışanların birlik duygusu güçlendirecek ve çalışanlar arasında kabul görecekt işletme uygulamalarının bulunmasına ve geciktirilmeden uygulanmasına ehemmiyet gösterilmelidir.

Gelecek araştırmalarda organizasyonlarda çalışanlara yönelik sunulan içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların performansları ve motivasyonları üzerindeki etkileri de ayrıca incelenebilir. Çalışanların organizasyonlarına yönelik bağlılıklarında kültürel ve toplumsal açıdan zorunluluk hissi oluşturabilecek değişkenler (örf, adet, gelenek ve inanç gibi) de modele eklenerek araştırılabilir. Ayrıca çalışma memnuniyetinde etkili olabilecek daha farklı değişkenlere de yer verilebilir.

KAYNAKÇA

- Aburumman, O. J., Omar, K., Shbail, M. A. ve Aldoghan, M. (2023). How to deal with the results of PLS-SEM? B. Alareeni and A. Hamdan (Eds.): ICBT 2022, *Lecture Notes in Networks and Systems (LNNS)*, 495, 1196-1206.
- Afthanorhan, W. M. A. B. W. (2013). A Comparison of partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) and covariance based structural equation modeling (CB-SEM) for confirmatory factor analysis. *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology*, 2(5), 198-205.
- Ahmed, P. K. ve Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(4), 32-51.
- Ahmed, P. K. ve Rafiq, M. (2002). Internal Marketing. Oxford: Butterworth Heinemann
- Ahmed, P., Rafiq, M. ve Saad, N. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. DOI: 10.1108/03090560310486960
- Aimran, A., Afthanorhan, W. ve Razali, H. (2015). Moderated mediation using Partial Least Kare Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *International Journal of Engineering & Technology Research*, 3(2), 1-10.
- Akyüz, A. M. ve Durmuş, İ. (2022). Investigation of factors that may affect the commitment of healthcare professionals to their works during the Covid-19 Pandemic period. *SAGE Open*, 12(2), 1-16.
- Akyüz, A. M. ve Yazıcı, Y. (2022). İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Kamu kurumunda bir uygulama. *The Journal of International Scientific Researches*, 7(1), 83-98.
- Al Kurdia, B., Alshuridehb, M. ve Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical. *Management Science Letters*, 10, 3561–3570.
- Alafi, K. K., Al-Qeed, M. ve Alkayed, W. (2013). Prevalence and Factors Affecting Employee Satisfaction: The Case of King Abdullah University Hospital in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 8(23), 40-48.
- Allen, N. ve Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

- Al-Shammari, E. T. (2021). Investigation of factors affecting employee satisfaction of it sector. *(IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 12(2), 259-268.
- Altay, M. (2018). *Yaşam kalitesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yükü ve lider-üye etkileşiminin rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Altuğ, T. (2013). *Kamu sektörü çalışanlarının içsel pazarlama anlayışı bağlamında iş tatminlerinin değerlendirilmesi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Alvar, S. Z., Naimi, E. A., Nasr, M. S. ve Maymand, M. M. (2018). Topic: An overview on various models of internal marketing strategies. *International Journal of Environmental & Science Education*, 13(2), 131-142. e-ISSN: 1306-3065 2018
- Arıkan, R. (2013). *Araştırma yöntem ve teknikler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Arslan, E. (2017). *Otel işletmelerinde çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aslan, M. ve Ağiroğlu Bakır, A. (2014). Öğretmenlerin okullarındaki örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri. *International Journal of Social Science*, 25(1), 189-206.
- Aven, F., Parker, B. ve Glen, M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A Meta-Analysis. *The Journal of Business Research*, 26 (1), 63-73.
- Awan, M. A., Rizwan, M., Razzaq, J. B. ve Ali, U. (2014). Factors affecting employee satisfaction in the private organizations of Bahawalpur Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 147-163.
- Aysuna, C., Gürsoy, H. ve Küçükaydın, S. A. (2009). *Müşteri tanımları ve müşteri çeşitleri*. İstanbul: Yaprak Yayınları.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J. ve Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the Covid-19 Pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7, 1-7.
- Bagozzi, R. P. (1977). Structural equation models in experimental research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 209-226.
- Bagozzi, R. P. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: A comment. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 375-381.

