



**T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM KURUMLARINDA İÇSEL PAZARLAMANIN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ:
RİZE İLİ ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Mahmut ERBAŞ

**Danışman
Doç. Dr. Gülçin BİLGİN TURNA**

**RİZE
2024**

KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda, Doç. Dr. Gülçin BİLGİN TURNA danışmanlığında Mahmut ERBAŞ tarafından hazırlanan *Eğitim Kurumlarında İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Rize İli Örneği* adlı bu tez çalışması 09/07/2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliğiyle/ ~~oy çokluğuyla~~ başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Ünvanı, Adı Soyadı

İmza

Başkan :

Prof. Dr. Salih YILDIZ

Üye :

Doç. Dr. Abdülkadir ÖZTÜRK

Üye :

Doç. Dr. Gülçin BİLGİN TURNA

ETİK BEYAN

İşletme Tezli Yüksek Lisans Programından mezun olmak üzere teslim ettiğim “Eğitim Kurumlarında İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Rize İli Örneği” adlı tezim, bilim ve araştırma etiği prensiplerine riayet edilerek tarafımca yazılmıştır.

Tez çalışmamda, başka kaynaklardan aktarılan bütün bilgi ve alıntılar, Enstitünüz Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak açıkça gösterilmiştir. Kaynağı gösterilenler dışında kalan bütün bilgiler uygun araştırma yöntemi kullanılarak tarafımdan edinilmiş ve esere bu şekilde yansıtılmıştır. Şahsıma ait olmayan hiçbir bilgi, kasıt veya kusurlar, şahsıma aitmiş gibi gösterilmemiştir. İnternet kaynakları dâhil, sahibine/kaynağına atıf yapılmaksızın hiçbir bilgi kullanılmamıştır. Aksinin ortaya çıkması halinde doğacak bütün hukuki, idari, akademik ve etik sorumluluk tarafıma ait olacaktır. Eserin tesliminden sonra herhangi bir zamanda, bilim etiğine aykırılık tespit edilmesi ve / veya eserimle ilgili intihal veya intihal şeklinde anlaşılabilecek bir durumun ortaya çıkması halinde; Üniversiteniz ve eğitim kadronuzun hiçbir şekilde sorumlu tutulmayacağını hür irademle kabul, beyan ve taahhüt ederim.

09/07/2024

(İmza)

Mahmut ERBAŞ

ÖN SÖZ

Öncelikle, tez yazma sürecinde danışman hocanın ne kadar önemli olduğunu anlamamı sağlayan, her aşamada bana destek olan tez danışmanım Doç. Dr. Gülçin BİLGİN TURNA'ya şükranlarımı sunuyorum.

Yüksek lisans tahsilim boyunca ders aldığım RTEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin değerli hocaları Doç. Dr. Abdülkadir ÖZTÜRK, Doç. Dr. Güler YANIK, Doç. Dr. Kamer Ilgın ÇAKIROĞLU ve jüri üyesi olarak tezime çok değerli katkılarda bulunan Gümüşhane Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Salih YILDIZ'a çok teşekkür ediyorum.

Hakkını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim sevgili anneciğim Şermin (Meryem) ERBAŞ'a, ders ve tez yazım sürecinde ailem açısından bütün yükü omuzlanan kıymetli eşim Beyza ERBAŞ'a ve okulumdaki yokluğumu kapatan mesai arkadaşlarım Rize Merkez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinin değerli idarecilerine çok teşekkür ediyorum.

Bazıları bu yoğun süreci özellikle eşinden ve çocuklarından çalınan bir zaman dilimi olarak görse de ben babalarının biraz da geç sayılabilecek bu yaştaki gayretinin; kızım Nur Efşan ve oğlum Talip Kerem'e eğitim hayatlarında bir gün ilham olabilmesini temenni ediyorum.

Tezimi hayatımıza dokunabilen, bu meşakkatli mesleği hakkıyla yapmış, yapmakta olan, yapacak öğretmenlerimize ve kendisi de aynı zamanda emekli bir eğitimci olan meslektaşım; babam Talip ERBAŞ'a ithaf ediyorum.

Mahmut ERBAŞ

Rize, 2024

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	I
ETİK BEYAN.....	II
ÖN SÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
ÖZET	IX
ABSTRACT.....	X
KISALTMALAR.....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI	4
1.1. Hizmet Pazarlaması ve İçsel Pazarlama.....	4
1.1.1. Hizmet Pazarlaması Kavramı	4
1.1.2. Hizmet Pazarlamasının Mevcut Durumu	6
1.1.3. Hizmet Pazarlaması Karmasının Öğeleri	6
1.1.4. İçsel Pazarlama Kavramı.....	9
1.1.5. İçsel Pazarlama Kavramının Gelişimi	12
1.1.5.1. Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonu Aşaması	12
1.1.5.2. Müşteri Yönlülük Aşaması.....	13
1.1.5.3. Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması.....	14
1.1.6. İçsel Pazarlamanın Amaçları.....	14
1.1.7. İçsel Pazarlamanın Boyutları.....	16
1.1.7.1. Çalışan Seçimi ve Personel Alımı Boyutu	17
1.1.7.2. Çalışma Ortamı Boyutu	18
1.1.7.3. Etkili İletişim Boyutu	18
1.1.7.4. İş Gören Gelişimi (Yetkilendirme) Boyutu	19
1.1.7.5. İşe Alma ve Eğitim Boyutu	20
1.1.7.6. Ödül ve Motivasyon Boyutu.....	21
1.1.7.7. Ücret Boyutu.....	22
1.1.8. İçsel Pazarlama Modelleri	23

1.1.8.1. Leoanard Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli.....	23
1.1.8.2. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli.....	24
1.1.8.3. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli	25
1.1.9. İçsel Pazarlamanın Yararları	27
1.2. Örgütsel Bağlılık	28
1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	28
1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	31
1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	33
1.2.3.1. Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar.....	34
1.2.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	34
1.2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	35
1.2.3.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	35
1.2.3.1.4. Wiener'in Yaklaşımı.....	36
1.2.3.1.5. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı	36
1.2.3.1.6. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı.....	37
1.2.3.2. Davranışsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar.....	39
1.2.3.2.1. Becker'in Yaklaşımı	39
1.2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	40
1.2.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	41
1.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	42
1.2.4.1. Kişisel- Demografik Faktörler.....	43
1.2.4.1.1. Yaş	43
1.2.4.1.2. Cinsiyet	44
1.2.4.1.3. Eğitim Düzeyi	44
1.2.4.1.4. Medeni Durum	45
1.2.4.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem).....	45
1.2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	45
1.2.4.2.1. İşin Niteliği	45
1.2.4.2.2. Yönetimsel Tarz.....	47
1.2.4.2.3. Örgüt Kültürü.....	48
1.2.4.2.4. Örgütsel Güven	48
1.2.4.2.5. Ücretin Adaletli Dağıtımı	49

1.2.4.2.6. Personel Yönetimi.....	49
1.2.4.2.7. Ödüller	50
1.2.4.2.8. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	50
1.2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	51
1.2.4.3.1. Profesyonellik	51
1.2.4.3.2. Diğer Faktörler	52
1.2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	52
1.2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	54
1.2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	54
1.2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	55
1.3. İş Tatmini	56
1.3.1. İş Tatmini Kavramı	56
1.3.2. İş Tatmininin Önemi	57
1.3.3. İş Tatmini Teorileri	59
1.3.3.1. Kapsam Teorileri	61
1.3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	61
1.3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	63
1.3.3.1.3. Alderfer'in ERG (VİG) Teorisi	64
1.3.3.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	65
1.3.3.1.5. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı.....	67
1.3.3.2. Süreç Teorileri	68
1.3.3.2.1. Koşullanma Teorisi (Pavlov ve Skinner).....	68
1.3.3.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi	69
1.3.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	69
1.3.3.2.4. Locke'nin Amaç Kurma Teorisi	71
1.3.3.2.5. Porter- Lawler'in Ödül Teorisi	71
1.3.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	72
1.3.4.1. Örgütsel Faktörler.....	73
1.3.4.1.1. İşin Niteliği	73
1.3.4.1.2. Ücret (Gelir).....	74
1.3.4.1.3. Yönetim Biçimi ve Yöneticiler	75
1.3.4.1.4. İş Arkadaşları ve İş Grupları.....	76

1.3.4.1.5. Eğitim.....	76
1.3.4.1.6. Kariyer ve Terfi İmkânları	77
1.3.4.1.7. Güvenlik.....	77
1.3.4.1.8. Sosyal Güvenlik	77
1.3.4.1.9. Çalışma Ortamı ve Fiziki Sağlık.....	78
1.3.4.2. Bireysel Faktörler	78
1.3.4.2.1. Kişilik.....	78
1.3.4.2.2. Yaş ve Kıdem.....	79
1.3.4.2.3. Cinsiyet	79
1.3.4.2.4. Medeni Durum	80
1.3.4.2.5. Çalışanların Eğitim Düzeyleri.....	80
1.3.4.3. İş Tatmininin Ölçümü.....	81
1.4. Literatür Taraması	82
1.4.1. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık İle İlişkisini Ele Alan Çalışmalar	82
1.4.2. İçsel Pazarlamanın İş Tatmini İle İlişkisini Ele Alan Çalışmalar	84
1.4.3. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisini Ele Alan Çalışmalar	87
1.4.4. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İle İlişkisini Bir Arada Ele Alan Çalışmalar.....	88
1.4.5. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık İle İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü Olduğuna Dair Yapılan Çalışmalar	91
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	93
2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi	93
2.2. Araştırmanın Şekli, Yeri ve Zamanı	94
2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	94
2.4. Ölçme Araçları	95
2.4.1. İçsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeği	96
2.4.2. İş Tatmini Ölçeği.....	98
2.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	100
2.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	103
2.6. Araştırma Modeli	104
2.7. Veri Analizi.....	104
2.8. Bulgular.....	105

2.8.1. Demografik ve Tanımlayıcı Bulgular.....	105
2.8.2. Betimsel İstatistikler ve Normal Dağılım Testleri	106
2.8.3. Fark Analizleri.....	108
2.8.4. Hipotez Testleri	116
3. TARTIŞMA VE SONUÇ	120
KAYNAKÇA.....	131
EKLER.....	146
ETİK KURUL KARARI	153



Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme
Tez Türü : Yüksek Lisans Tezi
Danışman : Doç. Dr. Gülçin BİLGİN TURNA
Hazırlayan : Mahmut ERBAŞ
Yıl : 2024
Sayfa Sayısı : 153

ÖZET

EĞİTİM KURUMLARINDA İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: RİZE İLİ ÖRNEĞİ

İçsel pazarlama uygulamalarının daha çok özel sektöre ait kurumlarda uygulandığı, yapısı gereği kamu kurumlarında uygulanıyor olsa da çalışanlar tarafından net bir şekilde algılanmadığı düşünülmektedir. Eğitim sektörü, kamunun hizmet verdiği en önemli sektörlerden birisidir. Bu tez çalışmasında içsel pazarlama uygulamalarının kamuya ait eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını tesis etmedeki etkisi ve bu etkide öğretmenlerin iş tatminlerinin aracılık rolünün olup olmadığının tespiti amaçlanmıştır. Çalışmanın söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarma noktasında önem arz edeceğine inanılmaktadır. Ayrıca araştırma kapsamında kamuya ait eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin içsel pazarlama uygulamaları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi de çalışma kapsamında ele alınmıştır.

Araştırmanın veri toplama sürecinde hazırlanan ankette, öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorularla birlikte “İçsel Pazarlama Ölçeği”, “İş Tatmini Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Kamuya ait eğitim kurumlarında görev yapmakta olan 407 adet öğretmenin ankete katılımıyla elde edilen veriler, Microsoft Excel programına aktarılmıştır. Ardından, gerekli sayısal kodlamalar yapılarak, IBM SPSS 25.0 Process Makro ile hipotezler test edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre Rize ilinde kamuya ait eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi pozitif yöndedir. Ayrıca, içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi bulunmaktadır. Bu bulgu, eğitim kurumlarının içsel pazarlama stratejilerini güçlendirmesinin, öğretmenlerin kuruma bağlılıklarını artırmada etkili olabileceğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Eğitim Kurumları

Recep Tayyip Erdoğan University Institute of Graduate Studies

Department : Business Administration

Thesis Type : Master's Thesis

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Gülçin BİLGİN TURNA

Author : Mahmut ERBAŞ

Year : 2024

Pages : 153

ABSTRACT

THE MEDIATION ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: RIZE PROVINCE EXAMPLE

It is believed that internal marketing practices are mostly applied in private sector institutions, and although they are applied in public institutions due to their structure, they are not clearly perceived by employees. The education sector is one of the most important sectors in which the public sector provides service. In this thesis, it is aimed to determine the effect of internal marketing practices in establishing the organizational commitment of teachers and administrators working in public educational institutions and whether teachers' job satisfaction has a mediating role in this effect. It is believed that the study will be important in terms of revealing the relationships between the variables in question. In addition, within the scope of the study, it is also addressed to determine whether the internal marketing practices, organizational commitment and job satisfaction perceptions of teachers working in public educational institutions differ according to demographic variables.

In the data collection process of the research, the "Internal Marketing Scale", "Job Satisfaction Scale" and "Organizational Commitment Scale" were used in the prepared survey along with questions aimed at determining the demographic characteristics of teachers. The data obtained from the participation of 407 teachers working in public educational institutions was transferred to the Microsoft Excel program. Then, the necessary numerical coding was done, and the hypotheses were tested with IBM SPSS 25.0 Process Macro.

According to the results, the effect of internal marketing practices on organizational commitment and job satisfaction among teachers working in public educational institutions in Rize province is positive. In addition, job satisfaction has a partial mediating effect on the effect of internal marketing practices on organizational commitment. This finding reveals that educational institutions' strengthening of their internal marketing strategies can be effective in increasing teachers' commitment to the institution.

Keywords: Internal Marketing, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Educational Institutions

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AMA	: American Marketing Association (Amerikan Pazarlama Derneği)
D	: Shapiro- Wilk Normal Dağılım Test İstatistiği
D.W	: Durbin Watson
ERG	: Existence, Relatedness, Growth
f	: F Test İstatistiği
IBM SPSS	: IBM Statistical Package for the Social Sciences
İP	: İçsel Pazarlama
İT	: İş Tatmini
K	: Kurtosis (Basıklık)
K.S	: Kolmogorov-Smirnov
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
N/n	: Frekans
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
p	: Anlamlılık Değeri
R	: Determinasyon
S	: Skewness (Çarpıklık)
S.H	: Standart Hata
S.S	: Standart Sapma
S.W	: Shapiro-Wilk
Sig.	: Significance (Anlamlılık)
Std.	: Standart
t	: Serbestlik Derecesi
vb.	: Ve benzeri, ve benzerleri, ve bunun gibi
vd.	: Ve devamı; ve diğerleri
VIF	: Variance Inflation Factor (Varyans Enflasyon Faktörü)
VİG	: Varoluşsal, İlişkisel, Gelişimsel
W	: Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Test İstatistiği
$\bar{x}$	: Ortalama

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. İçsel Pazarlamanın Boyutları	17
Tablo 2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	53
Tablo 3. İş Tatmininin Önem Durumu	58
Tablo 4. Kapsam ve Süreç Kuramlarına Genel Bir Bakış	60
Tablo 5. Teorilerin Karşılaştırılması	61
Tablo 6. Temel, Psikolojik ve Kendine Gerçekleştirme Kademeleri	63
Tablo 7. Cronbach's Alpha Aralık ve Güvenirlilik Düzeyleri	96
Tablo 8. İçsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeği Yapısal Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları	98
Tablo 9. İş Tatmini Ölçeği Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Bulguları ..	100
Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Bulguları	102
Tablo 11. Demografik ve Tanımlayıcı İstatistikler	105
Tablo 12. Değişken Betimsel İstatistikleri	107
Tablo 13. Değişken Normal Dağılım İstatistikleri	107
Tablo 14. Cinsiyete Göre Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları	108
Tablo 15. Yaş Gruplarına Göre Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	109
Tablo 16. Medeni Duruma Göre Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları	110
Tablo 17. Mesleki Tecrübe Sürelerine Göre Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	111
Tablo 18. Mevcut Okulda Çalışma Sürelerine Göre Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	112
Tablo 19. Eğitim Seviyesine Göre Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları	113
Tablo 20. Kurumdaki Görev Tanımlarına Göre Farkları Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları	114
Tablo 21. Görev Yapılan Okul Türüne Göre Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	115
Tablo 22. Hayes Makro Proses Aracılık Analizi Bulguları	116
Tablo 23. Hipotezlere Ait İstatistiksel Sonuçlar	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Hizmet Üçgeni	10
Şekil 2. İçsel ve Dışsal Başarı Zinciri	12
Şekil 3. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli	24
Şekil 4. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli	25
Şekil 5. Davranışsal İçsel Pazar Oryantasyon Boyutları	26
Şekil 6. Örgütsel Bağlılık	42
Şekil 7. İhtiyaçlar Piramidi	62
Şekil 8. İçsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği.....	97
Şekil 9. İş Tatmini Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği	99
Şekil 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği	102
Şekil 11. Araştırma Modeli	104

GİRİŞ

İşletmelerin geleceğini belirleyen temel unsur, maddi getirilerden ziyade, müşterilerini ne derecede tatmin ettikleri ve onların gözünde ne derece vazgeçilmez olduklarıdır. Dolayısıyla, modern pazarlamada mutlu müşteri hedefi; kaybedilen müşterileri tekrar kazanabilme, mevcut müşterileri elde tutabilme ve yeni müşteri kazanabilme ile mümkün olmaktadır (Saydan, 2010: 105). Hizmet işletmelerinde, müşteri ile hizmeti sunan çalışanlar hizmetin ortaya çıkarılmasında etkileşim içinde olmaktadır. Bu süreçte, etkili iletişimin varlığının hizmeti sunan çalışanların bilgi ve becerileriyle birlikte geride çalışan personeli destekleyici iş süreçlerine de bağlı olduğu düşünülmektedir. Nitekim, başarılı olmak isteyen hizmet işletmeleri, dikkatlerini hem müşterilerine hem de çalışanlarına odaklamak mecburiyetindedirler (Kotler ve Armstrong, 2018: 246).

Modern pazarlama anlayışını özümseyen işletmelerin müşteri memnuniyetini tesis ederek, başarı elde edebilmesinin yolu içsel pazarlama uygulamalarından geçmektedir (Sönmez ve Hacıoğlu, 2019a: 5). İçsel pazarlama açısından işletmelerin çalışanlarını iç müşteri olarak görmesi ise tek başına yeterli değildir. İşletmeler, dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının temini için gösterdikleri çabayı iç müşteri olarak nitelendirdikleri çalışanlarının memnuniyetleri için de göstermelidirler (Demir, Usta ve Okan, 2008: 138). İçsel pazarlama faaliyetleri ile işletmeleri tarafından iç müşteri olarak görülen çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri artacak bu durum ise çalışanların örgütlerinden ayrılma eğilimlerini ortadan kaldırarak örgütsel bağlılıklarını tesis edecektir. Örgütsel bağlılıkları artan çalışanlar dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme refleksi ile daha fazla çaba sarf etme eğiliminde olacaklar; tatmini sağlanan dış müşteriler sayesinde ise işletmelerin performans, verimlilik ve kârlılığını arttırarak onları rekabette bir adım öne taşıyacaktır (Sönmez ve Hacıoğlu, 2019a: 92).

Eğitim, bir ülkenin gelişimi ve rekabet gücü için kritik bir faktördür. Eğitim sistemi, insan kaynağının niteliğini artırmak ve küresel değişimlere uyum sağlamak amacıyla sürekli olarak geliştirilmelidir çünkü küresel boyutta ülkelerin rekabet edebilme yeteneklerinin belirleyicisi sahip olunan nitelikli insan kaynağıdır. Sanayi devrimleri ve teknolojik ilerlemeler, eğitim alanında da dönüşüm gerektirir. Eğitim

kurumları ve eğitimciler, bu değişime tepkisiz kalmamalı ve uyum sağlamalıdır (Çoban ve Uzun, 2022: 99).