- Bailey, A. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260.
- Balta, S. (2018). The influence of internal marketing on employee satisfaction in the service industry. *Business Management Dynamics*, 8(1), 12-15.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. ve Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.
- Baştürk, S. ve Taştepe, M. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. S. Baştürk (Ed.). Evren ve örneklem içinde (ss. 129-159). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Becker, T. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making. *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Bentler, P. ve Bonett, D. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Berry, L. (1981). The employee as a customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 33-44.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum: Atatürk Basımevi.
- Birkie, S. E. ve Trucco, P. (2020). Do not expect others do what you should! Supply chain complexity and mitigation of the ripple effect of disruptions. *International Journal of Logistics Management*, 1-29.
- Biter, A. (2007). *İşletmelerde iletişimin işletme verimliliğinde yeri ve önemi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Bollen, K. A. (1989) *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Boone, L. ve Kurtz, D. (2013). *Çağdaş işletme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bulut, E. ve Çavuş, G. (2015). Liderlik, motivasyon ve ödüllendirme ilişkilerinin incelenmesinde kısmi en küçük kareler yol analizinin kullanılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 591-614.
- Caldwell, C., Licon, B. ve Floyd, L. A. (2015). Internal marketing to achieve competitive advantage. *International Business and Management*, 10 (1), 1-8.
- Can, H. (1994). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsuru açısından değerlendirilmesi: Bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 20(63), 41-58.
- Cătălin, M. C., Andreea, P. ve Adina, C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics*, 3(11), 09-17.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel davranışın bireysel boyutu*. Gebze: GYTE Baskı ve Fotofilm Merkezi.
- Chang, C. S. ve Chang, H. C. (2009). Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(1), 92–100.
- Chen, J. ve Wu, S. (2016). The impact of customer relationship management and internal marketing on business performance: a comparison of lodging industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1-2), 17-33.
- Chen, Q., Huang, R., Pak, K. Y. ve Hou, B. (2021). Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review Journal*, 76(6), 1214-1227.
- Chen, Y. C. ve Lin, S. (2013). Applying importance-performance analysis for improving internal marketing of hospital management in Taiwan. *International Business Research*, 6(4), 45-54.
- Chi, C. G. ve Gursay, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 245–253.
- Chin, W. (1998a). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-568.
- Cohen, A. ve Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 43(10), 1015-1050.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Printed in the United States of America.

- Colbert, A. ve Kwon, I. (2000). Factors related to the organizational commitment of college and university auditors. *Journal of Managerial Issues*, 12(4), 484-502.
- Conduit, J. ve Mavondo, F. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation. *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.
- Cooper, J. ve Cronin, J. (2000). Internal marketing: Competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of Business Research*, 8(6), 177-181.
- Cowell, D. (1984). *The Marketing of services*. London: William Heinemann Ltd.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çelebi, M. (2009). *Örgütsel bağlılığın sağlanılmasında bir araç olarak personel güçlendirme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karaman Üniversitesi, Karaman.
- Çoban, S. (2004). Toplam kalite yönetimi perspektifinde içsel pazarlama anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 20-22.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 4-11.
- Daguplo, M. S. ve Daguplo, C. A. M. M. (2019). Modeling human resource competencies as significant predictors of employee satisfaction. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*. 7(2), Part III, 107-114.
- Delene, L. M. (1992). Relationship marketing and service quality. *Journal of American College Health*, 40(6), 265-269.
- Demir, H., Usta, R. ve Okan, T. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 135-161.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve bilgi paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Dias, D. P. N. P. ve Sucharitharathna, K. P. G. C. D. (2020). Predicting employee satisfaction of academics in Sri Lankan Universities: Ordinal regression approach. *International Journal of Advanced Studies in Computer Science and Engineering (IJASCSE)*, 9(1), 6-14.
- Dias, D. P. N. P., Cooray, T. M. J. A. ve Rajapakse, W. (2018). Employee satisfaction of academics in Sri Lanka: A logistic regression approach. *Global Journal of Computer Science and Technology*, 18(3), 5-12.
- Diker, O. (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