Hung'a (2012: 1436) göre öğretmenlerin okullarına bağlılıklarının sağlanması için diğer iş sektörlerinde kullanıldığı gibi içsel pazarlama kavramının eğitim yöneticilerince de kullanılması gerekmektedir. Bunun için okul yöneticilerinin içsel pazarlamanın öğretmenler üzerindeki etkisini anlamaları önem arz etmektedir. Bir ülkenin geleceğinin şekillendiği eğitim sektöründe, içsel pazarlamanın etkin uygulanması, nitelikli bireylerin yetiştirilmesine önemli katkılar sağlayabilir. İçsel pazarlama stratejileri, eğitim kurumlarının çalışanlarının motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, öğretim sürecinin kalitesini yükseltebilir. Bu bağlamda, içsel pazarlama, eğitim sektöründe çalışanların daha özverili ve yenilikçi olmalarını teşvik ederek, gelecekteki nesillerin daha donanımlı ve başarılı bireyler olarak yetişmesine olanak tanır.

Bu çalışmanın amacını; öğretmenlerin içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki direkt etkilerinin incelenmesi ile birlikte, öğretmenlerin okullarında uygulanan içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde iş tatmin düzeylerinin aracı rollerinin de incelenmesi oluşturmaktadır. Diğer yandan eğitim kurumu çalışanlarının demografik ve tanımlayıcı özelliklerinin içsel pazarlama algıları, iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri de ayrıca araştırma kapsamında tutulmuştur. Çalışma, hizmet sektöründe önemli bir konuma sahip olan eğitim kurumlarından kamuya ait olan okullarda gerçekleştirilmiş olup çalışmanın Rize ili Merkez ilçedeki kamuya ait okullarda görevli öğretmen ve yöneticilerle gerçekleştirilmesi ise araştırmanın en büyük kısıtını oluşturmaktadır.

Çalışmada içsel pazarlama uygulamalarının kamuya ait eğitim kurumlarında iş gören öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını tesis etmedeki etkisi ve bu etkide öğretmenlerin iş tatminlerinin aracılık rolünün varlığının ortaya çıkarılması amaçlanmış olup çalışmanın söz konusu değişkenlerin arasındaki ilişkileri ortaya çıkarma noktasında önem arz edeceğine inanılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın üzerinde oturtulduğu değişkenlerle ilgili kavram ve literatür bilgileri sunulmuştur. İçsel pazarlamanın kendisinden doğduğu hizmet pazarlaması kavramı, araştırmanın bağımsız değişkeni olan içsel

pazarlama kavramı, gelişimi, amaçları, boyutları, modelleri ve yararları; bağımlı değişken örgütsel bağlılık ile ilgili kavram, önem, sınıflandırılma, bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılığın sonuçları; aracı değişken olan iş tatmini kavramının tanımı, önemi, iş tatmini ile ilgili ileri sürülen teoriler, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin ölçümünden bahsedilmiştir. Birinci bölümün sonunda ise üç kavramın birbiri ile ilişkisi ve aracı rolleri ele alan konu ile ilgili çalışmaları içeren yerli ve yabancı literatür taramasına yer verilmiştir.

İkinci bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve öneminden bahsedilmiş evreni ve örneklem grubu açıklanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme araçları tanıtılmış bunlarla ilgili geçerlilik ve güvenirlik analizleri sunulmuştur. Araştırmanın yeri, zamanı, hipotezleri ve modeli sunulmuş veri analizleri sonucu katılımcılara ait tanımlayıcı istatistiklerin ve hipotezlerin test edilmesi ile ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir. Son bölüm olan üçüncü bölüm ise tartışma ve sonucu kapsamakta olup elde edilen bulgular daha önce yapılan benzer araştırmalardaki sonuçlar ile karşılaştırılmış; araştırmanın önem arz ettiği düşünülen kısımları vurgulanarak birtakım önerilerde bulunulmuştur.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın üç değişkeni içsel pazarlama, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili kavramsal çerçeve sunulmuş; bölümün sonunda ise değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ele alan literatür taramasına değinilmiştir.

1.1. Hizmet Pazarlaması ve İçsel Pazarlama

Çalışmanın bu kısmında hizmet pazarlaması kavramı, mevcut durumu, öğeleri, içsel pazarlama kavramı, gelişimi, amaçları, boyutları, modelleri ve yararlarına değinilmiştir.

1.1.1. Hizmet Pazarlaması Kavramı

AMA'nın (Amerikan Pazarlama Derneği) pazarlama ve pazarlama araştırması ile ilgili tanımları hali hazırda aktif beş akademisyen tarafından oluşturulan bir panel aracılığıyla düzenli olarak gözden geçirilmekte, yeniden onaylanmakta veya değiştirilmektedir. AMA'nın 2017 yılında onayladığı güncel bir tanımda pazarlama “alıcılar, tüketiciler, paydaşlar ve halk için değer oluşturacak uygulamaların ve işlemlerin oluşturulması, iletilmesi, dağıtılması ve değişimi için sunulan öneriler” şeklinde tanımlanmıştır (American Marketing Association, 2024).

Satış yönlü pazarlama anlayışının egemen olduğu 1950'li yıllarda yalnız ürünlerin değil aynı zamanda hizmetlerinde pazarlanabileceğinden bahsedilmiştir. Hizmet kavramı, pazarlama ile ilgili tanımlamalara dâhil edilmiş olsa da ürünlerin pazarlanması ile ilgili faaliyetler kadar literatürde yer bulamamıştır (Karahana, 2006: 11). Çevre ve teknoloji tüketici davranışlarını zaman içinde şekillendiren önemli faktörlerdendir. Bundan ötürüdür ki; pazarlamacılar zorlu koşullarda etkili pazarlama stratejileri geliştirmek için sürekli olarak yenilikçi yaklaşımlar aramışlardır (Temizkan ve Öztürk, 2022: 228). Nitekim 1960'ların başlarında özellikle ABD'de (Amerika Birleşik Devletleri) hizmet sektöründeki işgücünün mamul sektöründeki işgücünü aşması kavrama yeni bir bakış açısı getirmiştir. 1970'li yıllarda ise hizmet sektörünün ulusal gelir içindeki payının artması kavram ile ilgili uygulamalara yaygınlık kazandırmıştır. Takip eden yıllarda ise hizmet pazarlaması ile ilgili kavram, model ve

araçların geliştirilmesi ile ilgili akademik çalışmalar gerçekleştirilmiş ve pazarlamanın altında farklı bir alan olarak kabul edilmiştir (Kozak, Özel ve Yüncü, 2014: 13).

Pazara arz edilenler sadece somut ürünlerden oluşmamaktadır. Mülkiyet oluşturmayan ama fayda içeren bankacılık, havayolları, perakendecilik gibi hizmetlerde tıpkı ürünler gibi pazara sunulabilirler (Kotler ve Armstrong, 2018: 7). Küresel ekonomideki yerine binaen hizmetlere ayrıca önem verilmektedir. Hizmetler soyut nitelikte olup tüketicilere yarar, fayda ve tatmin sağlayan bu vasıflarla satışa sunulan ve herhangi bir şeyin mülkiyeti ile sonuçlanmayan ürün çeşitleridir (Kotler ve Armstrong, 2018: 232). Hizmetler fiziksel ürünlere bağlı veya bağlı olmaksızın bir tarafın diğer tarafa sunduğu, mülkiyetin söz konusu olmadığı fayda ve yararlardır (Süer, 2014: 195). En genel ifade ile hizmetler eylem, süreç ve performanslardan oluşmaktadır (Kozak vd., 2014: 1).

Hizmetler genel itibarıyla ürün olarak görülse de farklı özelliklere sahiptirler. Bunlar soyutluk, ayrılmazlık, değişkenlik ve bozulabilirliktir. Özellikleri aşağıdaki gibidir (Kotler ve Armstrong, 2018: 245):

- i. *Soyutluk:* Satın alma işleminden önce hizmetlerin tecrübe edilememesidir.
- ii. *Ayrılmazlık:* Hizmetlerde üretim ve tüketimin eş zamanlılığını ve hizmetlerin hizmeti sunan kişiden bağımsız olamayacağını ifade etmektedir.
- iii. *Değişkenlik:* Hizmet kalitesinin kişiye, zamana, duruma ve mekâna göre değişkenlik göstermesini ifade etmektedir.
- iv. *Bozulabilirlik:* Hizmetlerin stoklanamaz olduklarını tanımlamaktadır.

Nitelikleri gereği net bir hizmet tanımının yapılması oldukça güçtür. Aynı zamanda günümüz işletmelerinin hizmetlerden tamamen soyutlanarak kendilerini üretim veya ticaret işletmesi olarak etiketlemeleri de pek mümkün gözükmemektedir. İşletmeler açısından bu etiketlemenin yapılamamasının sebebi ürünlerle birlikte sunulan hizmetler ile tek başına sunulan hizmetler arasındaki ayrımın yapılamamasından kaynaklanmaktadır. Hizmetler bir ürün ile sunulduklarında fayda artırıcı tek başlarına sunulduklarında ise fayda oluşturu nitelik taşırlar (Sima, 2015: 16).

Hizmetler, ürünlerden farklıdır ve bu nedenle hizmet pazarlaması da ürün pazarlamasından farklı olarak kendine özgü özelliklere sahiptir (Yıldız, 2018: 171). Hizmet pazarlaması tatmin hissi oluşturan soyut nitelikte hizmet olarak nitelendirilen unsurların tüketiciye sunulması faaliyetlerinin bütünüdür (Kozak vd., 2014: 13). Satışı yapılan ürünlerden harici veya dâhili olarak tüketicilere önerilen fayda ve memnuniyetler hizmet pazarlaması olarak adlandırılır. Hizmetler nitelikleri gereği soyuttur ve depolanamazlar. Hizmetler ile ilgili olarak müşterilerin tasarım, dağıtım, servis gibi işlemlerde görüş beyan etmeleri üreticilerin hizmet üretimlerinde dikkatlerini çekmektedir ve üreticiler müşteri tatmini ve rekabet avantajı sağlamak için hizmet pazarlamasını benimsemelidirler (Yücel, Yücel ve Atlı, 2012: 32).

1.1.2. Hizmet Pazarlamasının Mevcut Durumu

Son yıllardaki gelişmeler sektörler arasında yapısal değişikliklerin çok hızlı olduğunu göstermektedir. Değişimin belirleyicisi ise ülkelerin gelişmişlik düzeyidir. Ülkelerin ekonomik gelişmişliklerindeki ilerleme birincil sektör tarımdan ikincil sektör sanayiye; sanayiden ise üçüncül sektör olarak ifade edilen hizmet sektörüne geçişi öngörmektedir (Karahana, 2006: 41). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hizmet sektörünün payının giderek artması yatırımcılarında yatırımlarını daha fazla pay alabilmek için bu alana yönlendirmeleri sonucunu doğurmuştur. Hizmet sektörü ülkelerin gelişmişlik düzeylerini ve refah seviyelerini arttırıcı niteliktedir (Özsağır ve Akın, 2012: 312). Türkiye İstatistik Kurumunun 25 Ağustos 2023 yılında yayımladığı 49569 sayılı haber bültenine göre 2022 yılında faal olan girişimlerin %43,7'si hizmet sektöründe, %36,1'i ise ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir. Yine hizmet sektörü toplam istihdamın %38,3'ünü oluştururken sanayi sektörünün payı ise %28,7 olarak gözükmemektedir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2024).

1.1.3. Hizmet Pazarlaması Karmasının Öğeleri

Pazarlama karması kavramı olarak oluşturulduğu 1962 yılında itibaren pazarlama stratejilerinde uygulanmıştır. Product (mamul), place (dağıtım), price (fiyat) ve promotion (tutundurma) sözcüklerinin baş harfleri ile ifade edilen ve 4P olarak bilinen bu karma pazarlamacıların satış kapısını aralamak için kullandıkları dört anahtar hüviyetindedir (Karahana, 2006: 81).

Booms ve Bitner (1981), hizmet pazarlamacılarının odaklanması gereken pazarlama karmasının genel kabul görmüş dört unsuruna eklenen üç unsuru; insanlar, süreç ve fiziksel kanıtları genişletilmiş bir pazarlama karması olarak sunmuştur (Lings, 2004: 405). Hizmet pazarlamasında temel pazarlama karmasındaki ögelere ek olarak bazı unsurlarında ayrıca ele alınması gerekmektedir. Klasik pazarlama karması olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma ya ek olarak süreçler, fiziksel olanaklar ve katılımcılar (insanlar) da eklenmek suretiyle karma genişletilerek yedi ögeye çıkartılmaktadır (Aydın, 2016: 15):

- i. *Ürün*: Genel olarak üründen anlaşılan; bir ihtiyacı karşılayan mal ve hizmetlerdir. Hizmetler ise maddi boyutu çok bilinmeyen günümüz insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere işletmelerde meydana getirilen doğal, toplumsal, politik ve psikolojik ürünlerdir (Kozak vd., 2014: 71).
- ii. *Fiyat*: Dar anlamda fiyat bir ürün veya hizmete sahip olabilmek için ödenen bedel; geniş anlamda ise mal ve hizmete sahip olma, kullanma bedeli karşılığında vazgeçilen değerlerin bileşkesi olarak ifade edilir. Fiyat işletme açısından kârlılık ve pazar payının belirleyicidir. Bundan ötürü de pazarlama karmasında gelir getiren tek öge kimliği taşımaktadır (Toklu ve Altunışık, 2015: 291). Hizmet pazarlaması literatürü incelendiğinde hizmet işletmelerinde nicel (kâr, satış, pazar payı ve maliyet karşılama) ve nitel (rakip ve müşterilerle olan ilişkilerin kalitesi gibi) fiyatlandırma amaçlarının varlığı söz konusu olabilmektedir (Toklu ve Altunışık, 2015: 295).
- iii. *Dağıtım*: Doğrudan satışın söz konusu olduğu hizmetlerde fiziksel dağıtım ya yoktur ya da çok azdır. Hizmetlerin sunumundaki fiziksel mekânlar ise önem arz etmektedir (Turna, 2015: 53). Hizmet işletmelerinde hizmet ile müşteriler arasındaki dağıtım olgusu üç grupta sınıflandırılır (Kozak vd., 2014: 102):
 - Müşteriler hizmet satış noktalarına uğrarlar. Müşterilerin hizmetin üretildiği fiziki mekâna gitmeleri söz konusudur. Örnek olarak eğitim kurumları verilebilir,

- Hizmet işletmesi müşteriye gider. Müşterilerin sabit olduğu, hizmet işletmelerinin müşteriye ulaştıkları bir durum tasavvur edilmektedir. Örnek olarak posta ve kargo hizmetleri verilebilir,
 - Hizmet işletmesi ile müşteri arasında yüz yüze temas yoktur. Bu türde, hizmet işletmesi ile müşterinin karşı karşıya gelmesine gerek yoktur. Telefon ve internet üzerinden verilen hizmetler örnek olarak gösterilebilir,
- iv. *Tutundurma:* Olumlu müşteri ilişkileri tesis etmek sadece iyi bir ürün veya hizmet, uygun fiyatlandırma ve onları ulaşılabilir kılmakla mümkün olmamaktadır. Firmalar aynı zaman da müşteriler ile iletişim kurmalı ve sunumlarını onlara iletebilmelidirler. (Kotler ve Armstrong, 2018: 422). Hizmet pazarlamasında tutundurma faaliyetleri mamul pazarlamasından farklı üç kritik rol oynamaktadır. (Aydın, 2016: 17). Bunlar:
- Bilgi verme ve eğitim,
 - Hedef müşterileri ikna etme,
 - Müşterileri harekete geçirmektir.
- v. *Fiziksel Kanıtlar:* Hizmet sunumlarının yapıldığı fiziki mekânlar ve bu mekânlardaki somut nesneler olarak ifade edilirler. Bahsedilen bu unsurlar sunulan hizmetin niteliği ve kalitesi hakkında tüketicilere ipuçları verir ve sunulan hizmetle ilgili kanıt niteliği taşırlar (Turna, 2015: 54). Bu unsur soyut nitelikteki hizmetlerin müşteri nezdinde değerlendirilebilmesine olanak sağlar (Aydın, 2016: 18). Fiziksel ortamdan sadece müşteriler değil aynı zamanda çalışanlar da etkilenmektedir. Fiziksel ortamlar çalışanların verimliliği, motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde önemli etkilere sahiptir. Hizmet sunumunun yapıldığı fiziki ortamların tasarımları gerçekleştirilirken tüketicilerin ilgilerini çekecek ışık, ısı, renklendirme ve ses gibi unsurların dikkate alınmasının tüketici satın alma davranışları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Karahan, 2006: 110).

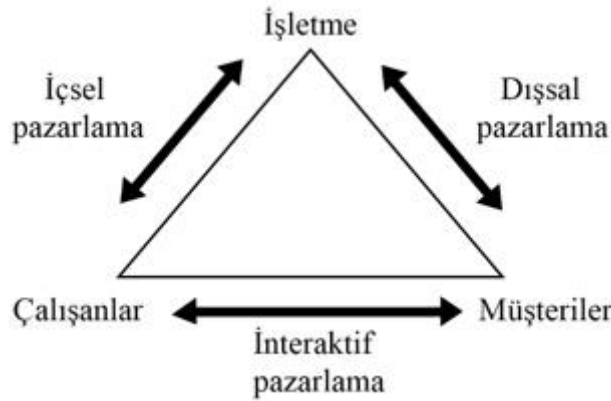
- vi. *Süreçler*: Müşteriler hizmet satın almak için hizmet tesislerinde bulunduklarında aynı zamanda aktif olarak bir süreçte de bulunmuş olurlar. Hizmet sunumlarında süreçlerin iyi değerlendirilmeleri ve standartlaştırılmaları gerekir (Aydın, 2016: 18). Hizmetlerin müşteriye ulaştırılırken geçmiş olduğu akışlar süreç olarak adlandırılır. Mamul üretimlerinde üretimin nasıl olduğu, hangi aşamalardan geçtiği tüketicileri çok fazla ilgilendirmezken hizmetlerde bu durum önemli hale gelmektedir (Turna, 2015: 54). Örnek olarak, kamuya ait bazı kurumlarda talep edilmesi halinde kurum idaresince düzenlenecek resmi evrakların ne kadar süre zarfında düzenlenerek ilgili belgeyi talep edenlere teslim edilebileceğini gösteren görseller ilgili kamu kurumu tarafından belge teslim süreç işlemlerinin standardize edildiğini göstermekte bu durumda hizmet alıcılarının süreçle ilgili daha net bir beklenti içerisinde olmaları sonucunu doğurmaktadır.
- vii. *İnsan*: Hizmet sektöründe insan ögesi hem hizmeti üreten hem de tüketen rollerini üstlenmektedir. Bu nedenle hizmet karmasının insan ögesi müşterilerle birlikte işletme çalışanları olan personeli de ifade etmektedir. İşletme personelleri hizmetlerin sunumunda ve müşteri memnuniyetinin oluşmasında çok etkili olmaktadır çünkü hizmet üretim ve sunumları bir birine çok benzemekte ve birbirlerinden ayırt edilmeleri çok güç olmaktadır. Bu noktada ayırt ediciliği gerçekleştirecek olan ise hizmet sunumlarını gerçekleştirecek personeller olmaktadır. Konu bir örnekle izah edilecek olur ise sigortacılık sektöründe hizmet veren ve farklarının ayırt edilmesi oldukça güç olan çok sayıda firma arasında müşteri memnuniyeti sağlamak isteyen firmaların sadece alanında uzman, problem çözme yeteneği olan ve güler yüzlü personellerle bu hedefe ulaşmaları mümkün olmaktadır (Kozak vd., 2014: 139-140).

1.1.4. İçsel Pazarlama Kavramı

Hizmet sektörlerindeki gelişme ve büyüme olgusu gelişmiş ülke ekonomileri başta olmak üzere diğer ekonomiler boyutunda incelendiğinde; olgunun işletmeleri

daha etkili ve verimli pazarlama stratejileri uygulama noktasında zorladığı görülmektedir (Sima, 2015: 3). Organizasyonların iç operasyonlarında kullanılan pazarlama kavramının açık bir şekilde tartışılması, 1970'lerin sonlarında pazarlama ve hizmet yönetimi literatürüne girmiştir fakat bu kavramın kökenleri, yirminci yüzyılın ilk yıllarından itibaren pazarlama sistemlerinin organizasyonuna ilişkin yayınlanmış tartışmalara dayanmaktadır. Örneğin; Frederick Taylor, içsel pazarlamanın tutum yönetimi yönüne açık bir şekilde benzerlik gösteren içsel bir odaklanmayı vurgulamıştır (Varey ve Lewis, 1999: 926).

Kotler, hizmet işletmelerindeki pazarlama yaklaşımlarını üç sınıfa ayırmıştır. Tüketiciler ile firmalar arasındaki ilişkiler dışsal, tüketiciler ile personeller arasındaki ilişkiler interaktif ve firmalar ile personeller arasındaki ilişkiler ise içsel pazarlama şeklinde ifade edilmiştir (Çoban, 2004: 90; Lings, 2004: 406). Şekil 1'de bu yaklaşım hizmet üçgeni olarak sunulmuştur.



Şekil 1. Hizmet Üçgeni (Kotler ve Armstrong, 2018: 246).

Modern pazarlama anlayışı müşterileri iç ve dış olmak üzere iki sınıfta incelemektedir. İşletme çalışanları iç müşteri olarak adlandırırken işletmelerin satışa sundukları ürün veya hizmetleri satın alan müşteriler ise dış müşteri olarak adlandırılır. Dış müşterilerin tatmini iç müşterilerin tatmini ile mümkün olabilmektedir (Songur ve Karataş, 2020: 440). Geçmişte işletmelerin pazarlama stratejilerinin odağında dış müşterilerin tatmini bulunmaktayken günümüzde yoğun rekabet ortamıyla karşı karşıya olan işletmeler ilgili stratejilerinin odağına iç müşterileri de yerleştirmişlerdir. İç müşteriler ile alınan kararlar ve belirlenen stratejiler işletmelere artan müşteri tatmini ve sadakati gibi olumlu geri dönüşler sağlamaktadır ve işletmelerin en üst

derece yöneticilerinden, en alt derece çalışanlarına kadar olan tüm çalışanları aynı zamanda işletmelerin içsel pazarlarını da oluşturmaktadır (İnal ve Toksarı, 2008: 363).

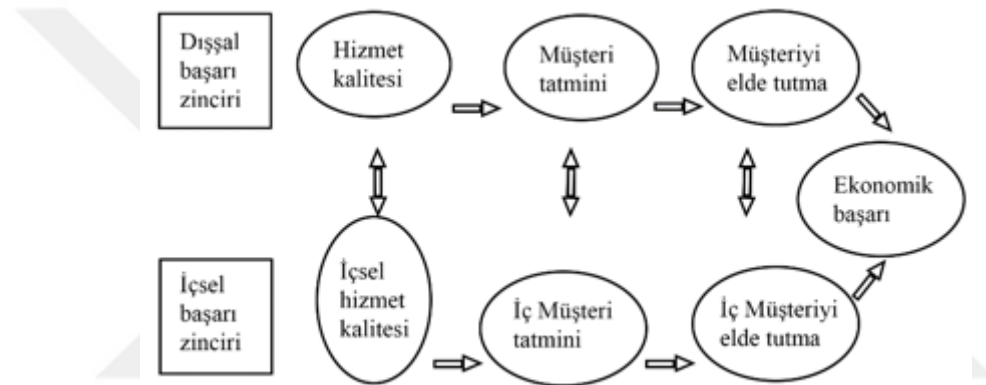
Hizmet çalışanları ile şirket arasındaki bu iç ilişki, içsel pazarlama söyleminin odak noktasıdır (Lings, 2004: 406). Günümüz örgütleri küreselleşmenin dayatmış olduğu rekabet üstünlüğünü elde etmek için; en etkili kaynak olarak kabul edilen personellerini örgüt amaçları doğrultusunda yönetmeli, motivasyon ve memnuniyetlerini sağlamalı, örgütsel bağlılıklarını tesis etmeleri gerekmektedir. Söz konusu unsurların gerçekleşebilmesi için işletmelerin içsel pazarlama faaliyetlerini uygulamaları gerekmektedir (Tuncay, 2009: 86).

Kavram olarak içsel pazarlama iç müşterilerin işletmeye katacakları değerin artırılması ile ilgili bir mekanizma olmakla beraber ilk kez Berry'nin (1981) yılında banka çalışanlarına yönelik yapmış olduğu bir çalışmada literatüre girmiştir (Songur ve Karataş, 2020: 441). Berry (1981) içsel pazarlamayı; çalışanların iç müşteriler olarak kabul edilmesi, işlerin ise iç müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederken aynı zamanda iç müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını gideren iç ürünler olarak görülmesi olarak açıklamıştır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450).

Covell'a (1984) göre içsel pazarlama, organizasyondaki tüm üyelerin kendi rollerini sorgulayan, yüz yüze hizmet yürütenler ve arkadaki yardımcı çalışanların her ikisinde de dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için müşteri bilinci ve hizmet yönelimini benimseten, onları motive eden bir yönetim yaklaşımı olarak önerilmiştir (Varey, 1995: 40- 41). Cox ve Dimsdale (1985) içsel pazarlamayı bir kuruluştaki istihdam eden personele, işlerin gerçekleştirilmesi veya kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi için yeni ve farklı bir yaklaşımla potansiyel müşteriler gibi davranmak şeklinde tanımlamışlardır (Varey, 1995: 49). Barnes (1989) ise içsel pazarlamayı; müşteri hizmetleri ile hizmetlerin pazarlamasında ayrım yaparken personelin müşterilere mümkün olan en iyi muameleyi sağlama hedefine bağlı olmasını temin süreci olarak tanımlamıştır (Varey, 1995: 42). Berry ve Parasuman'a göre içsel pazarlama; ihtiyaçlara cevap verebilecek stratejiler ile iç müşterilerin örgüte kazandırılması, geliştirilmesi, güdülenmesi, organizasyonda kalmalarının ve ayrılmamalarının sağlanması olarak tanımlanmıştır. İçsel pazarlama; müşteri tatmininin tesis edilebilmesi amacıyla şirketin farklı bölümlerindeki çalışanların bölüm ve şirket hedeflerini gerçekleştirilebilmeleri için motive ve koordine edilmesi,

bütünleştirilmesi ve değişime dirençlerinin kırılması ile alıcı yönlü güdülenmiş çalışanları örgüte kazandırabilmeyi hedefleyen pazarlama benzeri planlı bir çabadır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 454; Ay ve Kartal, 2003: 15- 16).

İçsel pazarlamanın, iş tasarımları, çalışan katılımı, ücret ve ödüllendirme, çalışma ortamının tesis edilmesi, eğitim ve yetkilendirme, iletişim kanallarındaki işlerlik ve açıklık gibi iç müşterilere yöneltilen pazarlama aktiviteleri olduğu söylenebilir. Böylece hizmet kalitesi artmakta, çalışan tatmini sağlanmakta, iş gücü devir hızı azalmakta ve çalışan katılımı artmaktadır. (Çoban, 2007: 210). Şekil 2’de içsel pazarlama uygulamalarının içsel ve dışsal performans üzerindeki olumlu etkileri gösterilmektedir.



Şekil 2. İçsel ve Dışsal Başarı Zinciri (Bruhn, 2003: 1190).

1.1.5. İçsel Pazarlama Kavramının Gelişimi

İçsel pazarlamaya ilişkin mevcut literatür, içsel pazarlamanın alanı, amaçları ve odak noktası hakkında çeşitli yorumları kapsamaktadır. Yapıyı açıklığa kavuşturmak ve ona etkili bir işlevsellik kazandırabilmek için içsel pazarlamayı oluşturan davranışların kesin olarak belirlenmesi faydalı olacaktır (Lings, 2004: 407).

1.1.5.1. Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonu Aşaması

İçsel pazarlama literatürünü geniş bir kısmı erken gelişim aşamasında çalışan motivasyonu ve memnuniyeti konusuna ayrılmıştır. Bunun sebebi hiç şüphesiz içsel pazarlama anlayışının kökenindeki hizmet kalitesinin arttırılması düşüncesidir. Otomat olmayan çalışanların hizmet sunumlarında zaman zaman tutarsızlıklar ortaya çıkmakta bu durumda sunulan hizmetin kalitesinde değişikliklere sebebiyet

vermektedir. Bu durum “değişkenlik” sorunu olarak adlandırılmaktadır. Bu sorundan ötürü örgütler çalışanlarının sürekli olarak yüksek kaliteli hizmet sunumları gerçekleştirebilecekleri çabalara yönelmişlerdir. Bu noktadan hareketle müşteri memnuniyeti sağlayabilecek en önemli parametrenin çalışan memnuniyeti tesis etmek olduğu varsayılmıştır. Kaliteli personelin işletmeye çekilmesi, elde tutulması ve motivasyonu hizmet kalitesinin rakipler boyutunda tek ayırt edici nitelik taşıdığı durumlarda önem arz etmektedir. Çalışanların kendilerini gerçekleştirme gibi işlerinden yüksek beklenti içerisinde ve müşterilerin de çalışanlardan yüksek talep seviyesinde bulundukları hizmet ortamlarında bahsi geçen durum ortaya çıkmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450- 451).

Müşteri gibi çalışanlar felsefesinin hâkim olduğu bu aşamada Rafiq ve Ahmed (1993) birtakım problemler de ortaya koymuştur. Birincisi, dış pazarlama durumundan farklı olarak, çalışanlara satılan “ürün” aslında onlar tarafından istenmeyen veya hatta negatif faydaya sahip olabilir. İkincisi, dış durumun aksine, çalışanların seçebilecekleri “ürünler” konusunda bir seçim yapmaları pek olası değildir. Üçüncüsü, istihdamın sözleşmeye dayalı olması nedeniyle çalışanlar son tahlilde istemedikleri “ürünleri” kabul etmeye zorlanabilir. Dördüncüsü, memnun çalışanlara sahip olmanın finansal maliyeti önemli olabilir. Son olarak ise müşteri gibi çalışan kavramı dış müşterilerin ihtiyaçlarının iç müşteriler olan çalışanların ihtiyaçlarından önce gelip gelmediği sorusunu da gündeme getirmektedir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 451).

1.1.5.2. Müşteri Yönlülük Aşaması

İçsel pazarlama alıcı (müşteri) yönlü örgüt kültürü oluşturmada mühim bir iletişim aracıdır. Burada çalışanlar işletmenin ürünlerine değer katmak suretiyle onları dış müşterilere ileten işletme ortakları olarak nitelendirilmektedir. Bu sebepten ötürü çalışanların işleri iç ürün olarak görülmektedir ve işletmelerin çalışan memnuniyetini arttırmaları için bu ürünlerin tasarımlarına ehemmiyet vermeleri ve içsel pazarlarını daha çekici hale getirmeleri gerekmektedir (Uygun, Güner ve Mete, 2013: 137; Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 44).

İçsel pazarlama anlayışına göre bir firmanın birincil pazarı örgüt personelidir. İçsel pazarlamanın ana amacı her seviyede güdülenmiş, alıcı (müşteri) odaklı çalışanı firmaya sağlayabilmektir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 42). Grönroos’a (1981)

göre içsel pazarlamanın müşteri yönlülüğü etkileşimli pazarlama ile ilgilidir. Sadece alıcı ile satıcı arasındaki etkileşimler sadece tekrar satın alma davranışı üzerinde etkili değildir; alıcı ve satıcı etkileşimleri işletmeler için bir pazarlama fırsatıdır ve bu husus da satış ve müşteri odaklı personellere ihtiyaç duyulmaktadır (Pavlidou ve Efstathiades, 2021: 2).

1.1.5.3. Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması

Grönroos (1981), içsel pazar uygulamalarının stratejik ve taktik seviyede uygulanmasında bir ayrım gerçekleştirmiştir. Stratejik seviye; çalışanlar arasında müşteri bilinci ve satış bilincini destekleyen bir iç ortam oluşturur. Yöntemler, personel politikaları, içsel eğitimler ve planlama prosedürleri gibi kilit kolaylaştırıcıların yönetimi destekledikleri görülür. Teknik seviyede ise amaç; hizmet, kampanya ve diğer pazarlama çabalarını ve girişimlerini personele satmaktır. Çünkü çalışanlar müşteri gibi görülebilirse içsel pazarlardan söz edebilmek mümkün olabilmektedir (Ewing ve Caruana, 1999: 18). Aslında içsel pazarlamanın genel kabul görmüş görüşlerinden birisi de organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan ve destekleyen bir iç hizmet kültürü ve oryantasyonu yaratmak, geliştirmek ve sürdürmekle ilgili olduğudur (Pavlidou ve Efstathiades, 2021: 1).

1.1.6. İçsel Pazarlamanın Amaçları

İçsel pazarlama kavramı, kuruluş çalışanlarının şirketin ilk pazarı olduğunu savunur. İçsel pazarlama fonksiyonunun ana amacı kuruluşların, her düzeyde güdülenmiş ve alıcı (müşteri) memnuniyeti bilincine haiz personellerin firmaya kazandırılabilmesidir (Ewing ve Caruana, 1999: 18). Geleneksel pazarlama faaliyetleri dış pazarlama olarak nitelendirilir; iç pazarlama klasik pazarlama karmasından farklı olarak personelin eğitilmesi ve motive edilmesi üzerinde temellendirilmiştir çünkü hizmet firmalarında pazarlama bölümlerinin gerçekleştirebileceği en büyük katkı tüm çalışanların aynı zamanda işletme açısından birer pazarlamacıya dönüştürülebilmesidir (Mucuk, 2007: 173- 174).

İşletme faaliyetleri dış müşteri memnuniyeti oluşturabilmeyi hedeflediğinden İçsel pazarlamanın asıl amacını dış müşteri tatmini oluşturmaktadır. Söz konusu tatmin oluşturulabilirse müşterilerin tekrar satın alma davranışları tesis edilebilecek ve

işletme kârlılığı söz konusu olacaktır. Arzu edilen bu durumu sağlamanın anahtarı ise içsel pazarlama araçlarının dikkate alınması ve kullanılması ile iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların tatmin edilmelerinden geçmektedir (Urk, 2015: 8). Yapraklı ve Özer (2001) çalışan tatminini sağlanabilmesi için bir süreç kapsamında yetenekli çalışanların bulunması ve iş süreçlerine dâhil edilmesi, çalışanlar arası eşgüdüm sağlanabilmesi, işletme içi iletişim kanallarının güçlendirilmesi ile çalışanların müşteri odaklı hareket ettirilmesi suretiyle dış müşteri memnuniyetinin sağlanabileceğini belirtmişlerdir (İnal ve Toksarı, 2008: 369).

İçsel pazarlama ile stratejik iyileştirme gerektiren bir takım yönetsel sorunlar iyileştirilebilir (Varey ve Lewis, 1999: 928). Bunlar:

- Nitelikli çalışanların örgütte tutulması,
- Çalışanların ekonomik gelişme motivasyonu doğrultusunda amaçlarını, tecrübe ve yeteneklerini yönetimle paylaşabilecekleri ilişkilerin tesis edilmesi,
- Durağan olmayan sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik ortamda rekabetçi hizmet arzı için kaliteye yönelik uygun anlayışın geliştirilmesi,
- Hem müşterilere hem de organizasyon üyelerine hitap eden kurumsal bir markanın oluşturulması,
- Araştırma ve değerlendirmeye dayalı net bir stratejinin ortaya konulması,
- Liderlik gerektiren katılım ve süreçlerin varlığıdır.

Varey ve Lewis'in (1999) bir takım yönetsel sorun olarak nitelendirdiği ve yukarıda listelenen maddeler aynı zamanda içsel pazarlamanın amaçlarını da ihtiva etmektedir. Grönroos (2007), bazıları yukarıda bahsedilen içsel pazarlama amaçları ile aynı olmak üzere farklı olarak içsel pazarlama amaçlarını şu şekilde belirtmiştir (Aydın, 2016: 203):

- İşletme dışından kalifiye personellerin işletme bünyesine dâhil edilmesi,
- İşletme çalışanlarının işletme hedef ve değerlerini içselleştirmeleri,
- İç ürünlerin işletme çalışanlarına sunulurken tıpkı dış ürünlerin dış müşterilere sunulduğundaki ki titizlikle sunulabilmesi,

- Çalışanlarda müşteri odaklı yaklaşımın oluşturulabilmesi,
- Tüm işletme çalışanlarının yarı zamanlı pazarlamacılar olabilmesi için gereken pazarlama iletişim çalışmalarının yapılabilmesi.

1.1.7. İçsel Pazarlamanın Boyutları

İçsel pazarlama, çalışanların gelişimine çok yönlü bir odaklanmayı içerir. Detaylandırılmış bir içsel pazarlama programı; personelin işe alınması, eğitilmesi, motivasyonu, personelle iletişimin tesis edilebilmesi ve personelin elde tutulması gayretleri ile ilişkilidir (Tansuhaj, Randall ve McCullough, 1988: 32).

Hizmet pazarlaması karmasının önemli unsurlarından birisi olan insan ögesinin hizmetten alınan memnuniyet üzerindeki tesirinin ve müşteriler üzerinde memnuniyet oluşturmadaki yükünün iyice idrak edilmesi ve bu yükü azaltacak işletme politikalarının belirlenerek uygulanması önemlidir (Aydın, 2016: 187). Hizmet kavramının kendi özelliklerinde ötürüdür ki hizmet pazarlamasında çalışanların rolü oldukça önemlidir. Tatmin bir çalışanın sunacağı hizmetin kalitesi artacağından bu durum organizasyonlar bazında hizmet kalitesinin önemini giderek arttırmaktadır. Literatürde içsel pazarlamanın farklı boyutları üzerinde çalışılmakla birlikte araştırmacılar arasında içsel pazarlamanın boyutlarının neler olması gerektiğine dair bir fikir birliği bulunmamaktadır; bununla birlikte Tablo 1’de içsel pazarlamanın boyutları ve araştırmacılar gösterilmektedir (Özer, Şen Küpeli ve Yaylacı, 2016: 195).

Tablo 1. İçsel Pazarlamanın Boyutları

Bağımsız Değişkenler/ Çalışmalar	Caruana ve Calleya (1998)	Keller vd., (2006)	Demir vd., (2008)	Ting (2011)	Iliopoulos ve Priporas (2011)	Zaman vd., (2012)	Ghorbani ve Mostafavi (2013)	Gafar, Indasukati ve Thoo (2014)	Ghoneim ve El- Tabie (2014)	Naghi ve Preda (2015)
İşgören odaklılık						*				
Güçlendirme								*	*	
Geri bildirim						*				
Özendirme sistemleri				*						
Etkileşim						*				
Çok fonksiyonlu koordinasyon									*	
İç iletişim			*	*			*	*	*	
İç prosedür ve politikalar						*				
Hizmet kalitesi yönetim taahhüdü									*	
Güdüleme				*					*	
Ücret		*					*			
İşin kendisi		*					*			
Ödül sistemleri	*		*		*	*		*	*	*
Üst düzey liderlik									*	
Eğitim ve geliştirme	*		*	*	*			*	*	*
Vizyon	*		*		*				*	*

Kaynak: (Özer vd., 2016: 196).

1.1.7.1. Çalışan Seçimi ve Personel Alımı Boyutu

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için kaliteli ve olgun insan kaynaklarına sahip olması gerekmektedir. Bu durumun gerçekleşebilmesi için işletmelerin dikkate alması gereken bazı hususlar söz konusudur. İşletmelerin iş piyasasında tercih edilen bir işveren kimliğine sahip olması bu hususlardan birisidir zira bu durum gerçekleştirilebilirse işletmelerin personel seçimi yapacakları iş gören havuzu bir hayli genişlemiş olacaktır. İkinci adım ise doğru hizmet personellerinin seçimidir. Bu adımda dikkate alınması gereken nokta kusursuz çalışan olmadığı hakikatinin

kabullenilmesi ve farklı pozisyonadaki görevlerin farklı kişilik ve nitelikteki kişiler tarafından daha iyi tamamlanabileceğidir. İşletmelerin vizyon ve misyonlarına uyum sağlayacak personellerin işe alınması, işletmelere uzun dönemde fayda sağlayacaktır (Aydın, 2016: 197- 198). Nitekim Kotler (1991) içsel pazarlamayı müşterilere hizmet sunacak çalışanların başarılı bir şekilde işe alınması, eğitilmesi ve motive edilmesi görevi olarak tanımlamıştır (Caruana ve Calleya, 1998: 109).