- Do, L. (2017). *Role of internal marketing practices in the development of customer service culture: A case study*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Lappeenranta University of Technology, Finlandiya.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan ilişkileri yönetimi ERM*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 29, 37-61.
- Emir, O., Şahin, S. ve Arslantürk, Y. (2018). An assessment of the impact of employee satisfaction on customer satisfaction in hotel enterprises. *Journal of Business Research-Turk*, 10(4), 794-806.
- Ene, S. (2013). İçsel pazarlamaya yönelik olarak çalışanların pazarlama kültürünün oluşturulmasının işletme performansını arttırmadaki rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5(10), 67-90.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, H. ve Demirgöz Bal, H. (2015). Hemşirelikte örgütsel bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(2), 1-46.
- Ergün, G. S. ve Boz, H. (2017). İşletmelerin içsel pazarlama uygulamaları ve iş görenlerin iş tatmini ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar (Studies on Marketing Insights)*, 1(1-2), 1-12.
- Errassafi, M., Abbar, H. ve Benabbou, Z. (2019). The mediating effect of internal integration on the relationship between supply chain integration and operational performance: Evidence from Moroccan manufacturing companies. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(2), 254-273.
- Eskandari, H. ve Mirakbari, A. S. (2019). Examining the effect of empowerment, teamwork and training on employee satisfaction in the headquarters of the Tehran social security organization. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 148-164.
- Evren, Z. (2017). *Örgütsel bağlılık ve mağazacılık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış tezsiz yüksek lisans projesi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Feii, B., Tham, J. ve Azam, S. M. F. (2021). Factors affecting employee satisfaction and corporate profits in China's private express industry. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 7(1), 110-130.

- Fettahlioğlu, S., Fettahlioğlu, Ö. O., Yıldız, A. ve Birin, C. (2016). İçsel pazarlamanın kurumsal itibar üzerine etkisi: bir alan araştırması. *International Journal of Academic Value Studies*, 2(3), 30-45.
- Foreman, S. K. ve Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application, *Journal of Marketing Management*, 11, 755-768.
- Fornell, C. ve Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Frazier, P. A., Tix, A. P. ve Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counselling psychology research. *Journal of Counselling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Frost, A., ve Kumar, M. (2000). INTSERVQUAL-An internal adaptation of the gap model in a large service organization. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 358-377.
- Fuciu, M. ve Dumitrescu, L. (2018). On internal marketing-concept, models, advantages and disadvantages. *Revista Economică*, 70(5), 53-64.
- Garson, D. (2016). *Partial least squares: Regression and structural equation models*. Statistical Associates Publishers, Asheboro.
- Georges, F. T. (2020). Organisational commitment: A review of the evolution from side-bets to the three-component conceptualisation model. *Global Journal of Management and Business Research*, 20 (5), 27-32.
- Ghosh, A. ve Biswas, D. (2020). Factors that affect satisfaction among bank employees in West Bengal. *PIMT Journal of Research*, 12(4.), 117-122.
- Gill, S. S. ve Gill, A. K. (2012). Correlation between employee and customer satisfaction: A case of a heart care facility. *World Journal of Social Sciences*, 2(4), 267-272.
- Gordillo-Benavente, L. J., Domínguez-Valdez, B. M. ve Vega-Sosa, L. M (2015). Model of internal marketing as a trigger to achieve the commitment of internal customers at the Polytechnic University of Tulancingo in the State of Hidalgo, Mexico. *International Review of Management and Business Research*, 4(4), 945-962.
- Gökçin, G. (1996). *İç ve dış müşteri memnuniyeti ulusal kalite kongresi el kitabı*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Grönroos, C. (1981). *Internal marketing: An integral part of marketing theory*. Chicago: American Marketing Association Proceedings Series.

- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel iletişim, iletişim doyum ve kurumsal bağlılık*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gülova Altın, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel: Türkiye Merkez Bankası uygulaması*. Yayınlanmamış uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güngör, K. S. ve İlişen, E. (2018). Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 962-977.
- Hadi, N., Abdullah, N. ve Sentosa, I. (2016). Making sense of mediating analysis: A marketing perspective. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 5(2), 62-76.
- Haghighikhah, M., Khadang, M. ve Arabi, M. (2016). Internal marketing: Employee satisfaction and word of mouth in Guilan's Saderat Bank. *International Journal of Marketing Studies*, 8(2), 147-158.
- Hai, P. T. (2017). The research of factors affecting the job satisfaction of auditors in auditing firms: empirical evidence in Vietnam. *International Journal of Economic Research*, 14(9), 315-328.
- Hair, J. F., Howard, M. C. ve Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Second Edition.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. ve Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A.B. ve Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Hassan, L. M. M. ve Mohamed, S. B. A. (2023). Examining factors affecting employee's job satisfaction under the practices of human resources management and total quality management: Case study of Egyptian Petroleum Company. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, 4(1)1, 229-267.
- Helman, D. ve Payne, A. (1992). Internal marketing: Myth versus reality. [PDF belgesi]. Web site: 04 Aralık 2022 tarihinde <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/499/SWP0592.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. adresinden erişildi.
- Henseler J., Ringle, C. M. ve Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Henseler, J., Hubona, G. ve Ray, P. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Hogg, G. ve Carter, S. (2000). *Employee attitudes and responses to internal marketing*. Varey, R. and B. Lewis (Eds.). Internal Marketing: Directions for Management içinde (ss. 109-124). Routledge, London.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Hsu, S. H. ve Wang Y. C. (2008). The development and empirical validation of the employee satisfaction index model. *Total Quality Management*, 19(4), 353-366.
- Hu, L. ve Bentler, P. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to under parameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.