1.1.7.2. Çalışma Ortamı Boyutu

İş sağlığı faaliyetlerinin temel amacını çalışan sağlığının korunması oluşturmaktadır. Çalışan sağlığının nasıl korunabileceğinin anlaşılması; çalışanların sağlığını bozabilecek etmenlerin analiz edilebilmesi ile mümkündür. Çalışanların sağlığı kişisel ve işyeri kaynaklı olmak üzere iki temel faktör tarafından etkilenmektedir. Kişisel faktörler genellikle demografik özellikler olarak ifade edilebilirken işyeri kaynaklı faktörler ise fiziksel, kimyasal, biyolojik ve ergonomik faktörler olarak ifade edilirler. İş sağlığı uygulama ilkeleri genel itibarıyla altı başlık altında incelenir (Bilir, 2001: 10):

- Uygun işe yerleştirilme,
- İşyerinin fiziksel faktörlerinin değerlendirilmesi,
- İşyeri kaynaklı risklerin değerlendirilmesi,
- Aralıklı kontroller,
- İşyerinde sağlık hizmetlerinin verilmesi,
- İş sağlığı ve güvenliği eğitimi.

1.1.7.3. Etkili İletişim Boyutu

Pazarlama anlayışında meydana gelen değişimler, rekabet unsuru, artan tüketici talep ve beklentileri, dağıtım ve tutundurma çabalarında ortaya çıkan güçlükler gibi faktörlerle baş edebilmenin yegâne anahtarı özgün fikirlerin meydana gelerek hayat bulabileceği iletişim kanalından geçmektedir (Bozok ve Avcıkurt, 2010: 431). Bir hizmet firmasında çalışan personelle olan iç iletişim, müşterilerle olan dış iletişimden daha önemli olabilir (Tansuhaj vd., 1988: 33).

Weihrich ve Koontz'a (1994) göre örgütsel iletişimi önemli kılan sebepler aşağıdaki gibidir (Sönmez ve Hacıoğlu, 2019a: 17):

- Örgüt hedeflerinin tespit edilmesi ve işletilmesi,
- Örgüt hedeflerini gerçekleştirecek düşüncelerin geliştirilmesi,
- Personel başta olmak üzere işletmenin sahip olduğu tüm kaynakların etkili ve verimli bir şekilde idare edilebilmesi,
- Örgüt çalışanlarının seçilmesi, yükselmesi ve performanslarının değerlendirilebilmesi,
- Örgüt çalışanlarının katkı sağlayabileceği bir örgüt atmosferinin oluşturulabilmesi ve bu atmosferin yönetilebilmesi,
- Örgüt atmosferinin uygulanabilirliğinin kontrolü.

Bu noktadan hareketle kurum içi iletişim; işletmeleri amaç ve hedeflerine ulaştıracak üretim ve idari süreçlerde, işletme çalışanları ve kısımları arasında işbirliği, uyum, bilgi transferi, güdülenme, birliktelik, eğitim ve karar almayı sağlayabilecek iletişim süreçlerinin gerçekleştirilebilmesi olarak ifade edilebilir (İşler ve Özdemir, 2010: 118).

1.1.7.4. İş Gören Gelişimi (Yetkilendirme) Boyutu

İçsel pazarlama kapsamında irdelenmesi gereken önemli bir konu da personelin güçlendirilmesidir. Hizmet işletmesindeki personellerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamadaki başarıları kendilerine verilen yetki ve güç arttıkça artmaktadır. Personelin yetkilendirilmesi ve güçlendirilmesi, sunulan hizmet kalitesinde ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanma hızında artış meydana getireceğinden ve aynı zamanda personelde de kendine güven ve saygı duyguları oluşturacağından bu duygular müşterilerle olan ilişkilere daha olumlu yansıyacaktır (Kozak vd., 2014: 144). Yetki devri ile asta belirli işlerin yanı sıra karar verme hakkı da devredilerek ilgili iş ve işlemlerin sorumluluğunu alması istenir (Sönmez ve Hacıoğlu, 2019b: 17). Pazarlamanın etkileşimli olarak gerçekleştirilebilmesi için ön safta çalışanların yetkilendirilmesi gerekmektedir, çalışanlar müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için bir dereceye kadar esnekliğe ihtiyaç duyabilirler (Rafiq ve Ahmed, 2000: 455). Personel güçlendirme çalışanların bireysel güçlerine inanmalarıdır ve çalışanlar arasında aşağıda belirtilenleri gerçekleştirir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 139):

- Yapılan işlerin, kendi değer ve yargılarına uygun bulunması sonucunda anlamlandırılması,

- Sahip olunan bilgi ve becerilerle işlerin görülmesinin yeterlilik duygusu oluşturmaları,
- Karar verebilme hissi,
- İşletmenin yönetsel, politik ve iş çıktılarına aldıkları kararların etkisiyle kendilerinin de örgütte bir etkiye sahip oldukları düşüncesi.

Çalışanların yetkilendirilmesi karar süreçlerine katılım seviyelerinde de değişikliklere neden olur. Çalışanların karar verme süreçlerine olan katılımları işletmeler açısından üç düzeyde incelenmektedir. Bunlar (Aydın, 2016: 199):

- i. *Öneri verebilme*: En temel çalışan yetkilendirilmesi olup çalışanların düşünce ve önerilerini yönetime iletebilmeleridir.
- ii. *İş yapış şeklinde söz sahibi olma*: Çalışanların işlerini şekillendirebilmelerini ifade eder.
- iii. *Yüksek katılım*: Çalışanla işletmeye dair çok sayıda bilgi paylaşılır. Çalışanlar bilgili, tecrübelidir ve yönetimin karar alma işlevine katılım sağlarlar. Bu aşamanın devamında çalışanların finansal olarak işletmeye ortak olması veya onlara hisse verilmesi gibi uygulamalarda söz konusu olabilmektedir.

1.1.7.5. İşe Alma ve Eğitim Boyutu

Organizasyonlar için çalışanlar önemli bir kaynaktır. Belirli iş tanımları ve etkili işe alım mekanizmaları aracılığıyla nitelikli çalışanlar işletmelere çekilebilirler. Hizmet kuruluşlarındaki işe almadan sorumlu kişilerin bu süreçteki dikkatleri de işe alım sürecinin önemli bir tamamlayıcısıdır. Çalışanlar işe alındıktan sonra kendilerine organizasyona genel bir bakış açısı kazandırabilecek, onları organizasyonda konumlandırabilecek ve organizasyon için önemlerini anlayabilecekleri ve üst düzey yöneticilerin katıldığı profesyonel bir eğitim programına dâhil edilmelidirler (Tansuhaj vd., 1988: 32).

Modern işletmecilik anlayışı insan kaynaklarını işletme başarısının anahtarı olarak görmektedir. Bundan ötürüdür ki işletmelerin çalışanlarını sürekli eğitim stratejisi ile geliştirmeleri gerekmektedir (İslamoğlu, 2013: 342). Hizmet işletmelerinin, çalışanlarına kendilerinden beklenen işleri yerine getirebilmelerini sağlayacak donanımları kazandırması gerekir. Çalışanların işe alım süreçleri dikkatle

yürütülmüş olsa bile, her konuda bilgili ve beceri sahibi çalışan bulmanın zor olması sebebiyle çalışanlar işletmeleri tarafından kendilerine beşeri ve teknik beceri gelişimlerine katkı sağlayacak eğitimler verilmesine ihtiyaç duyarlar. Hizmet işletmeleri çalışanlarına eğitim mekanizması ile kendilerini geliştirebilecek fırsatlar sunmalı ve onları bunun için özendirmelidirler (Aydın, 2016: 200).

Woodruffe'a (1995) göre çalışanlara verilecek eğitimler, çalışanın kendisine ve işe yönelik gibi temel düzeyde veya onlara ileriye dönük bir perspektif kazandırmayı amaçlamak gibi daha geniş bir düzeyde olabilir ve eğitim faaliyetleri üç aşamada ele alınır (İnan, 2010: 104-105):

- i. *Eğitim ihtiyacının belirlenmesi:* Eğitimin amacının, kapsamının ve içeriğinin belirlenmesi ayrıca eğitimin bitiminden sonra nasıl değerlendirileceğine dair bir değerlendirme aracının tasarımını içerir.
- ii. *Eğitim programının uygulamaya geçirilmesi:* Eğitimin yöntemi ve eğitimde kullanılacak malzemelerin biçimlendirilmesi, eğitim programı ve eğitim alacakların belirlenmesini içerir.
- iii. *Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi:* Eğitimle bağlantılı olarak sonuçların değerlendirilmesi bunların çalışan performansları ile ilişkilendirilmesi ve ileride düzenlemesi gereken eğitim faaliyetlerinin planlanmasını içerir.

1.1.7.6. Ödül ve Motivasyon Boyutu

Ödül yöneticilerin, çalışanların motivasyonlarını arttırmada kullandıkları önemli bir mekanizmadır. Ödül sistemleri iyi idare edildiklerinde motivasyon, çalışma arzusu, yapılan işte kalite ve verimlilik gibi olumlu sonuçlar doğururken; edilemediklerinde işletme açısından zaman, emek ve maddi kayıplara neden olabilmektedir (Ceylan, 1998: 123). Ödüllendirme kimi zaman maddi kimi zaman manevi olarak sunulabilen güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Çalışanların yapmış oldukları işler karşılığında takdir edilmesi ve desteklenmeleri örgütlerine karşı olan aidiyetlerini ve iş motivasyonlarını da artırır. Çalışanların hangi durumlarda ödül ile karşılaşacaklarını bilmeleri, ödüllerin cezalandırma olgusundan daha yaygın kullanılması işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır (Urk, 2015: 32).

Birçok işletmede ödül sistemlerinin amacı, işletmeye uygun personellerin tedarik edilmesi, işten ayrılmalarının önüne geçilmesi ve motivasyondur. Ödüllendirme felsefesi üç unsur üzerinde şekillendirilmiştir, bunlar: Adil olma, ödüllerde denge ve dış pazarları dikkate alarak çalışanların organizasyona katkısının doğru tespit edilmesidir (Ceylan, 1998: 123). Bununla birlikte teşvik programları, ekip oluşturma, personel toplantıları, personelin dinlenmesi, seminer ve çalıştay gibi enstrümanlar vasıtasıyla da çalışanların motivasyonları artırılabilir (Tansuhaj vd., 1988: 33).

1.1.7.7. Ücret Boyutu

Ücret bir yönüyle üretimi ve verimi arttıran diğer yönüyle de çalışanları işletmelere bağlayan bir motivasyon aracıdır. Bu açıdan ücret çalışanlar açısından hem işletmelere giriş hem de çalışma nedeni olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların ücretleri arttıkça ait oldukları sosyal gruptaki statüleri yükselmekte ve saygınlıkları artmaktadır (Ergül, 2006: 94). Yine Carrol ve Tosi (1977) ücretlendirme amaçlarını şöyle sıralamıştır (Ergül, 2006: 95):

- İşletmeye nitelikli iş gücünün transferi,
- Çalışanın devamlılığını sağlama,
- Çalışanın güdülenmesini sağlama,
- Çalışanları terfi etmeye özendirme,
- Çalışanı kendisini gerçekleştirme için cesaretlendirmek.

Bahsedilen amaçların gerçekleşebilmesi işletme içerisinde bir işe; diğer işe nazaran ne kadar ödeneceğini belirleyen iki aşamalı bir ücretlendirme sisteminin tesis edilmesi ile mümkündür. İş değerlemesi bu aşamalardan birincisi olup; işi ifa edenin değil işin bizzat kendisinin değerlendirilmesidir. İş değerlemesi yapılmadan iş analizleri ve iş tanımlamalarının da yapılması ayrıca önemlidir. İkinci aşama ise; piyasa ücret araştırması olup benzer işler için piyasada ödenen ücret seviyelerinin araştırılmasını içermektedir (Gülbüz, 2007: 245).

Ücret hem çalışanlar hem de işletmeler açısından hassas bir konu olup; çalışanların işletmelerine güven duyabilmeleri için işletmeler tarafından adil bir ücret sisteminin tesis edilebilmesi ve çalışanlara anlatılması gerekmektedir (Özer vd., 2016: 194).

1.1.8. İçsel Pazarlama Modelleri

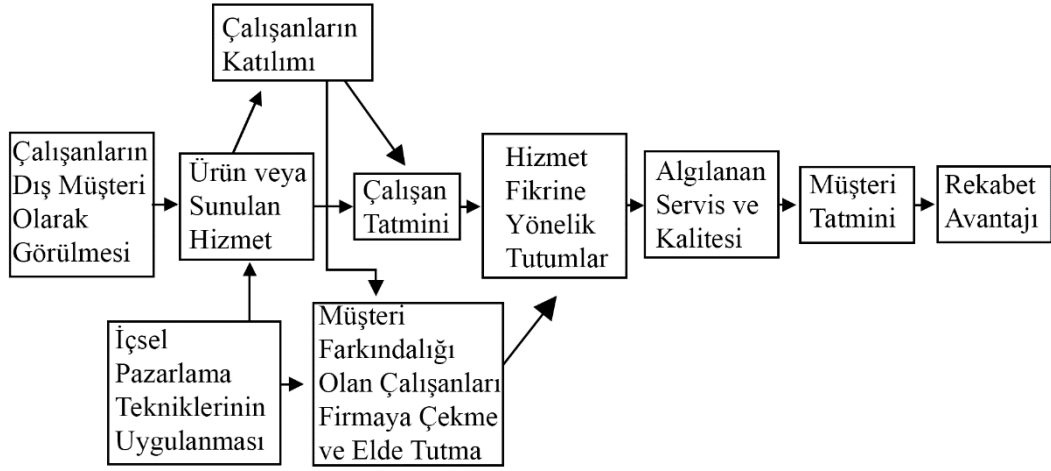
İçsel pazarlamanın uygulanma süreçleri dikkate alındığında ortak aşamaların varlığı dikkati çekmektedir. Bu aşamalar (Ay ve Kartal, 2003: 20):

- İçsel farkındalığın oluşturulması,
- İçsel müşteri ve tedarikçilerin tanımlanması,
- İçsel müşterilerin isteklerinin belirlenmesi,
- İçsel tedarikçilerin isteklerini karşılayabilme yeteneklerinin tespit edilmesi ve bunları karşılayabilmede yaşayabilecekleri olası zorluklar açısından tedarikçilerle ilişki kurulması,
- İçsel tedarikçilerin ihtiyaç hissedilen içsel ürünleri sunmak için ihtiyaç duyulan değişiklikleri gerçekleştirmeleri,
- Nihai olarak ise içsel müşterilerin tatmini için bir değerlendirme ölçütü ve geri bildirim mekanizması oluşturulması.

Araştırmanın bu noktasından itibaren en fazla başvurulmuş içsel pazarlama modelleri sunulmuştur.

1.1.8.1. Leonard Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

Leonard Berry'ye göre dış müşterilere davranıldığı gibi iç müşterilere (işletme çalışanları) davranıldığında, iç müşterilerin tutum ve davranışları pozitif yönde değişecek, hizmet kalitesi artacak, artan hizmet kalitesi dış müşterilerin tatminini de arttıracığından bu durum işletmelere pazarda rekabet avantajı sağlayacaktır. Onun modeline göre çalışanlar tıpkı dış müşteri olarak değerlendirileceğinden bu anlayış çalışanların dış müşterileri yorumlamadaki empati becerilerini geliştirecektir. Model dış müşteri tatminini sağlamanın yolunun iç müşteri memnuniyeti sağlamaktan geçtiği varsayımı ile pazarlamaya yeni bir yaklaşım getirmiştir (Urk, 2015: 19).

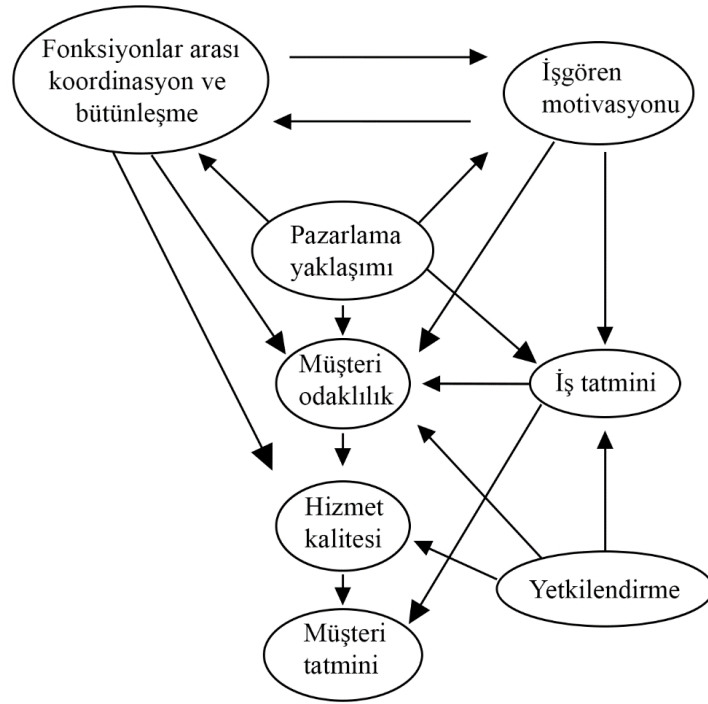


Şekil 3. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli (Ahmed ve Rafiq, 2002: 14).

Şekil 3'te Berry'nin içsel pazarlama modeli gösterilmiştir. Modelde çalışanların iç müşteri olarak görülmesinin sonuçları gözükmektedir.

1.1.8.2. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

Modelin odak noktasını, müşteri tatmininin elde edilmesi ve örgütsel amaçlara ulaşmada anahtar rol oynadığı düşünülen ve pazarlama benzeri yaklaşımlarla elde edilen müşteri yönlülük anlayışı oluşturmaktadır. Modele göre çalışanların iş tatmininin sunmuş oldukları hizmet kalitesine katkıları dolaylı olarak müşteri odaklılık aracılığıyla sağlanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre iş tatmini çalışan performansı üzerinde tek başına etkili olmayıp; motivasyon, satış yeteneği ve müşteri yönlülük gibi birden fazla faktörle bir aradayken verimliliği ve hizmet kalitesini belirlemektedir (Ay ve Kartal, 2003: 20-21). Şekil 4'te Ahmed ve Rafiq'in içsel pazarlama modeli gözükmektedir.

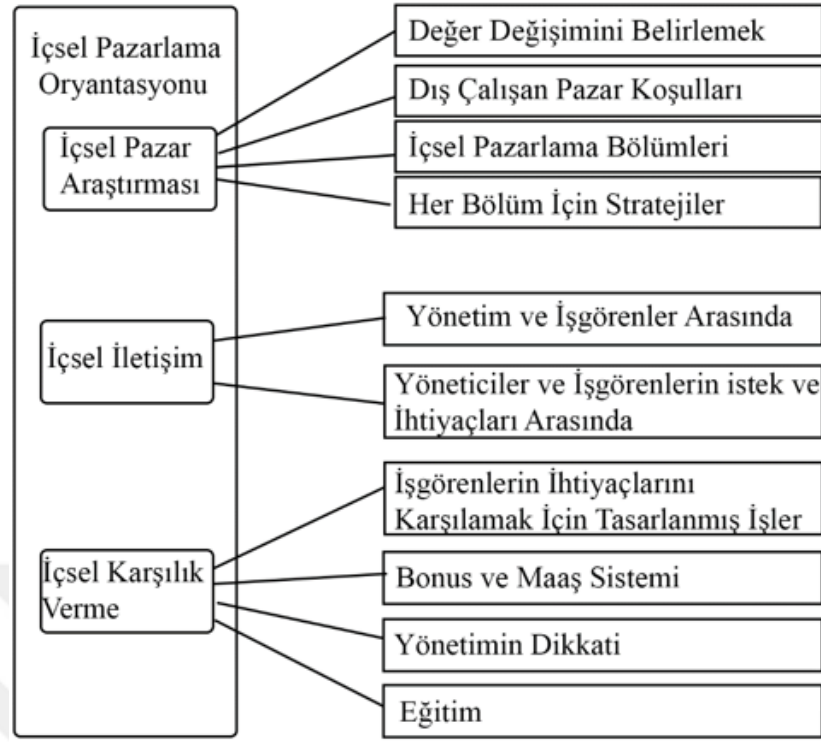


Şekil 4. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli (Ahmed ve Rafiq, 2002: 20)

Modelde; işlevler arası eşgüdüm personel motivasyonu ve iş tatminini; personel motivasyonu işlevler arası eşgüdüm ve iş tatminini; iş tatmini müşteri tatminini, yetkilendirme ise iletişim ilişkilerinin başarısını etkilemektedir. Bütün süreçler müşteri odaklılığın tesis edilebilmesi için biçimlendirilmekte ve bunun sonucunda da hizmet kalitesi artmakta ve müşteri tatmini gerçekleşmektedir (Çoban, 2004: 92).

1.1.8.3. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli

Önemli bir biçimde içsel pazarlama alanındaki yazarlar, içsel pazarlamayı başarılı bir şekilde uygulayan firmalarla ilgili üç boyutu tartışmışlardır. Bunlar; içsel pazar araştırmaları, içsel iletişim ve içsel duyarlılıktır (Lings, 2004: 409).



Şekil 5. Davranışsal İçsel Pazar Oryantasyon Boyutları (Lings, 2004: 409).

Şekil 5'te Lings'in üç boyutlu davranışsal içsel pazar oryantasyonu gösterilmektedir. Yine Lings'in (2004: 411- 412) makalesinde sunmuş olduğu model hizmet sunumundan sorumlu yöneticiler için beş çıkarım barındırmaktadır:

- i. *Birinci olarak;* hizmet yöneticileri eğer işleri ürün olarak değerlendirebilirlerse çalışan davranışlarını etkileyebileceklerdir. Bu yaklaşımın işlerliği tek başına firmanın ihtiyaçlarına odaklanmak yerine yürütülen işlerin çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alınarak tasarlanması ile mümkündür.
- ii. *İkincisi;* kurumsal performansın müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi dışsal amaçlarını yerine getirmek için hizmet yöneticileri, çalışan memnuniyeti, çalışanı elde tutma ve çalışan bağlılığı gibi performansın iç yönlerinin korunmasını sağlamalıdır. Bunu gerçekleştirebilmenin yolu şirket içi araştırmaların yapılarak içsel müşteri odaklılık stratejilerinin bu araştırmalara göre değiştirilmesinden geçmektedir.
- iii. *Üçüncüsü;* herhangi bir hizmet kuruluşunda içsel müşteri odaklılığın başarıyla benimsenmesini sağlamak, hizmet yöneticilerinin hem

pazarlama hem de insan kaynakları felsefelerini anlamasını ve bunlara sürekli olarak uygulaması ile olası olabilecektir.

- iv. *Dördüncü olarak;* içsel müşteri odaklılık kavramı, pazarlama yöneticilerine insan kaynakları konularını bir pazarlama planına dâhil etmeleri ve insan kaynakları yöneticilerine pazarlama uygulamalarını bir insan kaynakları planına dâhil etmeleri için araç sağlar.
- v. *Beşinci ve son olarak ise;* içsel müşteri odaklılığının etkileri pazarlama uygulamalarıyla sınırlı değildir, aynı zamanda pazarlama bilimi için de önemlidir. Model pazarlamanın müşterilere ve rakiplere yönelik dış odaklanmayı tamamlamak için içsel bir odaklanmayı da içermesi gerektiğini öne sürmektedir.

1.1.9. İçsel Pazarlamanın Yararları

Başarılı bir biçimde uygulanabilecek içsel pazarlama faaliyetleri işletmeye şu faydaları sağlayacaktır (Varinli, 2012: 116):

- İşgücü devir oranında azalma,
- Hizmet kalitesinin artması,
- Çalışanların tatmin derecesinde artış,
- Organizasyondaki değişimlere gösterilecek tepkilerde azalma.

Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artması işgücü devir hızını yavaşlatır. Bu orandaki yavaşlama yeni insan kaynağı bulma, yeni personellerin eğitimi, hatalı ürün ve hizmet sunumları gibi alanlarda meydana gelebilecek maliyetleri düşürür, işletmenin bu alanlarda katlanacağı finansal maliyetleri mevcut çalışanların geliştirilebilmesine kanalize etmesine imkân sunar. Çalışan memnuniyeti aynı zamanda dış müşteri memnuniyetini beraberinde getirir. Mutsuz çalışanlar ile mutlu müşteriler meydana getirilemeyeceğinden içsel pazarlama müşteri potansiyeli ve karlılığını olumlu şekilde etkiler. Son olarak işletmeler için değişim idare edilmesi zor bir husustur. İçsel pazarlamanın uygun işletilebilmesi ile örgütteki çalışanlarda değişim olgusunun gerekli ve kabul edildiği bir örgüt kültürü oluşturabilmek de mümkün olabilmektedir (Varinli, 2012: 116- 117).

1.2. Örgütsel Bağlılık

Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılık kavramı, önemi, sınıflandırılması, bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılığın sonuçlarına değinilmiştir.

1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Yıllar boyunca, bağlılık kavramı birçok farklı şekilde açıklanmış ve değerlendirilmiştir. Aslında bağlılığın çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmasında, bağlılığın tanımlanmasındaki fikir birliği yoksunluğunun katkısı büyüktür (Meyer ve Herscovitch, 2001: 300).

Bağlılık kavramı toplumsal içgüdünün duygusal bir ifadesi olmakla beraber toplum olgusunun var olduğu her yerde bulunmaktadır. Bağlılık; kişilere, kurumlara, fikir yapılarına sadık olma veya kalma hali, bunlara karşı birtakım görevleri yerine getirme yükümlülüğünü ifade eder (Çöl, 2004). Salancik (1977) ise bağlılığı getirileri açık olarak bilinmese de yapılan işin sevilmesi ve yapılmaya devam edilmesine sebep olan şey olarak tanımlamıştır (Schwenk, 1986: 299). Bazıları, bağlılık kavramının tutum ve davranış arasındaki güvenilir bağlantıları açıklayabileceğini öne sürmüştür, çünkü bağlılığın nispeten istikrarlı bir çalışan niteliği olduğu varsayılmaktadır (Angle ve Perry, 1981: 1).

William Whyte 1956 yayımladığı “Örgüt İnsanı” adlı eserinde çalışanların sadece örgüt için çalışmadıklarını aynı zamanda örgüte ait de olduklarını, çalışanların örgüt için yaratıcılık kaynağı olduğunu ve aidiyet duygusunun çalışanlar için nihai hedeflerden olduğunu ifade etmiştir. Nitekim Whyte’ın bu çalışmasının ardından bağlılık konusu yüksek seviyelerde örgütler için faydalı bir durum olması varsayımı ile daha yoğun bir şekilde incelenmiştir (Doğan, 2013: 66). Katz (1964) işleyen bir organizasyon için gerekli olduğunu düşündüğü üç tür üye davranışı önermiştir. Örgüt, üyeleri yalnızca katılmaya ve kalmaya teşvik etmekle kalmamalı, aynı zamanda bunun dışında iki tür üretimi de motive etmelidir. Bunlar: Kuruluşun öngördüğü şekilde güvenilir rol davranışları ve açık davranış prosedürlerinin ötesine geçen çalışanların kendisinden doğan yenilikçi davranışlardır (Angle ve Perry, 1981: 2).

Pek çok araştırmaya konu edinilen örgütsel bağlılık kavramı toplum bilimi, ruh bilimi, sosyal ruh bilimi ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen birçok araştırmacının konuyu kendi uzmanlık alanları doğrultusunda değerlendirdiklerinden

ötürüdür ki açık bir tanıma kavuşturulamamıştır (Uygur, 2009: 12). Hatta Morrow (1983) bağlılıkla ilgili kavramlardaki büyümeye, her kavramın amaçlanan anlamı veya kavramların birbirleri arasındaki ilişkileri açısından bağlılığın teorik alanının dikkatli bir şekilde bölümlere ayrılmasının eşlik etmediğini belirtmiştir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492). Mowday, Porter ve Steers (1982) 10 farklı tanım not etmişken Morrow (1983) literatürde bağlılıkla ilgili 29 farklı kavram olduğunu belirtmiştir. Alandaki araştırmacılar bağlılığı sonuçlarına, öncüllerine, hedeflerine, odaklarına veya bunların bileşkesine göre çeşitli türlere ayırmışlardır (Oliver, 1990: 19). Bu durumdan ötürüdür ki literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda farklı tanıma yer verildiği görülmektedir (Çöl, 2004).

Wiener (1982: 421), örgütsel bağlılığı; örgütsel hedef ve çıkarları karşılamak için belirli bir formda hareket etmeye yönelik kabul edilmiş normatif baskıların bileşkesi olarak tanımlamıştır. Mowday (1979) bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve buna dâhil olmasının göreceli gücü, O'Reilly ve Chatman (1986) kişinin örgüte duyduğu psikolojik bağlılık; bireyin örgütün niteliklerini veya bakış açılarını içselleştirme veya benimseme derecesi, Allen ve Meyer (1990) bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum, Mathieu ve Zajac (1990) bireyin kuruluşa olan bağı veya bağlantısı olarak örgütsel bağlılığı açıklamışlardır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 302). Yine Porter ve arkadaşları (1974) örgütsel bağlılığı, örgüt için çok çaba göstermek ve örgütte kalma gibi davranışsal niyetlerin eşlik ettiği örgüte karşı duyulan güçlü bir tutum olarak tanımlamışlardır (Schwenk, 1986: 299).

Keisler (1971) belli hareket tarzı ve kişilere duyulan bağlılık neticesinde kişilerin belirli davranışları sergilemede kendilerini güdülemeleri, Morrow (1983) örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen çalışanların örgütte kalmaları için gösterdikleri çaba, Sheldon (1971) çalışan ile örgütün kimliklerinin bütünleşmesini sağlayan tutum ve davranışlar, Becker (1996) çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağlantı, Schwenk (1986) net bir ödül veya ceza durumunun olmamasında dahi yapılan işi benimseme ve ondan ayrılmama arzusu, Gaertner ve Nollen'ın (1989) ise örgüt amaç ve değerleriyle maddi kaygı duyulmaksızın özdeşleşme tanımları bağlılık kavramının farklı formlarda kullanıldığı ve farklı tanımların ortaya çıktığını göstermektedir (Balay, 2000: 15-16).

DeCotiis ve Summers'a (1987: 448) göre örgütsel bağlılık; çalışanın bir örgütün hedeflerini ve değerlerini ne ölçüde kabul ettiği ve içselleştirdiği ve örgütsel rolünü, herhangi bir değişiklikten ayrı olarak bu amaç ve değerlere katkısı açısından görme derecesi olarak tanımlanabilir.

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili çok sayıda tanım olmakla birlikte örgütsel bağlılık; örgütün hedef ve değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, örgütün bir aile olarak nitelendirilmesi ve çalışanların kendisini bu ailenin güçlü bir üyesi olarak görmesini ifade etmektedir (Tanrıverdi, 2008: 153). Örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiden doğan örgütsel bağlılık; çalışanların örgüte dair hissettikleri bağın gücüdür. Araştırmacılar tarafından çalışanların örgüte olan ilgisi ve bu ilginin sonucundan doğan içselleştirme derecesi olarak tanımlanmaya çalışılmıştır (Uygur, 2009: 12).

March ve Simon (1958) örgüt üyelerinin örgüte katılma motivasyonu ile iş görevlerini güvenilir bir şekilde yerine getirme ve örgütün çıkarına işin resmi gerekliliklerinin ötesine geçme eğilimlerine atıfta bulunarak üretme motivasyonu arasında ayırım yapmışlardır (Wahn, 1998: 257). Yine kavramı erken tanımlayanlardan Grusky (1966) örgütsel bağlılığı; bireyin örgütle olan bağının gücü olarak tanımlamıştır (Wahn, 1998: 256). Kidron (1978) ise kavramı daha çekici alternatiflerin mümkün olduğu durumlarda örgüt üyeliğini sürdürme veya sürdürmeme niyeti olarak değerlendirmiştir (Penley and Gould, 1988: 47).

Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) örgütsel bağlılık kavramsallaşmasını yaygın olarak kullanılan üç bileşenle yapmışlardır (Wahn, 1998: 257):

- Örgütün hedef ve değerlerine olan güçlü kabulleniş,
- Organizasyon için önemli bir çaba gösterme isteği,
- Kararlı bir biçimde örgüt üyeliğini sürdürme isteği.

Yine Bayram (2005: 128) örgütsel bağlılığı çalışanların örgütte karşı hissettikleri kalma arzusu, sadakat, örgütün başarısı için gösterilen ilgi ve yine bu başarıdan teşkil olunacak bir kimliklenme süreci olarak ifade etmiştir. Sürücü ve Maşlakçı ise (2018: 51) tüm bu tanımlamalardan hareketle örgütsel bağlılığı; kişinin örgüt ile özdeşleşmesinden kaynaklan bir güç olarak tanımlamışlardır.

1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık son zamanlarda örgütsel psikoloji çalışmalarında umut verici bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır (Salami, 2008: 31). İnsanı sıradan bir üretim faktörü olarak değerlendiren ve rekabet edebilme noktasında ona hiç önem vermeyen bir anlayışın yanında onu rekabet, çalışan memnuniyeti, mal ve hizmet üretiminde kalite artışı ile verimlilikte önemli bir faktör olarak gören bir anlayışın da olduğu aşikârdır. Günümüzde gelişmiş ekonomiler başta olmak üzere birçok ülkede insan faktörü örgütleri yöneten, yeniliği, yaratıcılığı ve rekabeti sağlayabilen önemli bir aktif olarak değerlendirilmektedir. Bundan ötürüdür ki insan faktörü ile örgüt arasındaki bağın kurulabilmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakan, 2011: 40).

Hosmer'ın (1996) da ifade ettiği gibi günümüz şirketleri artan küresel rekabet ve teknolojik gelişmeler paralelinde hiçbir zaman olmadığı kadar günümüzde personel ve yöneticilerinin güvenine bağımlı hale gelmişlerdir (Kostava'dan (1999) aktaran Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 52). Örgütsel bağlılığın, işveren ile çalışan arasındaki karşılıklı ilişkinin bir tarafını yansıttığına ve bu nedenle her bir tarafın rolünü oynaması gerektiğine inanılır (Salami, 2008: 31).

Küresel rekabette meydana gelen artış, bilgi ve iletişim teknolojisinde meydana gelen değişimler örgütlerinde kendi yapılarında birtakım dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Artan rekabetle baş edebilme noktasında daha çok maliyet azaltıcı nitelikte ortaya çıkan yeni teknolojilerin işlerlik kazanması, belirli faaliyetlerin ötelenmesi ve dış kaynak kullanımı gibi stratejiler çalışanların işverenlere eskisi gibi bağlı kalmamasını öngörmektedir. Bahsedilen durum günümüz çalışma hayatında işveren ve çalışanların bağlılık düzeyini azaltsa da bir takım nedenlerden ötürüdür ki bağlılıkla ilgili çalışmalar halen önemini korumaktadır (Doğan, 2013: 68).

İlk olarak örgütler yaşamlarını devam ettirmektedirler. Her ne kadar bazı işlemler dışarıdan temin edilse de örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için belirli bir sayıda personele zorunlu olarak ihtiyaç duymaktadır. Kaldı ki öncesiyle kıyaslandığında nicel olarak daha az bir büyüklüğe tekabül edecek bu çalışanlar nitelik olarak öncekilerin ifa ettikleri işlerden daha büyük bir görev ve sorumlulukla karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgütteki idareci sayılarının azalması ile yataylaşma eğilimindeki hiyerarşik yapılar çalışanların görevlerini yerine getirmelerinde daha çok sorumluluk almalarını; örgütünde bu durumda olan çalışanların görevlerini doğru

yerine getirebilmeleri için onlara daha çok güvenebilmesinin bağıllık aracılığıyla mümkün olabileceğini göstermektedir (Doğan, 2013: 68). Özellikle teknoloji kullanımının yoğun olduğu örgütlerde sadece fiziksel değil aynı zamanda zihinsel becerilerini de işe yönelten çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Hatta günümüz çalışma hayatında mavi ve beyaz yakalıları dışında “altın yakalı çalışanlar” olarak adlandırılan, bilgisi ile iş yapan ayrı bir grubun varlığı da mevcuttur. Bu nitelikteki çalışanların örgüte aidiyetlerinin sağlanabilmesinin yolu onları örgüte bağlayabilecek örgüt ikliminin tesis edilebilmesinden geçmektedir (Bakan, 2011: 43).

İkinci olarak özellikle dış kaynakların kullanılması durumlarında işletmeler için ilgili kaynaklardaki kişilerin bağıllıkları; proje veya sözleşme benzeri araçlarla ortaya çıkmış olsa da bunların nasıl ortaya çıktıkları ve nasıl muhafaza edildikleri örgütler için önem arz etmektedir. Üçüncü olarak ise çalışanların örgütlerine karşı bağıllıkları; bağıllığın tersi olan yabancılaşma eğilimi de kazanabilmektedir. Yabancılaşmanın söz konusu olduğu durumlarda çalışanlar örgüte duymaları gereken bağıllığı mesleklerine veya bağlı bulundukları endüstri dalına kaydırabilirler. Bu durum çalışanların beceri ve tecrübelerine hizmet gördükleri örgütte yerine getirmek zorunda oldukları görev ve sorumlulukların karşılanmasında değil de kendilerinin örgüt haricinde pazarlanabilmesinde belirli bir amaca dönüşebilir. Bütün bu durumlar dün olduğu gibi bugün de bağıllık kavramının daha iyi analiz edilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Doğan, 2013: 69).

Örgütsel bağıllık, çalışanların örgütlerine karşı ne derece bağlı hissettiğini ifade eder. Örgütsel bağıllığın çalışanların örgütsel performanslarını olumlu etki yaptığı düşünülür; bu noktada örgütsel bağıllık işe geç gelme, işe devamsızlık ve işgücü devri gibi örgütlerce arzu edilmeyen unsurları azaltır (Tanrıverdi, 2008: 152). Bununla birlikte bağıllık, örgütün bireysel bir çalışana yönelik kısa vadeli kendine özgü davranışlarının işlevsiz etkilerini en aza indirmeye hizmet eder. Örneğin, kendini işine adanmış bir çalışan, yetersiz olduğunu düşündüğü bir maaş artışını daha az bağlı bir çalışana göre görmezden gelebilir. Bir bakıma, yüksek düzeyde bağıllık muhtemelen bir kuruluşun kısa vadede üye beklentilerinin karşılanmaması durumunda bile bu ihlallerin bireysel tutum veya davranışları olumsuz etkilemesine izin vermeyecektir (DeCotiis ve Summers, 1987: 448).

Örgütsel bağlılığın önemi hususunda somut örnek gösterilebilecek ülkelerin başında Japonya gelmektedir. Öyle ki Briggs'e (1991) göre Japonya'daki ekonomik gelişmenin temelinde görünüşte "insan kaynakları yönetimi" olsa da etkin insan kaynakları yönetiminin özünde ise "örgütsel bağlılık" yer almaktadır. White ve Trever (1983) ise konu ile ilgili Japon firmalarının rekabette avantajlı konumda olmalarının ardında firma hedeflerini kendi hedeflerinden daha önemli gören, tüm süreçlerde bu hedefleri gerçekleştirebilecek değişimleri daha hızlı ve etkili uygulama inanç ve kabiliyetine sahip yüksek bağlılık gösteren işgücüne işaret etmişlerdir. Nitekim arz edilen bu durumun doğal bir sonucu olarak firmalar kendilerine rekabet avantajı sağlayan çalışanlarını maddi ve manevi olarak ödüllendirmekte çalışanlar ise kendilerini bu imkânları sunan firmalar ile aralarında aidiyet bağları kurmaktadır (Bakan, 2011: 61).

1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Bağlılığın temelleri çalışanların kendilerini hangi yollarla bağlı hale getirdiklerinin nedenlerini sunar ve bu noktada dört tür tanımlanabilir. Tutumsal bağlılık; Mowday ve diğerleri'nin (1982) örgütsel amaçlara ve değerlere olan inancı, Etzioni'nin (1975) ahlaki bağlılığını, Kanter'in (1968) uyum bağlılığını, Allen ve Meyer'in (1975) duygusal bağlılığını merkeze alır. İkinci olarak devam bağlılığı; ekonomik ve sosyal bağları nedeniyle bir örgütle özdeşleşme ve ayrılmanın maliyetleri ile ilgili Becker'in (1960) yan bahisler teorisi, Kanter'in devam bağlılığı, O'Reilly ve Chatman'in (1986) uyum bağlılığı, Allen ve Meyer'in (1990) iş alternatifleri ve çalışanları örgüte bağlayan fedakârlıklar üzerinde temellenen devam bağlılığı üzerinde temellenir. Üçüncü olarak normatif bağlılık; belirli bir örgüte karşı yükümlülük ve bağlılığa dayanır. Normatif bağlılık Kanter'in (1968) kontrol bağlılığı, O'Reilly ve Chatman'in kimlik kavramı, Allen ve Meyer'in (1990) normatif bağlılığını içerir. Dördüncü olarak davranışsal bağlılık çalışanları örgüte bağlayan geçmiş davranışlara dayanmaktadır (Swales, 2004: 188). Örgütsel bağlılık alan yazını analiz edildiğinde bağlılığı davranış boyutu ile inceleyenlerin tutumsal; sosyal boyutu ile inceleyenlerin ise davranışsal bağlılıkta araştırmalarını yoğunlaştırdıkları görülecektir (Doğan, 2013: 71). Kavramın tanımlanmasında ortaya çıkan karışıklık, kavramın sınıflandırılmasında

da kendisini göstermekle birlikte literatürde tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılıklar olmak üzere üç tür sınıflandırma ön plana çıkmaktadır (Gül, 2002: 40).