- Huang, Y. T. ve Thiele, S. R. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born Tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196-206.
- Ismael, G. Y. ve Sağsan, M. (2021). The mediation effect of organizational culture between knowledge management processes and creative thinking: A case of Covid 19 healthcare workers in northern Iraq. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 30(1), 658-667.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri . *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. İstanbul: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- İslamoğlu, A. (2000). *Pazarlama yönetimi-stratejik ve global yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İşler Büyüker, D. ve Özdemir, Ş. (2010). Hastane işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Isparta ili örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 115-142.
- Janadari, M. N. P., Subramaniam, S. R. ve Wei, C. C. (2016). Evaluation of measurement and structural model of the reflective model constructs in PLS – SEM. The Sixth International Symposium of South Eastern University of Sri Lanka: South Eastern University of Sri Lanka, 20-21 Dec 2016, Oluvil, Sri Lanka.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337.
- Jaussi, K. S. (2007). Attitudinal commitment: A three-dimensional construct. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 51–61.
- Jeon, H. ve Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332–341.
- Joung, H. W., Choi, E. K., Lee, D. S. ve Kim, H. S. (2015). Exploring internal marketing mix and its applications in the foodservice industry. *Culinary Science and Hospitality Research*, 21(5), 192-203.
- Kaçaroğlu, M. (2015). *Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama ve hizmet kalitesinin karşılaştırmalı değerlendirilmesi: Pamukkale Üniversitesi spor merkezi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Kalyoncu, H. (2007). *Hizmet sektöründe müşteri tatmini açısından içsel pazarlama ve uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kanyurhi, E. B. ve Akonkwa, D. B. M. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773-796.
- Kaushik, S., Mehta, A., Srivastava, S. ve Mehendale, S. (2018). Factors affecting employee satisfaction – A methodological and thematic review. *Asian Journal of Management*, 9(1), 834-840.
- Kaya, S. ve Akyüz, A. M. (2015). İçsel pazarlama temelinde insan kaynakları uygulamalarının müşteri memnuniyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Turkish Studies*, 10(2), 1-30.
- Kelly, S. J. (2004). Measuring attitudinal commitment in business-to-business channels. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(6), 636–651.
- Kock, N. ve Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227-261.
- Kock, N. ve Lynn, G. S. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 546-580.
- Koçel, T. (2008). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Krejcie, R. ve Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Le-Hoang, P. V., Ho, V. T. ve Phan, N. T. (2020). Factors affecting employee satisfaction: the case of land plot sales staffs. *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, 11(1), 180-193.
- Lings, I. N. (1999). Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*, 32(4), 452-463.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Lizote, A. S., Verdinelli, M. A. ve Nascimento, S. (1995). Organizational commitment and job satisfaction: A study with municipal civil servants. *Brazilian Journal of Public Administration*, 51(6), 947-967.
- Lowry, P. B. ve Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioural causal theory: When to

- choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146.
- Lu, C. S. ve Lin, C. C. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209-223.
- Machova, R., Zsigmond, T., Zsigmondova, A. ve Seben, Z. (2021). Employee satisfaction and motivation of retail store employees. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 67-83.
- Mahalawat, V. ve Sharma, B. (2019). Study of factors affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 11(12), 939-945.
- Malkania, N., Kazmia, S. ve Rashid, M. U. (2021). Epidemiological assessment of oral cancer burden in Pakistan. *Cancer Investigation*, 39(10), 842–853.
- Manohar, J. ve Kumari, S. (2015). Effect of organisational learning on employee satisfaction - an empirical study among employees in manufacturing sector. *Assumption University-eJournal of Interdisciplinary Research (AU-eJIR)*, 1(1), 17-24.
- Mason, C. ve Perreault, W. (1991). Collinearity, power, and interpretation of multiple regression analysis. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 268-280.
- Masood, A., Ain, Q. U., Aslam, R. ve Rizwan, M. (2014). Factors affecting employee satisfaction of the public and private sector organizations of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 97-121.
- Maulidiani, J. J. ve Bhinekawati, R. (2020). Factors affecting employee loyalty: Lessons from millennials working in e-commerce companies in Jakarta. *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*, 5(2), 128-143.
- Mazzarolo, A. H. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 810-833.
- McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel davranış*. (A. Günsel ve S. Bozkurt, Çev.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Memon, M. A., Ramayah, T., Cheah, J-H., Ting, H., Chuah, F. ve Cham, T. H. (2021). PLS-SEM statistical programs: A review. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(1), 1-14.

- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4) 389–414.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Min, J., Iqbal, S., Khan, M. A. S., Akhtar, S., Anwar, F. ve Qalati, S. A. (2020). Impact of supervisory behaviour on sustainable employee performance: Mediation of conflict management strategies using PLS-SEM, *Plos One*, 15(9), 1-20.
- Mohamad, M., Afthanorhan, A., Awang, Z. ve Mohammad, M. (2019). Comparison between CB-SEM and PLS-SEM: Testing and confirming the Maqasid Syariah quality of life measurement model. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(3), 608-614.
- Mowday, R., Porter, L. ve M. Steers. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press, New York.
- Muchemi, T. W. (2015). *Factors affecting employee satisfaction in nongovernmental organizations: a case study of Africa yoga project*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Chandaria School of Business, Nairobi, Kenya.
- Njuguna, S. G. ve Owuor, E. (2016). Factors affecting employee satisfaction in the banking industry: case of consolidated Bank of Kenya Limited, Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 1(1), 51-69.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın.
- Özdemir, G. (2014). Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımı. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(1), 54-66.
- Özyer, K. ve Alici, İ. (2015). Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine ampirik bir araştırma. *Journal of World of Turks*, 7(1), 69-85.
- Pauceanu, A. M., Sanyal, S. ve Hisam, M. W. (2016). Variables affecting employee satisfaction – evidence from Sultanate of Oman. *IJABER*, 14(1), 499-510.
- Paxton, P., Curran, P., Bollen, K., Kirby, J. ve Chen, F. (2001). Monte Carlo experiments: Design and implementation. *Structural Equation Modeling*, 8(2), 287-312.

- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. ve Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Powell, D. ve Meyer, J. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Proctor, T. (2010). Internal marketing and its basis for sound customer relationship management. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(4), 256-263.
- Pungnirund, B. ve Sribunreng, P. (2019). Analysing various models of internal marketing strategies. *The EUrASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 3(16), 13-17.
- Rafiq, M. ve Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Ramaj, V., Nimani, A. ve Elezaj, S. (2019). Satisfaction of education employees in the Pristina region. *Knowledge – International Journal*, 35(2), 647-651.
- Rathi, R., Vakharia, A. ve Shadab, M. (2022). Lean six sigma in the healthcare sector: A systematic literature review. *Materials Today: Proceedings*, 50, 773–781.
- Ringle, C. M., Silva, D. ve Bido, D. (2014). Structural equation modeling with the SmartPLS. *Brazilian Journal of Marketing - BJM*, 13(2), 56-73.
- Ringle, C., Sarstedt, M. ve Straub, D. (2012). Editor's comments: A critical look at the use of PLS-SEM in 'MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 36(1), 3-14.
- Sabuncuoğlu, A. ve Gök, O. (2008). Büyük işletmelerin WEB sitelerinde yer alan misyon ve vizyon ifadelerinin pazar odaklılık açısından incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 123-141.
- Sageer, A., Rafat, S. ve Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 5(1), 32-39.
- Sağlık Bakanlığı. (2020). Covid-19 bilgilendirme. [PDF belgesi]. Web site: 12 Temmuz 2022 tarihinde <https://hsqm.saglik.gov.tr/tr/covid19> adresinden erişildi.
- Samadov, S. (2006). *İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Samanta, A. K. (2020). A study on the influencing factors of employee satisfaction with reference to the selected it companies in Kolkata, West Bengal. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 25, 98-109.
- Sarstedt, M., Hair, J., Ringle, C., Thiele, K. ve Gudergan, S. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM. Where the bias lies!. *Journal of Business Research*, 69(10), 3998-4010.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J-H., Ting, H., Moisescu, O. I. ve Radomir, L. (2019). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 26(4), 1–24.
- Sarstedt, M., Ringle, C., Henseler, J. ve Hair, J. (2014). On the emancipation of PLS-SEM. A commentary on Rigdon (2012), *Long Range Planning*, 47(3), 154-160.
- Sasser, W. E. ve Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector, *Business Horizons*, 19(3), 61-65.
- Selm, M. V. ve Jankowski, N. W. (2006). Conducting online surveys. *Quality & Quantity*, 40, 435–456.
- Shah, A. (2014). Internal marketing's effects on employee satisfaction, productivity, product quality, consumer satisfaction and firm performance. *American Journal of Management*, 14(4), 34-39.
- Shahzad, I., Qureshi, M. H., Abbas, A. ve Khan, I. H. (2018). Impact of internal marketing mix on affective commitment in telecommunication sector. *European Online Journal of Natural and Social Sciences, Special Issue on New Trends in Business, Economics and Management*, 7(1), 58-68.
- Shan, S., Li, C., Yao, W., Shi, J. ve Ren, J. (2014). An empirical study on critical factors affecting employee satisfaction. *Systems Research and Behavioural Science Syst. Res.*, 31, 447-460.
- Sharma, V., Annam, V., Gupta, T. ve Swadia, B. U. (2022). Factors affecting employee job satisfaction in the Indian pharmaceutical industry. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(5), 483-489.
- Shmueli, G. ve Koppius, O. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly*, 35(3), 553-572.
- Singh, M. (2012). Marketing mix of 4P'S for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 3(6), 40-45.
- Singh, R., Guleria, D. ve Kaur, N. (2016). Job satisfaction in banking sector: A comparative study of public and private sector banks in Amritsar City. *European Academic Research*, 4(2), 1370-1379.