1.2.3.1. Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel davranış araştırmaları genellikle tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmıştır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 53). İlk kez Buchanan (1974) tarafından ortaya çıkarılan tutumsal bağlılık kavramı Porter ve arkadaşları (1974), Mowday ve arkadaşları (1982) tarafından geliştirilmiştir (Bakan, 2011: 76). Öyle ki Buchanan (1974) bağlılığı; bir örgütün amaçlarına ve değerlerine olan uyumun kişinin amaç ve değerlerini şekillendirmesi sonucu organizasyona duyulan partizanca bağlılık olarak ifade etmiştir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492). Tutumsal bağlılıkta birey artık örgütün değer ve amaçlarıyla özdeşleştiğinden örgütü için elinden gelen bütün fedakârlığı gösterecektir (Bakan, 2011: 77).

1.2.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968); devama yönelik (continuance commitment), kenetlenme (cohesion commitment) ve kontrol (control commitment) olmak üzere, bağlılığı üç ana başlık altında irdelemektedir (Bakan, 2011: 83).

Devam (sürekli katılım) bağlılığı kişinin ödüller ve maliyetler açısından değerlendirildiğinde kârlı olan olumlu bilişsel yönelimlerini güvence altına almayı ve bireyi bu yönde harekete geçirmeyi içerir. Burada sisteme katılacak veya mevcut üyelerin sisteme bağlılıklarının öncelikle bilişsel yönelimleri içerdiği öne sürülmektedir. Çalışanlar açısından fayda ve maliyetler göz önüne alındığında; kişiler örgütten ayrılma maliyetinin kalma maliyetinden daha büyük olacağını görürlerse fayda olgusu (bilişsel tutarlılık hususları bu noktada devreye girer) bağlılığın devam etmesini zorunlu kılacaktır (Kanter, 1968: 504-505).

Devam bağlılığı bir sosyal sistem rolüne bağlılık olarak kavramsallaştırılabilir. Çalışanların grup dayanışmasına, bir dizi sosyal ilişkiye bağlılığı (uyum- kenetlenme bağlılığı) öncelikle onları dayanışmanın yüksek, iç çekişmenin az olduğu bir topluluğa bağlar. Uyumlu bir sistem varlığına yönelik tehditlere dayanır ve üyeler adeta birbirine yapışır (Kanter, 1968: 504-505).

Bireylerin normlara ve grubun gücüne uyma bağlılığı (kontrol bağlılığı) öncelikle örgüte karşı olumlu değerlendirme yönelimleri oluşturmalarını içerir. Sistem tarafından gerçekleştirilen talepler kişinin kendi değerlerini ifade ettiği gibi adil, doğru ve ahlaki olarak ifade edilir böylece bu taleplere itaat normatif bir gereklilik olarak görülür (Kanter, 1968: 504- 505).

1.2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni (1975) örgütlerde katılımın negatif (yabancılaştırıcı), nötr (hesaplayıcı) ve pozitif (ahlaki, moral) olarak değişen bir süreklilik üzerinde var olduğunu önermiştir. Yabancılaştırıcı katılım örgütteki kişisel duyguların cezalandırıcı ve zararlı olduğu algısında ortaya çıkmaktadır. Hesaplayıcı katılımda örgüt çalışanlarının örgüte katılım düzeyleri çeşitli teşviklerle ayarlanabilirken moral (ahlaki) bağlılık standartları ve değerler içselleştirildiğinden katılım ödülleriyle değişimlerden etkilenilmediğinde ortaya çıkmaktadır (Newton ve Shore, 1992: 277). Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışanlar üye olarak örgütte kalmaya zorlanırken psikolojik olarak örgüt ile arasında herhangi bir bağ hissetmezken, hesaplayıcı bağlılıkta çalışanların performansı vazifelerini yerine getirmeleri karşısında aldıkları ücret ile ölçülür, pozitif bağlılıkta ise birey yapılan işi doğası gereği değerli gördüğünden yerine getirmektedir (Schein 1987'den aktaran Balay, 2000: 20).

1.2.3.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Ahlaki bağlılık, örgütsel bağlılığın iki duygusal bakış açısından birisini temsil etmektedir. Bunu ahlaki katılım olarak ifade eden Etzioni bunun sembolik bir uyum yapısından kaynaklandığını düşünmüştür. Ona göre ahlaki bağlılık örgütsel hedeflerin kabul edilmesi ve bu hedeflerle kişinin özdeşleşmesidir. Bu noktada bir nevi örgütsel kimlik olarak da değerlendirilebilir. Hesaplayıcı bağlılık ise örgütsel bağlılığın araçsal görünümünü teşkil eder. Çalışanların katkılarının karşılığında alacakları teşvik ile eşleştiği bir kuruluşa olan bağlılık olarak ifade edilebilir. Bu tip örgütsel bağlılıklar bir tür değiş tokuşa dayanan uyumluluk sistemlerinin tipik bir örneği olarak değerlendirilebilir (Penley and Gould, 1988: 46-47).

Yabancılaştırıcı bağlılık da ahlaki bağlılık gibi organizasyona duygusal bir bağlılığı temsil eder. Etzioni (1961) başlarda yabancılaştırma kavramını zorlayıcı bir

uyum sisteminin yaygın olduğu hapishane veya askeri temel eğitim gibi tipik örneklerle tanımlamıştır. Bu örneklendirme birçokları açısından yabancılaşmanın örgütsel bağlılığın temellerinden olduğu algısını oluşturmazabilir. Kavramın anlaşılması için çalışanların organizasyon ortamı üzerindeki kontrol eksikliklerinin ve alternatiflerin algılanamamasının bir sonucu olarak organizasyona duyulan zoraki bağlılık olarak düşünülmesi gerekmektedir. Mesela örgüte hesaplayıcı bağlılık duyan bir çalışan örgütsel ödüller artık çabasıyla orantılı olmadığına bir kuruluştan çıkacaktır. Bununla birlikte, yabancılaşmaya bağlı çalışan, çaba ödüllerinde algılanan bir eksikliğe rağmen kalır. Yabancılaşmaya bağlı çalışanın eylemsizliği, ayrılmaktan kaynaklanan ciddi mali kayıp (örneğin emekli maaşı kaybı), algılanan alternatif işlerin olmaması veya coğrafi hareketlilikle aile bağlarının kaybedilmesi korkularından kaynaklanıyor olabilir. Tipik iş organizasyonunda, yabancılaştırıcı bağlılık, bir çalışan artık yatırımlarla orantılı ödüller olduğunu algılamadığında ortaya çıkan türden bir örgütsel bağlılığı temsil edecek şekilde tasarlanabilir; Yine de çevresel baskı nedeniyle kalır. Sonuç olarak yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel istekleri karşılamadaki isteksiz davranışların ve örgüt üyeliğini sürdürme niyetleri ile karakterize edilen olumsuz bir örgütsel bağlılıktır (Penley and Gould, 1988: 47-48).

1.2.3.1.4. Wiener'in Yaklaşımı

Winer (1982), araçsal motivasyon (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılığı (normatif ve moral bağlılığı) ayırtıran bir model geliştirmiştir. Araçsal bağlılık hesaplayıcı, faydacı ve kendine yönelik temellidir; buna karşılık, örgütsel bağlılık, değere dayalı veya ahlaki değerlere dayalı bir motivasyonu açıklar. Bu ahlaki veya normatif inançlar örgütün amaç ve menfaatlerini karşılayacak şekilde davranacak içselleştirilmiş davranışlar oluşturmaktadır. Böylece, araçsal olarak güdülendirilmiş eylemler bireyin kendisine yönelikken, normatif olarak motive edilen eylemler örgütsel olarak biçimlendirilir (Newton ve Shore, 1992: 277).

1.2.3.1.5. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

Bağlılık araştırması yaklaşımlarında çok sayıda farklılık olmasına rağmen, ortaya çıkmaya devam eden merkezi bir tema, çalışanı ve organizasyonu birbirine bağlayan ruhsal bir bağ; bireyin bir organizasyona psikolojik bağlılığıdır (O'Reilly ve

Chatman, 1986: 492). O'Reilly ve Chatman (1986), psikolojik bağlanmayı bir organizasyonun üç boyutuna dayandırmışlardır (Newton ve Shore, 1992: 277):

- Uyum (dâhil olma) belirli dışsal ödüller elde etmek için,
- Özdeşleşme (bir arzuya dayalı olarak),
- İçselleştirme (bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayalı).

Uyum tamamen ödüllerin ve cezaların değerlendirilmesi temeline dayandırılmış araçsal algılara neden olabilirken; özdeşleşme ve içselleştirme kuruma saygı ve ilgiye dayalı sonuçlara neden olmaktadır (Newton ve Shore, 1992: 277).

Psikolojik bağlılığın gelişmesindeki önemli mekanizmalardan biri özdeşleşme sürecidir. Bu noktadan bakıldığında; bir insana, nesneye, gruba veya örgüte bağlanma modelin davranışları, değerleri veya hedefleriyle özdeşleşmenin sonucudur. Dolayısıyla modelin bazı nitelikleri, nedenleri veya özellikleri bireyce kabullenilmiş olur. Örgütsel bağlılık; kavramın öncesi, süreci ve sonrasını kapsayacak şekilde kullanılmasına rağmen kişinin kuruluş için hissettiği, içselleştirdiği, benimsediği ve bakış açısını içeren psikolojik bağlanma olarak düşünülmelidir. İçselleştirme tutum ve davranışların kişinin kendi değerleriyle uyumlu olduğunda ortaya çıkar; içselleştirilmiş tutum ve davranışların varlığında bireyin, grubun veya kuruluşun değerleri aynıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

1.2.3.1.6. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın hali hazırda tek boyutlu tanımlarında hem benzerlikler hem de farklılıklar olduğundan hareketle üç bileşenli modellerini geliştirmişlerdir. Model; bağlılığın çalışanı bir örgüte bağladığı ve böylece işten ayrılma ihtimalini azalttığı inancı olduğunu ileri sürdüler. Anahtar farklılık; bağlılığı karakterize ettiği varsayılan zihniyetlerdedir. Bu düşünce üç ayırt edilebilir temayı yansıtır: Örgüte duygusal bağlılık, algılanan ayrılma maliyeti (devam bağlılığı) ve kalma (normatif) zorunluluğu. Meyer ve Allen, bağlılığın bu zihniyetlerden bir veya daha fazlasının eşlik edebileceğini ve bu nedenle üçünü de modellerine dâhil edebileceğini savunmuşlardır. Bağlılıklar arasında ayırım yapmak için, onları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırmışlardır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 305):

- i. *Duygusal Bağlılık*: Bireylerin kendi değerlerinin ve hedeflerinin örgütsel amaçlarla uyumlu olduğunun düşünüldüğü bir durumdur (Doğan, 2013: 71). Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütün birer üyesi olmaları başlı başına onlar açısından memnuniyet verici bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tip bağlılık türünde örgütsel hedefler çalışanlar tarafından doğal olarak desteklenir (Wiener, 1982: 423). Duygusal bağlılıkta çalışan, örgüt ile uyum içerisindedir. Çalışanların kişisel özellikleri, yapılan işin niteliği ve iş tecrübesi duygusal bağlılığı; duygusal bağlılıkta çalışanlara dair beceri, işte kalma veya ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı gibi olguları etkiler (Uygur, 2009: 18). Güçlü duygusal bağlarla örgütte kalma eğiliminde olanlar buna ihtiyaç duyduklarından değil gerçekten bunu istediklerinden örgütte kalmaktadırlar (Balay, 2000: 21). Yani, güçlü bir duygusal bağlılığa sahip bireyler, büyük olasılıkla, bağlılığın şartları içinde belirtilmemiş olsa da, yine de amaçlanan amaç için faydalı olacak davranışlarda bulunacaklardır. Örneğin, örgütsel değişim girişimine güçlü duygusal bağlılığı olan bir kişi, girişimin işe yaraması için yollar bulmak üzere görev çağrısının ötesine geçmeye oldukça istekli olabilecektir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 313).
- ii. *Devam Bağlılığı*: Bir eyleme devam etmemenin maliyetli olacağı algısı ile karakterize edilir. Devam bağlılığının da bir kişinin örgütü bırakması halinde kaybedeceği yatırımların varlığı söz konusudur (Meyer ve Herscovitch, 2001: 316). Bu bağlılık türünde çalışanlar kıdem, kariyer, örgüt içi sosyal ilişkiler, özlük ve ekonomik bazı haklar gibi şahsi kazanımları dolayısıyla örgütte kalmayı arzu ederler (Taşkın ve Dilek, 2010: 39). Örgütten ayrılmanın maliyetinin hesaba katılarak bu durumu kabul etmeyi ifade eder. Bu duruma göre çalışan bir takım maddi ve manevi unsurların varlığından ötürü örgütten ayrılmanın maliyetini katlanılmaz olarak görüyor ise örgütte kalır; bu anlayışa göre maliyete göre daha fazla ödül ile karşılaşacak çalışanın örgütte kalma ihtimali de o derece artacaktır (Balay, 2000: 22).

- iii. *Normatif Bağlılık*; Kişinin belirgin bir hedefle ilgili hareket tarzını takip etme yükümlülüğüne sahip olduğu zihniyetle özdeşleştirilir (bir organizasyonda kalmak, bir hedefe ulaşmak için çalışmak gibi). Normatif bağlılık bir bireyin uygun davranışla ilgili bir dizi normu içselleştirmesi ve almış olduğu faydalar neticesinde karşılık verme ihtiyacından doğmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 316). Devam bağlılığından farklı olarak örgütte kalma eyleminin kişisel bazı kazanımların varlığında değil tamamıyla ahlaki hisler çerçevesinde şekillendiği bağlılık türüdür ve bu niteliği ile psikolojik bir sözleşme hüviyeti taşımaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010: 40). Çalışanların yükümlülük duygularının bir ifadesi olan normatif bağlılık örgüt çalışanlarının eylemlerinin şahsi faydaları için değil de ahlaki inançlarının bir gereği olduğu düşüncesiyle ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 22).

1.2.3.2. Davranışsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Davranışsal bağlılığa ilişkin yaklaşımlar ele alınırken Becker (1960) ve Salancik'in (1977) çalışmalarına bakmak faydalı olacaktır (Bakan, 2011: 92).

1.2.3.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker'a göre kişiler işlerinden başka bir işi reddetmeyle ilişkili maliyetleri artıran bir eylemde bulunduklarında yan bahis yapmış olurlar. Örneğin, diğer kuruluşlara kolayca aktarılamayacak bir iş becerisine hâkim olmak için önemli zaman ve enerji harcayan çalışanlar aslında o işe yatırdıkları zaman ve enerjinin karşılığını alacaklarına dair bahse girmiş olurlar. Yine ona göre çalışanların organizasyonda kalma olasılıkları girmiş oldukları yan bahislerin sayısı ve büyüklüğü ile doğru orantılıdır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Bağlılıklar mutlaka bilinçli ve kasıtlı olarak gerçekleşmeyebilirler. Yapıldığının farkına varılmaksızın gerçekleşen bağlılıklarda (varsayımsal bağlılık) hiçbirisi tek başına önemli olmayan ama birlikte ele alındığında kişi için onları kaybetmek istemeyeceği devasa büyüklükte bir dizi yan bahisin varlığı söz konusudur. Burada tek başına önemi olmayan olarak nitelendirilen eylemlerin her biri kişinin artık

tırmanamayacağı yükseklikteki bir duvarın içindeki küçük tuğlalar gibidir. Yaşamın sıradan rutinleri, yaşamın günlük tekrarlayan olayları, tutarlı bir davranış çizgisini sürdürmek için giderek daha değerli şeyler alır, ancak kişi bunun gerçekleştiğini pek fark etmez. Sadece bazı olaylar bu yan bahisleri tehlikeye atacak şekilde durumu değiştirdiğinde, kişi faaliyet alanını değiştirirse ne kaybedeceğini anlar (Becker, 1960: 38).

Yalnızca büyük yan bahislerin yapılmasıyla desteklenen kararların oluşturabileceği tutarlı davranışlar varsayımsal bağlılıktan farklı olarak bilinçli kararlardan müteşekkil bir bağlılık oluşturabilir. Bu tür yan bahislerle desteklenmeyen kararlar dayanma gücünden yoksun kalır ve ortadan kaybolurlar. Tutarlı bir davranış birden fazla yan bahise dayanır. Örneğin yeni bir işe girmekte tereddüt eden bir kişi; ayrılır ise kaybedeceği emeklilik hakkı gibi mali, mevcut firmasında kalması halinde hızlı ilerleme kaydedebileceğini içeren özlük, evini taşımak zorunda kalabileceği yaşam zorlukları gibi bir dizi yan bahisin varlığı ile caydırılabilir (Becker, 1960: 38).

Özetle Becker (1960) bireylerin tutarlı davranışlar sergilemesini yan bahisler teorisi ile açıklar. Ona göre çalışanlar uzun zaman dilimleri sonucunda belirli bir maliyet karşılığında oluşan davranışlarının terkedilmesi durumunda ilgili davranışlarla bağlantılı kazanımlarının da gideceği düşüncesi ile onlara bağlılık hissederler. Bireyler organizasyonlarda maliyeti birçok kere emek, zaman vb. olan davranışlarının karşılığında ücret, statü vb. kazanımlar elde etmektedirler. Birey örgütten ayrılma durumunda hem bu davranışlarını yeni dâhil olabileceği örgütte sergileyemeyebileceğini hem de önceki örgütte olduğu gibi bu davranışlarının karşılığını alamayabileceğini düşündüğünden kazanımlarını kaybetmemek için davranışlarını mevcut örgütte daha uzun süre sergilemeye devam edecektir. Bu noktada birey aslında davranış ve kazanımları ile üyesi olmaktan vazgeçtiği örgütün muhtemel getirilerine karşı bahse girmiş olur. Bahsi kazanmak için ise artık yapması gereken mevcut davranışlarına tutarlılık kazandırmak suretiyle örgüt üyeliğine devam etmektir (Bakan, 2011: 93-94).

1.2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik da (1977) tıpkı Becker (1960) gibi kişinin organizasyon içerisinde tecrübeleriyle oluşan davranışlarına bağlandığını ve bu davranışların tekrarlanma

tutarlılığı ile örgütsel bağlılığın oluştuğunu ifade etmiştir. Ona göre bağlılığı teşkil eden şey tutum ve davranış arasındaki uyumdan kaynaklanmaktadır ve bu noktada kişinin tutum ve hareketleri arasında herhangi bir uyum söz konusu olmadığında bu durum kişi üzerinde gerilim oluşturmaktadır. Ayrıca Salancik'a (1977) göre kişinin her davranışı da bağlılık oluşturmaz; ona göre bağlılık oluşturacak davranışlar isteğe bağlı olmalı, tekrarlanabilmeli ve organizasyon tarafından görülebilir olmalıdır. Bağlılığı; bu üç niteliğe sahip, örgüt tarafından anlamlı ve değerli olarak görülüp içselleştirilebilen davranışların varlığı oluşturacaktır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 59).

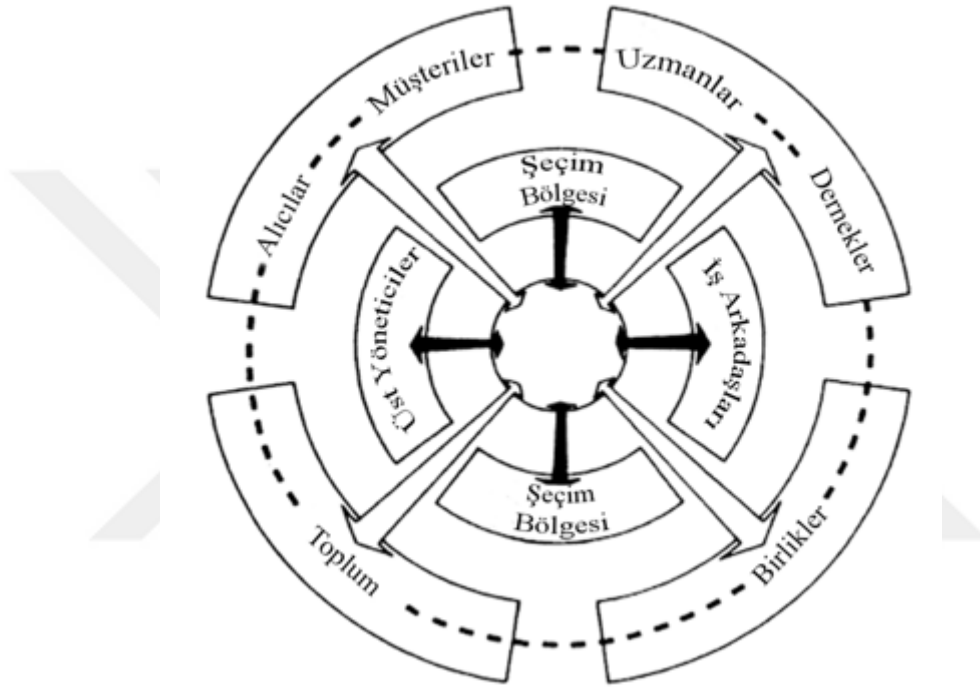
1.2.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık perspektifi güçlü bir şekilde; herhangi bir kişi tarafından tecrübe edilen bağlılığın başkası tarafından tecrübe edilen bir bağlılıktan önemli ölçüde farklı olabileceğini öne sürmektedir (Reichers, 1985: 473). Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütleri, işleri, müşterileri, idarecileri ve mesai arkadaşları gibi farklı gruplara karşı duydukları bağlılığı incelemektedir. Bu yaklaşıma kaynak teşkil eden gruplar arasında çalışanlar, alıcılar, idareciler, sendikalar ve kamuoyu grupları bulunmaktadır. Örgütler, bu grupların amaçlarına hizmet etmek için var olmaktadır. Örgüt üyeleri ve yöneticileri, çoklu rol ve değerlere sahip olduklarının bilincindedir. Çoklu bağlılık, örgütsel davranış ve performans üzerinde önemli etkilere sahiptir. Çoklu bağlılık kaynaklarının uyumlu veya çatışmalı olması, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir (Gül, 2002: 50).

Organizasyonun hem içindeki hem de dışındaki çeşitli gruplarla olan bu çoklu özdeşleşmeler çoklu bağlılıkları oluşturur. Bu bağlılıklar organizasyona yönelik mevcut küresel yaklaşımlarda açıkça görülmeyen karmaşık ve bazen de sorunlu bir bağlılığı yansıtmaktadır. Kuruluşlardaki çalışanların üst yönetim tarafından benimsenenlerin yanı sıra müşteriler ve diğer ilgili kamu tarafından benimsenen çeşitli farklı hedef ve değerler dizisine değişen derecelerde bağlı olmaları muhtemel görünmektedir (Reichers, 1985: 469- 470).

Çoklu bağlılıkların tamamlanabilmesi için önce kuruluşlarla ilgili çeşitli grup ve kuruluşların yalnızca bir birlikteliğe bağlı varlıklar olduğunu değil, aynı zamanda kuruluş çalışanlarının farklı birliktelikleri benimsediği çoklu hedef ve değer dizilerinin de farkında olduklarını göstermek gerekir. Şekil 6 bireylerin deneyimlediği çoklu

bağlılıkları göstermektedir. Kuruluşun etrafındaki noktalı çizgi, kuruluş sınırlarının geçirgenliğini gösterir. Merkezi benliği çeşitli kitlelere bağlayan oklar benliğin kısmen çeşitli gruplarla özdeşleşmesinden oluştuğunu gösterir. Bunlar bazen bağlılıklar veya bağlantılar olarak adlandırılan taahhütlerdir. Daha kısa oklar; psikolojik olarak bireye nispeten daha yakın olan bağlılıkları temsil edebilir. Noktalı çizginin içindeki farklılaşmamış alan ise küresel örgütsel bağlılık olarak düşünülebilir (Reichers, 1985: 471).



Şekil 6. Örgütsel Bağlılık (Reichers, 1985: 472).

1.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Günümüzde birçok şirket yeniden yapılanma ve küçülme ile sonuçlanan büyük zorluklarla karşı karşıyadır ki bu durum örgütsel bağlılığı öngören faktörlere duyulan ihtiyacı daha kritik hale getirmiştir (Salami, 2008: 31). Çalışanların kendilerini örgüte bağlı olarak hissetmeleri çalışan verimini arttırmakta ve bu durum organizasyon açısından olumlu neticelere sebebiyet vermektedir. Bu noktada örgütlerin çalışanların bağlılığını teşkil edecek faktörleri bilmeleri çok önemli olarak görülmektedir (Bayram, 2005: 134).

Steers (1977) örgütsel bağlılığın birçok ilişkisini iki öncül değişken kategorisine ayırmış ve bunları kişisel özellikler ve durumsal nitelikler olarak

etiketlemiştir. Kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, milliyet, kişilik, tutumlar gibi bireye dayalı değişkenler olarak tanımlanmaktadır. Durum özelliği kategorisi, organizasyonun yapısal nitelikleri ve personel kaynakları süreçleri gibi aracılık eden değişkenleri içerir. İkinci kategoriye Buchanan (1974) tipik olarak örgütsel iklim, kültür veya çevre olarak etiketlenen diğer değişkenleri dâhil etmiştir (DeCotiis ve Summers, 1987: 449).

Çok sayıda faktör örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Schwenk (1986) örgütsel bağlılığa etki eden bu faktörleri; geçmiş iş deneyimleri, kişisel- demografik (kişilik değişkenleri), örgütsel- görevsel (organizasyonel tasarımlar) ve durumsal olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Bunla birlikte hangi faktörlerin bağlılığa daha fazla etki ettiğine dair de araştırmacılar tarafında farklı neticelere ulaşılmıştır (Balay, 2000: 51; Schwenk, 1986: 299).

Diğer faktörlere nazaran kişisel faktörlerin bağlılığı etkilemede; diğerlerine göre daha düşük bir etkiye sahip olduğu birçok araştırmada tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığa tesir eden faktörler farklı yazarlarca başta bireysel ve kurumsal faktörler olmak üzere sınıflandırılmışsa da bunların dışında kurum dışı faktörler de sınıflandırmaya dâhil olmaktadır (Bilgiç, 2017: 40).

1.2.4.1. Kişisel- Demografik Faktörler

Yaş, cinsiyet, eğitim niteliği, medeni durum ve iş tecrübesi örgütsel bağlılığı etkileyen başlıca faktörlerdir (Saha, 2016: 36; Salami, 2008: 32).

1.2.4.1.1. Yaş

Grusky (1966) örgütte geçirilen yıllar ile örgütsel bağlılığın arttığını, örgüte geçirilen zamanın kendi başına değerli bir kaynak haline geldiğini hizmet süresi ile ilgili ayrıcalıkların ise örgütsel kazanımların elde edilmesini kolaylaştırıcı nitelikte olduğunu ortaya çıkarmıştır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556). Mesleki bağlılık ve kariyer kapsamında cinsiyet ve medeni durumda üzerinde en sık tartışılan olgulardan olagelmıştır. Bu iki olgunun örgütsel bağlılığı da etkileyebileceği aşîkârdır. Bununla birlikte yaş faktörü de algılanan alternatifleri etkileyebilecek bir diğer kişisel değişkendir. Yaş faktörü çalışanların alternatif olarak görebileceği diğer kuruluşların

çekiciliğini azaltabilir ve örgütler arası hareketliliği azaltabilir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557).

Yine Angle ve Perry (1981: 7) yapmış oldukları çalışmada yaş ve eğitim düzeyinin bağlılıkla olan ilişkisinin benzer araştırmalarda elde edilen bulgularla tutarlı olduğunu ifade etmekle birlikte artan yaş ve azalan eğitim düzeylerinin alternatif iş ve eğitim arayışlarını azalttığını bu durumunda bireyi mevcut organizasyonda tutma eğilimini doğurduğunu ifade etmişlerdir.

1.2.4.1.2. Cinsiyet

Angle ve Perry (1981: 7) erkeklerin daha yaşlı ve örgütlerindeki görev sürelerinin daha uzun olmasına rağmen kadınların örgütlerine erkeklerden güçlü bağlı olduklarını bunun sebebinin de tarihsel olarak kadınların erkeklere nazaran işlere erkeklerden daha az dâhil oldukları, zor elde ettikleri işleri dolayısıyla erkeklerden daha az örgütler arası hareketliliğe sahip oldukları gerekçesi ile dile getirmişlerdir. Diğer taraftan Tsui, Eagen ve O'Reilly (1992: 555) cinsiyet ve bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin çalışmaların sonuçlarının karışık olduğunu belirtmişlerdir. Öyle ki Hrebiniak ve Alutto'nun (1972) çalışması, kadınların erkeklerden daha bağlı olduğunu gösterirken, Aranya, Kushnir ve Valency'nin (1986) çalışmaları ise bunun tam tersini söylemektedir.

1.2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında doğrusal olmayan ilişki söz konusudur çünkü artan eğitim düzeyi aynı zamanda örgütten olan beklentilerin de artışı anlamı taşımaktadır. Ayrıca çalışanlar için alternatif iş durumlarının değerlendirilme ihtimali yüksek eğitim durumlarıyla paralellik göstermektedir (Çöl ve Gül, 2005: 295). Daha fazla eğitim almayı planlamayan belirli meslek grupları ileri eğitim planları olan veya ileri eğitim planları ile ilgili henüz net yargıya varamamış kişilere nazaran daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergilerler (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562). Bu düşüncelerle birlikte aksi yönde görüşlerde mevcuttur mesela Tsui vd., (1992: 568) örgütteki diğer bireylerle karşılaştırıldığında; bireyin eğitim düzeyi diğerleriyle ne kadar farklılık gösteriyor ise bireyin örgütte kalma niyetini belirtme eğiliminin de o derece yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

1.2.4.1.4. Medeni Durum

Medeni durum ile ilgili genel kanı; evli olan çalışanların üzerlerindeki ekonomik sorumluluk yükünün varlığından ötürü örgütlerine evli olmayanlara nazaran daha bağlı oldukları yönündedir (Babadağ, 2015: 318). Bununla birlikte Hrebianak ve Alutto (1972: 562) da bekârların evli veya boşanmış olanlara nazaran karşılaşmış oldukları daha cazip istihdam alternatiflerine olumlu yaklaşma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

1.2.4.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem)

Örgütlerde uzun görev süresine sahip çalışanların işverenle kalma niyetlerinin kısa görev süresine sahip çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu söylenebilir (Tsui vd., 1992: 569). Cohen (1993) çalışma süresinin artması ile birlikte çalışanların da örgütten elde edecekleri kazanımların artacağını bununda örgütsel bağlılığı arttıracığını belirtmiştir. Bireyler için uzun görev süreleri örgüte verilen büyük miktarda emek ve zaman anlamına gelmektedir. Bu emek ve zamanın karşılığında örgütte elde edilen statü ve yükselme fırsatlar çalışanlar için vazgeçilmez yatırımlar olarak değerlendirileceğinden bu durum kişi ile örgüt arasındaki bağı kuvvetlendirecektir (Bakan, 2011: 124).

1.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler yapılan işin özelliği, örgütteki idari biçim, örgüt kültürü, örgütün havası, örgütsel güven, adaletli ücret dağıtımı, personel yönetimi, denetim, ödüller ve cezalar, rol belirsizliği ve rol çatışmaları gibi unsurlardan oluşmaktadır (Esmer ve Yüksel, 2017: 262).

1.2.4.2.1. İşin Niteliği

İş özellikleri teorisine göre herhangi bir işin beş temel boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar ile karşılaşan çalışanlar işin her bir boyutuna karşı belirli psikolojik durumlarla karşılaşır. Bu durumlar zenginleştirilmiş işleri arzu eden çalışanların işlerine motive olmalarını hem kendileri hem de işyerleri açısından istendik davranışlar göstermelerini sağlar. Kuram ilk olarak Hackman ve Lawler'in (1971)

makalesinde dört özellik için betimlenmiş, Hackman, Oldham, Janson ve Purdy'nin (1975) çalışmalarında ise beş ayrı temel özellik belirtilmiştir (Bilgiç, 2008: 68- 69):

- i. *Beceri Çeşitliliği*: Yapılan işin, işi yapanın kişisel becerilerini kullanarak kullanmamasına izin verip vermediğini,
- ii. *Görev Kimliği*: Gerçekleştirilen bir işin ne derece tamamıyla çalışan tarafından yerine getirildiğini,
- iii. *Görevin Anlamlılığı*: Gerçekleştirilen işin, o işin faydalanıcıları açısından ortaya çıkardığı değişiklikleri,
- iv. *Özerklik veya Serbestlik*: Çalışanların işlerini yerine getirirken hiç kimseden emir almamalarını,
- v. *Geribildirim*: Yapılan işin doğruluğu ile ilgili işin bizzat kendisinden bilgi alınması şeklinde ifade edilmektedirler.

Kuramın olumlu neticeleri bireysel olarak; iş tatmini, doyum ve büyüme isteklerinde artışken örgüt açısından ise performans ve üretimdeki artış ile birlikte çalışanların işlerini devam ettirme arzularıdır (Bilgiç, 2008: 69).

Son zamanlarda çalışanlar işyerlerinden eğlence, sağlık, güvenlik, ferahlık ve dinlenme gibi unsurları bir arada sunan iyi bir çalışma ortamı beklemekte ve bu da iş tatmini ve örgütsel bağlılık derecesini etkilemektedir. İş güvenliğini sağlamak, makine kullanımını iyileştirmek için eğitim vermek, işçilere koruyucu donanım sağlamak, doğrudan ve dolaylı tazminat sistemleri, temel maaş seviyeleri, teşvik sistemleri, ek fayda ve hizmetler, kariyer geliştirme eğitim programları, ücretsiz ikramlar, dinlenme tesisleri, stres atma programları, ücretsiz yemek kartları gibi ek hizmet ve avantajlar iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen iyi çalışma koşullarıdır. Bunların yanı sıra örgüt iklimini oluşturan iş arkadaşlığı, çalışanlar arası iletişim, saygı, güven ve dönüşümcü liderlik davranışları da örgütsel bağlılığın tesis edilmesinde etkili olan diğer faktörlerdir (Saha, 2016: 45).

Alutto (1969) örgütlerdeki rol gerilimi ve rol belirsizliklerinin varlığının örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğini arttırdığına bunun da örgütsel bağlılığı azalttığına vurgu yapmıştır. Yine March ve Simon (1958) bir çalışanın organizasyondan ayrılma isteğini iş rolünden duyduğu memnuniyetin ölçüsü olarak düşünmüşlerdir. Lee (1971) ise örgütsel ödüller ve örgüt içi ilerleme politikalarından duyulan rahatsızlıkların örgütsel bağlılığı azaltacağını ifade etmiştir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557).

Parsons (1964) kişilerin çalışma eğilimlerinde kişilik ve örgüt faktörlerinin etkileşimlerinin önemli olduğuna işaret etmiştir. Örgütsel bağlılık düzleminde kişilerarası güven ve otoriterlik iki kişilik özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. Kişilerarası güven bireylerin sosyal çevrelerini ne ölçüde iyi huylu, işbirlikçi veya arkadaş canlısı olarak gördüklerini ortaya koymaktadır ve bir örgütte bu değerlere ne ölçüde az rastlanırsa ilgili örgüte bağlılıkta o kadar az oluşacaktır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557).

Örgütsel etkinliğe etki eden her faktör derinlemesine incelendiğinde; duygusal zekânın da önemli bir rol üstlendiği görülecektir. Duygular çalışanların iş arkadaşlarına, idarecilerine ve işlerine karşı tutumlarını etkileyen bir faktördür. Bu nedenle duygusal zekâ örgütsel bağlılığı da etkileyebilir. Duygusal zekâsı yüksek olan işçilerin örgütlerine de son derece bağlı olmaları beklenmektedir. (Salami, 2008: 32).

İş rolü veya kariyer belirginliğinin işçilerin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkilediği öngörülmüştür. Çalışanlar işlerine ne kadar çok dâhil olurlarsa, organizasyona o kadar çok bağlı kalırlar. Bununla birlikte çalışanların çalışmaları ve bir kuruluşla ilişkileri yoluyla başarı ihtiyacı da dâhil olmak üzere birçok ihtiyacı karşılamaya çalıştıkları başarı motivasyonu ve iş tatmininin de örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği görülmektedir (Salami, 2008: 36).

1.2.4.2.2. Yönetimsel Tarz

Örgüt yöneticilerinin gösterecekleri yönetim tarzları çalışanların örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığını etkiler. Çalışanlara yönelik baskı ve denetimin ağır bastığı yaklaşımlar yenilikçi fikirlerin üretilmesini ve onların kendilerini ifade etmelerini engelleyecektir. Bundan ötürü çalışanların örgütsel bağlılıklarında üst yönetimlerin tutumu belirleyici olmaktadır (Gündoğan, 2009: 29). Çalışanların yönetim ve karar alma süreçlerine aktif katılımları onların örgütte sorumluluk alma ve örgüte karşı bağlılıklarını arttırmaktadır. Baskıcı yönetim anlayışları, iş görenlerin örgüte olan bağlılığını azaltırken esnek ve katılımcı yönetim anlayışları ise arttırmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 72). İyi eğitilmiş, bilgili çalışanların işletmelere olan katkısının artmasının yanı sıra bu nitelikte olmayan çalışanlarında işletmeye katkı sağlama yönündeki düşünceleri içselleştirmesi katılımcı yönetim anlayışının işletmelerde giderek daha fazla yer bulması sonucunu doğurmaktadır (Bakan, 2011: 148). Yapılan araştırmalar

doğrultusunda ifade edilebileceği üzere, ücret gibi önemli bir bağlılık kaynağının eksikliğinde bile yönetim ve yönetici tarzları çalışanların iş tatminini sağlamakta etkili olabilmektedir (Dursun, Dursun Çalışan ve Baş, 2017: 929).

1.2.4.2.3. Örgüt Kültürü

Varol'a (1985: 196) göre örgüt kültürü bir örgütü oluşturan temel değer ve inançlar ile bunları iş görenlere aktaran işaret vb. bileşenlerin bir bütünüdür. Bununla birlikte yine Varol'a (1985: 203-204) göre çalışanlarına yaratıcılıklarını göstermeleri için fırsatlar sunmak ve çalışanlarını kalite ve verimliliğin temel kaynağı olarak örgütün en önemli varlığı olarak nitelendirmek güçlü bir kurum kültürünün ilkeleri arasında sayılmıştır. Güçlü örgüt kültürüne haiz olan örgütler, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlara sahiptirler. Örgüt kültürü; iş görenlerin hedefleri ile örgüt hedeflerini bağdaştırarak örgütsel bağlılığı tesis edecek bir yapı kurar (İnce ve Gül, 2005: 76). Kurum kültürü, bir şirkete ilgi duydukları için o şirkete katılan çalışanlar tarafından güçlendirilen ve verimliliğin artmasına yardımcı olan işveren markasının oluşturulmasında önemli bir role sahiptir. Çekici bir kurum kültürünün cazibesiyle şirkete katılan çalışanların beklentileri karşılanmazsa onları elde tutmak zor olacaktır (Ortega ve Parra, 2013: 1073).