- Snell, L., ve White, L. (2009). An exploratory study of the application of internal marketing in professional service organizations. *Services Marketing Quarterly*, 30(3), 195-211.
- Suneja, A. ve Kumar, R. (2011). Factors influencing employee satisfaction in ITeS-BPO Companies. *BVIMR Management Egde*, 4(2), 10-20.
- Suprihanto, J., Wrankgkani, T. ve Meliala, A. (2018). The relationship between internal marketing and the organizational commitment of doctors and nurses at Mardi Waluyo Hospital, Metro Lampung Indonesia. *International Journal of Healthcare Management*, 11(2), 79-87.
- Şanlıtürk, F. (2011). *Turizm hizmet sektöründe kalite rekabetinde üstünlük sağlamada iç müşteri tatmininin önemi, ölçüm yöntemleri ve Xanadu Resort Hotel uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şenol, C. ve Bilsel, A. (2020). Türkiye’de Covid-19 (Coronavirüs) Pandemisinin durumu ve algoritmik hesaplama göre gelecekteki durum analizi. *Journal of Social Humanities and Administrative Sciences*, 6(25), 535-546.
- Tag-Eldeen, A. ve El-Said, O. A. (2011). Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels, *Anatolia*, 22(2), 153-167.
- Tao, X., Wanqing, L. ve Wang Q. (2013). A study on the relationship mechanism between institutionalized management and employee satisfaction in hotel companies. 2013 IEEE International Conference on Granular Computing (GrC), s. 291-296.
- Taşkın, E. (2000). *Müşteri ilişkileri eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Telli, S. G., Işıkkay, T. ve Demir, C. (2022). Pazarlama yönetiminde insan faktörü: İçsel pazarlama ve iç müşteriler. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 4(6), 75-96.
- Thabit, H. T. ve Raewf, M. B. (2018). The evaluation of marketing mix elements: A case study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4), 100-109.
- Tran, B. X., Minh, H. V. ve Hinh, N. D. (2013). Factors associated with job satisfaction among commune health workers: Implications for human resource policies. *Glob Health Action*, 6(1), 1-6.
- Tung, H. T., Anh, N. T. V., Linh, N. T. T. ve Hoi, L. T. B. (2019). The factors affect job satisfaction of workers at Vietnam State Bank. *Journal of Economics and Business*, 2(3), 964-974.
- Türk, M. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Urk, M. (2015). *İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ile müşteri ve şirket performansına etkisinin analizinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Varey, R. J. ve Lewis, B. R. (1998). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.
- Varey, R. J. ve Levis, B. R. (2000). *Internal marketing directions for management*. London and New York: Rutledge e-Library.
- Varinli, İ. (2006). *Pazarlamada yeni yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wangenheim, F., Evanschitzky, H. ve Wunderlich, M. (2007). Does the employee–customer satisfaction link hold for all employee groups?. *Journal of Business Research*, 60, 690-697.
- Wieseke, j., Ahearne, M., Lam, S. ve Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 123-145.
- Wong, K. K-K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24, 1-32.
- Yahaya, M. L., Murtala, Z. A. ve Onukwube, H. N. (2019). Partial least squares (PLS-SEM): A Note for beginners, *International Journal of Environmental Studies and Safety Research*, 4(4), 1-30.
- Yalçın, A. ve İplik, F. (2004). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513-525.
- Yarimoğlu, E. K. ve Ersönmez, N. (2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi: Bir kamu bankası örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(1), 79-98.
- Yeygel Çakır, S. ve Temel Eğinli, A. (2010). *Memnun çalışanlar memnun müşteriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, V. ve Kınaş, Y. (2020). Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesiyle bir elektrik dağıtım şirketinin hizmet kalitesinin araştırılması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(12), 437-456.
- Yuliarini, S., Mat, N. K. N. ve Kumar, P. (2012). Factors affecting employee satisfaction among non-teaching staff in higher educational institutions in Malaysia. *American Journal of Economics*, Special Issue June 2012, 93-96.

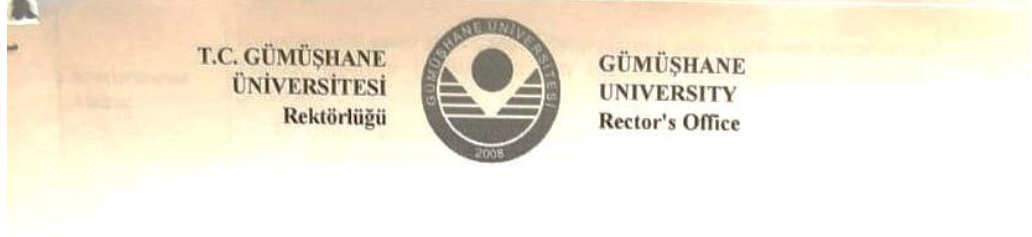
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.
- Zhao, X., Lync, J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zheng, X., Zhu, W., Yu, H., Zhang, X. ve Zhang, L. (2011). Ethical leadership in Chinese organizations: Developing a scale. *Front. Bus. Res China*, 5(1), 179-198.
- Zhou, D. (2020). Analysis on the influencing factors and countermeasures of job satisfaction reduction based on employees' personal perspective. *Modern Economics & Management Forum*, 1(3), 103-108.
- Zorlu, Z. (2017). *Mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektörü çalışanlarına yönelik ampirik bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

EKLER

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları

Demografik Bilgiler Cinsiyetiniz a) Kadın b) Erkek Yaşınız a) 25 Yaş ve altı b) 25-35 c) 35-45 d) 45-55 e) 55 ve üstü Medeni Durumunuz a) Bekâr b) Evli c) Dul		4. Eğitim Düzeyiniz a) Lise b) Ön Lisans c) Lisans d) Yüksek lisans ve Üstü 5. İş deneyim Süreniz a) 1-4 yıl arası b) 5-9 yıl arası c) 10-14 yıl arası d) 15-19 yıl e) 20 yıl üst				
Aşağıdaki ifadelere katılma biçiminizi belirtirken lütfen bu sıralamayı dikkate alarak yanıtlayınız. 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4) Katılıyorum, 5) Kesinlikle Katılıyorum						
IP1	Kurumum, çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
IP2	Kurumum, çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişimini maliyetten ziyade bir yatırım olarak görmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
IP3	Kurumumda çalışanlara sadece işleri nasıl yapmaları gerektiği değil neden yapmaları gerektiği de öğretilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
IP4	Kurumumdaki performans ölçüm ve ödüllendirme sistemleri, kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanları ödüllendirir ve birlikte çalışmaya teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
IP5	Bu kurum, çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılama esnekliğine sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
CMEM1	Çalıştığım bu kurumda yöneticilerimin bana yönelik karar ve davranışlarından memnunuz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
CMEM2	Çalıştığım bu kurumdaki çalışma arkadaşlarımla aramızdaki ilişkilerden memnunuz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
CMEM3	Çalıştığım bu kurumdaki kazancım ve bana sağladığı diğer sosyal imkânlardan memnunuz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
CMEM4	Genel olarak çalıştığım bu kurumdaki işimden memnunuz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
NB1	Benim yararına olsa bile şu anda kurumumdan ayrılmamın doğru olacağını düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
NB2	Kurumumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
NB3	Bu organizasyon sadakatimi hak ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
NB4	Buradaki insanlara karşı ahlaki bir yükümlülüğüm olduğu için kurumumdan şu anda ayrılmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
NB5	Bu organizasyona çok fazla şey borçluyum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DGB1	Kariyerimin geri kalanını bu kuruma adamaktan memnuniyet duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DGB2	Kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DGB3	Kurumumla güçlü bir bütünleşme duygusu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DGB4	Bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DGB5	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DGB6	Bu kurumun benim için çok büyük anlamı var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DVB1	Mevcut durumda kurumumda kalmak bir arzu olduğu kadar bir gerekliliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DVB2	İstesem bile şu anda kurumumdan ayrılmak benim için zor olurdu.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DVB3	Kurumumdan şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatım çok fazla bozulabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DVB4	Bu kurumdan ayrılırsam çok az alternatifim olacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DVB5	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ETİK KURUL KARARI



GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

(Proje Onay Formu)

TARİH	:	
YER	:	
ÜYELER	:	Prof.Dr. GUNAY ÇAKIR (Başkan) Prof.Dr. HASAN AYAYDIN (Üye) Prof.Dr. MÜGE YILMAZ (Üye) Prof.Dr. BAYRAM NAZIR (Üye) Prof.Dr. EKREM CENGİZ (Üye) Prof.Dr. HURİ İLYASOĞLU (Üye) Prof.Dr. FERKAN SİPAHİ (Üye)

Araştırmanın Amacı:	Bu çalışmanın genel amacı, sağlık çalışanlarının salgın sürecinde kurumlarına bağlılık düzeyini incelemektir. Bu bağlamda araştırmanın alt amaçları şunlardır; 1. Çalışanların pandemi sürecinde yaşadıkları zorluklar ve bu zorluklara bağlı olarak örgüte bağlılık düzeylerinin ölçülmesi 2. Pandemi sürecinde içsel pazarlamanın örgüt bağlılığı üzerinde ki etkisi 3. İçsel Pazarlama ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
Araştırmanın Gerekçesi:	Hastaneler farklı iş kollarının yer aldığı, farklı meslek gruplarının yer aldığı büyük işletmelerdir. Pandemi sürecinde hastaneler de yoğunluk ve iş yükü daha da artmıştır. Farklı meslek gruplarının yer almış olduğu bu büyük işletmelerde, içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık ilişkisi irdelenmeye çalışılmıştır.
Araştırmanın Yöntemi:	Araştırmada öncelikle içsel pazarlama, örgütsel bağlılık ve Covid-19 kavramlarının yerli ve yabancı literatür araştırması yapılmıştır. Uygulama aşamasında veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılacaktır. Uygulanacak anket üç bölümden oluşmaktadır. Söz konusu anketin birinci bölümünde, bir üniversite hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeyi hedefleyen sorulara yer verilecektir. İkinci bölümde içsel pazarlama algı düzeyinin belirlenmesine ilişkin sorular bulunmaktadır. Üçüncü başlıkta ise örgütsel bağlılık algı düzeyinin belirlenmesine ilişkin sorulara yer verilecektir.
Kullanılacak biyolojik, psikolojik ve teknik vb. tüm yöntemleri açıklayan etik ile ilgili özet:	-

Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Programı Yunus BAYKIN'ın "Covid-19 Sürecinde İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Bir Üniversite Hastanesi Örneği" adlı projesi değerlendirilmiştir.

Proje etik açısından uygun bulunmuştur.	☒
Projenin etik açısından geliştirilmesi gerekmektedir.	☐
Proje etik açısından uygun bulunmamıştır.	☐

ÖZGEÇMİŞ

Yunus BAYKIN, İlk-orta ve lise öğrenimini Van'da tamamladı. 2015 yılında Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi bölümünde lisans mezun oldu. Lisans eğitimi ile birlikte Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Adalet Programını da tamamladı. Lisans eğitimi sonrasında İstanbul'da bulunan özel bir hastanenin idari birimlerinde görev yaptı. 2018-2020 yılları arasında Avrasya Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak görev yaptı. Halen Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezinde Hastane Müdür Yardımcılığı görevini yürütmektedir. Evli olan Yunus BAYKIN, orta düzeyde İngilizce bilmektedir.