1.2.4.2.4. Örgütsel Güven

Güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerine karşı, diğer tarafın güvenen için önemli olan belirli bir fiili gerçekleştireceği beklentisine dayalı olarak, diğer tarafı izleme veya kontrol etme becerisine bakılmaksızın savunmasız kalma istekliliği olarak tanımlanabilir. Başarılı sosyal alışverişler güven oluşumunu tesis ederler. Bu nedenle güven örgütsel değişimlerde kritik bir faktör olarak görülmektedir. Örneğin çalışanların örgüt için yeni sayılabilecek bir değerlendirme sistemini kabul etmelerini yöneticilerle aralarındaki güven derecesi belirlemektedir. Sosyal bir yapı olarak güven ilişkilerin merkezinde yer alır ve her tarafın birbirine karşı olan tutumunu etkiler. Güven, örgütsel bağlılıkla arasında sürekli olarak pozitif bir ilişki ortaya koymuştur (Neves ve Caetano, 2006: 353). Örgütsel güven, çalışanların yöneticilerine ve onların söylediklerine ne kadar güvendiklerini ve inandıklarını gösteren bir kavramdır; güven, yöneticilere, işletmeye ve meslektaşlara duyulan güven olarak üç bileşene

ayrılmaktadır. Örgütsel güven, örgüt içinde ve dışında sağlıklı ilişkiler kurulmasını, iş performansının artmasını ve örgütsel bağlılığın güçlenmesini sağlayan bir faktördür. Güven olgusunun hiçbir ortamda kendi kendine ortaya çıkmayacağından hareketle bu olgunun tesis edilebilmesi için idare tarafından tüm çalışanlar üzerinde oluşturulabilmesinin ve yönetilebilmesinin anahtarı idare tarafından örgüte söylenenlerle gerçekte uygulananalar arasındaki tutarlılıkta mümkün olacaktır (Şenturan 2014'ten aktaran Karabetyan, 2020: 47).

1.2.4.2.5. Ücretin Adaletli Dağıtımı

Örgütler, iş gücünü çekmek, tutmak, tatmin ve motive etmek için ücreti stratejik bir araç olarak kullanırlar. Örgüt stratejilerinin uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması iş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlıdır. Nitelikli iş görenlerin örgüte çekilmesi ve onları tatmin edecek ücretlerin verilmesi, örgüt stratejilerinin yerine getirilmesini etkin hâle getirmektedir. Sonuç olarak, iş görenlerin motivasyonu, tatmini ve bağlılığı örgütün başarısını belirleyen unsurlardır. Bu nedenle ücret hem örgütler için bir maliyet hem de bir yatırımdır (Düzgün ve Marşap, 2018: 789). Örgütler, çalışanların verimliliğini artırmak için ücret sistemlerini stratejik olarak belirler. Bu sistemlerden biri de, çalışanların performansına göre ücretlendirildikleri ve rekabet ortamı yarattıkları performansa dayalı ücretlendirme sistemidir ki buna dayalı ücretlendirme sistemlerinin kurum performansını da arttıracığı öngörülmektedir (Düzgün ve Marşap, 2018: 790). Tatmin sağlama ve başarıyı artırma noktasında ücret meydana çıkan işin miktar ve niteliğiyle uyumlu olduğu kadar aynı zamanda piyasa şartlarına göre iş görenlerin beklenti ve gayretlerini karşılayacak şekilde adaletli olarak belirlenmelidir (Dursun vd., 2017: 930).

1.2.4.2.6. Personel Yönetimi

Belirli bir insan tipinin bir kuruluşa yönelik bağlılık geliştirme olasılığı diğerlerinden daha yüksek olduğundan, işe alma ve seçme politika ve uygulamaları, üyelerin nihai bağlılık düzeyi üzerinde etkiye sahip olabilir. Bağlılık odaklı işe alım, güçlü bir şekilde anlamlı iletişime dayanır ve değerlere ve inançlara hitap eder. Benzer biçimde bağlılık esaslı seçim, değerlerin ve inançların değerlendirilmesine ve bunların örgütsel kıymetlere uyum seviyesine odaklanır (Wiener, 1982: 424).

Örgütlerin daha en başında gerçekçi iş tanımlarını işe başvuruda bulunan adaylara aktarmalarının ortaya çıkaracakları olumlu etkilerden söz edilebilir. Birincisi işe başvuran adaylar işin kendi beklentilerini ne derecede karşılayabileceğini görmüş olurlar. İkincisi ilk aşamada başvuran adayların beklentileri azaltılmış olacağından yüksek beklenti düzeylerinin önüne geçilmiş olur. Üçüncüsü işle ilgili muhtemel olumsuz durumlardan bilgilendirilmiş aday iş sürecinde karşılaşacağı olumsuz durumlardan ötürü demoralize olmayacak ve bu durumları aşabilmek için gayret gösterme eğiliminde olacaktır. Sonuncusu ise en baştan işle ilgili pozitif ve negatif yönleri öğrenen çalışanlar bu verilerden hareketle işi tercih etme veya etmeme noktasında daha objektif karar vereceklerdir. Özgür ve bilinçli kararlar ise çalışanların örgüte karşı bağlılığını arttıracaktır (Meyer ve Allen 1997'den aktaran Bakan, 2011: 202).

1.2.4.2.7. Ödüller

Çalışanların örgüte bağlılıkları, ihtiyaçlarını karşılayabilecek anlamlı ödüllere erişim olanaklarının varlığına dayandırılarak kuramsallaştırılmıştır. Çalışanların işyerinden bekledikleri üç ödül kategorisinden söz edilebilir. Bunlar; dışsal, içsel ve sosyal ödüllerdir. Dışsal ödüller bir çalışanın çalışma ortamının sunduğu ücret gibi somut ödüllerdir. İçsel ödüller çalışma ortamının sunduğu psikolojik gelişim ve tatmin oma gibi soyut faydalardır. Sosyal ödüller ise iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olmak gibi olumlu kişilerarası ilişkilerin çalışma ortamında var olmasını ifade eder. Önceki araştırmalar, dışsal, içsel ve sosyal ödüllerin hepsinin çalışanın örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Williamson, Burnett ve Bartol, 2009: 31).

1.2.4.2.8. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol belirsizliği, çalışanın işyerinde kendisinden yerine getirmesi beklenen iş görevini nasıl yapacağını bilmediği durumu ifade ederken; rol çatışması ise çalışanın iş göreviyle çelişen talep ve beklentilerle karşılaştığı durumdur (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48). Mattson ve Dubinsky (1979) rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılıkla ters orantılı olduğunu ve bunun da işten ayrılma niyetine yol açtığını bulmuşlardır (Jaramillo, Nixon ve Sams, 2005: 324). Salancik (1977), rol çatışmasının

sorumluluğun azaldığı algısına yol açtığını, algılanan sorumluluğu azaltan her şeyin aynı zamanda rol katılımını ve dolayısıyla bağlılığı da azalttığını ileri sürmüştür. Benzer şekilde, rol karışıklığının bir kaynağı olarak rol belirsizliği, üyenin rolü ile kurumsal hedeflere ulaşılması arasında algılanan bağlantıyı azaltarak veya bulanıklaştırarak bağlılığı azaltabilir (DeCotiis ve Summers, 1987: 451). Bununla birlikte Balay (1999: 239) çalışanların iş ve iş dışı yaşam rollerindeki çatışma durumlarının da örgütsel bağlılığı azaltacağını ifade etmiştir.

1.2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bireysel faktörler haricinde birey veya kurum kaynaklı olmayan faktörler kurum dışı faktörler olarak adlandırılır. Kurum dışı faktörlerin başında profesyonellik ve farklı iş imkânlarının varlığı gelmektedir (Bilgiç, 2017: 43).

1.2.4.3.1. Profesyonellik

Profesyoneller ile onların çalıştıkları örgüt arasındaki ilişkinin doğası meslek araştırmalarında tekrarlanan bir konu olmuştur. İşyerinin organizasyonu; profesyonel çalışanların normları, değerleri ve hedefleri ile tutarlıysa çalışanların işlerinden daha memnun olmaları ve işverenlerine daha sadık olmaları gerektiği gözlemlenmektedir. Daha belirgin olarak, işyeri profesyonel topluluğun bir parçasıysa, mesleki kariyer fırsatları sağlıyorsa, mesleki özerkliğe izin veriyorsa ve mesleğin değerleri ile tutarlı değerlere sahipse o zaman mesleki bürokratik çatışma potansiyelini azaltacaktır. Genel olarak bu nitelikteki bir işyeri, mesleki davranışı ödüllendirecek ve mesleki değer sistemiyle tutarlı teşvikler sağlayacaktır (Wallace, 1995a: 811-812).

Wallace (1995a: 814) profesyonel çalışmanın niteliklerini dört madde ile aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- Mesleki meslektaş dayanışması; bir mesleğin üyeleri arasında topluluk duygusu, paylaşılan kimlik ve ortak değerlerle karakterize edilen farklı bir mesleki alt kültür,
- Profesyonel kariyer basamaklarında yukarı doğru hareketlilik fırsatlarının olduğu profesyonel kariyer,
- Mesleki çalışmanın merkezinde yer alan ve kişinin görevlerini yerine getirirken bireysel takdir ve kontrole izin veren özerklik,

- Profesyonel üyelerini izleyen ve düzenleyen bir mesleğin kişisel olmayan, rasyonel değer sistemini yansıtan davranış ve yeterlilik kuralları.

1.2.4.3.2. Diğer Faktörler

Bağlılıkla ilgili alan yazın incelendiğinde bağlılığı etkileyen başkaca unsurların varlıklarının da söz konusu olduğu görülecektir. Bunlardan birisi de iş pazarı koşullarıdır. Çalışanlar açısından pazarda daha sınırlı iş fırsatlarının varlığı, çalışılan örgüte olan bağlılığın artması anlamına gelmektedir. Alternatif iş fırsatlarının az olduğunu algılayan işçiler muhtemelen işveren firmaya daha bağlı hissedeceklerdir. (Balay, 2000: 67; Wallace, 1995b: 238).

Araştırmalar büyük firmalardaki çalışanların işverenlerinden yabancılaşmış hissettikleri için kendilerini yabancılaşmış hissedebileceklerini, işçilerin ise büyük firmalara kıyasla işverenleri ve iş arkadaşlarıyla daha fazla kişisel ilişki ve daha fazla içsel ödül buldukları için küçük firmalara daha bağlı olduklarını göstermiştir (Wallace, 1995b: 238). Bunula birlikte yine Wallace'a (1995b: 238- 239) göre; çalışanların şirketteki görev süreleri, firmalara özgü çalışanların bizzat kendilerine yapılan yatırımlar, çalışanların eğitim durumları ve iş deneyimleri, cinsiyetleri, ailevi rolleri ve son olarak da iş motivasyonları ve işlerine bağladıkları değerler çalışanların bağlılıklarını etkileyen diğer faktörler olarak sıralanmıştır. Son olarak çalışanların çalıştıkları şirketlerde hisse sahibi olmaları, hisselerdeki artış ve çalışılan şirkette etkili olma arzularının da bağlılıkta olumlu olduğu söylenebilir (Balay, 1999: 242).

1.2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Kuruluşun bakış açısından bağlılığın etkisinin ne ölçüde olumlu ya da olumsuz olacağı, öncelikle kuruluşun hedeflerinin ve beklentilerinin niteliğine bağlıdır (Wiener, 1982: 421). Araştırmalar örgütsel bağlılığın düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üç seviyesinin olduğunu göstermiştir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 22). Tablo 2'de bağlılık düzeylerinin olası sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

		Kişisel		Örgütsel	
		Pozitif	Negatif	Pozitif	Negatif
Bağlılık Düzeyleri	Düşük	Bireysel yaratıcılık, yenilik ve özgünlük İnsan kaynaklarının daha etkin kullanılması	Daha yavaş kariyer ve terfi gelişimi Ayrılma sonucu kişisel maliyetler Olası ihraç, işten ayrılma ve örgütsel hedefleri aşma çabası	Yıkıcı kötü performans gösteren çalışanların devri, hasarı sınırlar, morali artırır, onların yerine yenilerini getirir Organizasyon için faydalı sonuçları duyurma	Daha fazla maliyet, geç kalma, devamsızlık, kalma niyetinin olmaması, düşük iş miktarı, firmaya sadakatsizlik, firmaya karşı yasadışı faaliyet, sınırlı dışsal davranış, zarar verici rol modelleme, zarar verici sonuçları yayma, çalışanlar üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	Orta	Aidiyet, güvenlik, etkinlik, sadakat ve görev duygularının artması Yaratıcı bireycilik Kuruluştaki farklı kimliklerin korunması	Sınırlı kariyer gelişimi ve terfi fırsatları	Çalışanların artan görev süresi, sınırlı bırakma niyeti, sınırlı maliyet ve daha fazla iş tatmini	Çalışanlar, ekstra rol davranışını ve vatandaşlık davranışlarını sınırlandırabilir Çalışanlar, organizasyon taleplerini çalışmama ile dengeleyebilirler Örgütsel etkinlikte olası azalma
	Yüksek	Bireysel kariyer gelişimi ve ücret artışı Davranışın organizasyon tarafından ödüllendirilmesi Tutkulu bir anlayışla donatılmış çalışanlar	Bireysel büyüme, yaratıcılık, yenilik ve hareketlilik fırsatlarının bastırılması Değişime karşı direnç Aile ve sosyal ilişkilerde stres ve gerginlik	Güvenli ve istikrarlı iş gücü Çalışanların, kuruluşun daha fazla üretim taleplerini kabul etmesi Yüksek düzeyde görev yarışmaları ve performans Ulaşılabilir örgütsel hedefler	İnsan kaynaklarının etkisiz kullanımı Örgütsel esneklik, yenilik ve uyarlanabilirlik eksikliği Aşırı hevesli işçilerden kaynaklanan tahrik ve düşmanlık Örgüt adına işlenen yasa dışı etik olmayan eylemler

Kaynak: (Randall, 1987: 462).

1.2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Donna M. Randall 1987 yılında yayımlamış olduğu makalede örgütsel bağlılığın her bir aşamasının bireyler ve işveren kuruluş açısından olası olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Randall'a (1987: 461- 463) göre düşük bağlılığın bireyler açısından olumlu sonuçları; bireysel yaratıcılık ve yeniliktir. Bireylerin düşük bağlılıkta alternatif iş arayışına gireceklerini ve bununda insan kaynaklarının daha etkin kullanılmasının yanı sıra firmadan ayrılanlar için iyi bir ruh sağlığına sebebiyet vereceğini belirtmiştir. Düşük bağlılığın örgüt için olumlu sonucu ise düşük bağlılığa sahip çalışanlarda görülen devamsızlık ve işgücü devrinin düşük performans ve aksaklığa sebebiyet verdiği durumlarda firma açısından işlevsel olabileceğidir. Yeterince bağlı olmayanların olmaması durumunda diğerlerinin tutumları iyileşebilir ve değiştirmeler, yeni becerilere sahip çalışanların işe alınmasını sağlayabilir.

Düşük bağlılığın birey için olumsuz sonuçları; kişisel kariyerin olumsuz etkilenmesi, yöneticilerin bağlanma ihtimali olan kişileri seçme eğiliminde olup diğerlerini dışlaması, düşük bağlanma sonucu firmayla ilgili olumsuz durumların çalışan tarafından firma dışı kişi veya kurumlara aktarılması sonucunda yine bu kişilerin karşılaşılabileceği ücret kaybı, iş güvenliği kaybı, tecrit, kişiliklerine hakaret, personel birleşimlerinden dışlanma, yan hakların kaybı, taciz, ağır iş yükleri gibi ağır kişisel maliyetler olabilmektedir. Yine düşük bağlılığın organizasyon için olumsuz yönleri ise yüksek iş gücü devri, devamsızlık, gecikme, firmada kalma niyetinin olmaması, sadakatsizlik, örgüte karşı işlenen suçlardır. Düşük bağlanma çalışanların ihbarcılık davranışlarıyla süslenirse firmanın itibarı zarar görecektir, olası tazminatlar söz konusu olabileceğinden firma ayrıca maddi zarara da uğrayacaktır.

1.2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

İlmli bağlılıkta; bireylerin ait olma, güvenlik ve yeterlilik duygularının artmasıyla firmaya olan bağlılık da artar ve bu da organizasyona karşı daha fazla bağlılık oluşturur. Ancak burada sınırlı bir bağlılıktan söz edileceğinden ötürü ılımlı bağlılıkta bireyler sistem tarafından yutulmaktan kaçınıp kimlikleri için de mücadele edeceklerdir. Yani bireyler organizasyonun gereksinimlerini karşılarken kişisel değerlerini koruyacaklardır (Randall, 1987: 463). İlmli bağlılıkta birey tecrübelidir fakat organizasyonla arasındaki bağlılık tam olgunlaşmamıştır. Bu bağlılıkta

Çalışanların kimliklerini koruma ids ile örgütün kendilerini biçimlendirmelerine karşı tepkilidirler. Örgütün belirli değerlerinin kabul görmesi olumlu olarak düşünülse de kişiisel değerlerin korunması da elden bırakılmaz. şirkete karşı sadakat ve topluma karşı sorumluluk ikileminin beraberinde getireceği kararsızlık bu bağlanma türünün olumsuz tarafını oluşturmaktadır (Bayram, 2005: 136). Blau ve Boal (1987: 295) ılımlı bağlılıkları organizasyondaki "yalnız kurtlar" olarak tanımlamışlar ve işin onlar için önemli olsa da kendilerini örgütle ya da örgütün hedefleriyle zdeşleştirmediklerini; bu tür bireylerin kendi iş gündemlerinin öneminden dolayı kişiisel ve kurumsal hedefler arasında bir elişi olması durumunda kurumun devamsızlık politikasını ihlal ederek ayrılmaya daha eğilimli olduklarını belirtmişlerdir.

1.2.5.3. Yüksek rgtsel Bağlılık

Yüksek bağlılık sergileyen çalışanların; işin kendisi, çalışma arkadaşları, işle ilgili denetim mekanizmaları ve gelecekteki pozisyonlarıyla ilgili doyumları yüksektir. Yüksek bağlılıkta çalışanların işten ayrılmaları tatminsizlik, mutsuzluk, dllendirilmeme, örgüt amaç ve hedeflerindeki değişiklik gibi nedenlerden kaynaklandığı gibi yaratıcılığın durması hatta gerileyip tamamen yok olması, organizasyon dışı ortamların beraberinde getirdiği gerilim ve baskıcı uyum gibi faktörlerden de kaynaklanabilir (Bayram, 2005: 136). Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler organizasyonun en değerli üyelerini yani "kurumsallaşmış yıldışları" temsil ederler. Kurumsallaşmış yıldışların işin kendisinden, iş arkadaşlarından, denetim, şirketteki geleceklerinden ve ücretlerinden duydukları memnuniyetten ötürü doyumları yüksektir. İşin bizzat kendi imajı açısından kurumsallaşmış yıldışlar yaptıkları işin türüne özellikle duyarlılık gösterirler. Örgüte bağlılıkları nedeniyle, rolleri ve gelecekleri için amirleri, iş arkadaşlarıyla ilişkileri ve diğer çalışanlara karşı davranışları konusunda duyarlı olacaklardır (Blau ve Boal, 1987: 294).

Yine Blau ve Boal (1987: 294) kurumsallaşmış yıldışların işi bırakmasının şu nedenlere bağlı olduğunu ifade etmişlerdir:

- Organizasyon konusunda hayal kırıklığına uğramaları (Organizasyon hedeflerinde, ikliminde ve kültüründe değişiklikler olması),
- İşlerinden memnun olmamaları,
- Yeterince dllendirilmediklerini hissetmeleridir.

1.3. İş Tatmini

Çalışmanın bu kısmında iş tatmini kavramı, önemi, teorileri, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin ölçümüne değinilmiştir.

1.3.1. İş Tatmini Kavramı

Süreç ve sonuç olmak üzere iki temel ilke üzerinde yorumlanan “tatmin” kavramının ortaya çıkışı 13. Yüzyıl başlarına dayanmakta ve kavramın Latince “satış” kelimesinden türediği düşünülmektedir. Kavram süreç olarak irdelendiğinde temelinde kendisinden çok psikolojik ve zeminindeki diğer faktörler; sonuç olarak incelendiğinde ise bireyin isteklerinin karşılanması karşımıza çıkmaktadır (Naktiyok, 2002: 168).

Locke’a (1969) göre iş tatmini işi oluşturan unsurların değerlendirilmelerinin toplamıdır (Scarpello ve Campbell, 1983: 578). Yine Locke (1976), iş tatminini kişinin işinin veya iş tecrübelerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamıştır (Clark, 1996: 190). Robbins ve Judge (2013: 80) ise iş tatminini bir işin niteliklerinin analizi sonucu o iş hakkında kişide ortaya çıkan pozitif değerler olarak tanımlamıştır. İş tatmini terimi, işle ilgili arzu edilen ve arzu edilmeyen çeşitli deneyimlerin eşitliği olarak var olan bir nitelik olarak kabul edilir (Tutuncu ve Kozak, 2007: 3). Bir başka tanıma göre ise iş tatmini; iş sonucu sahip olunan maddi kazançlar ve kişinin birlikte çalışmaktan mutluluk duyduğu arkadaşlarıyla birlikte bir eseri ortaya çıkarmasının verdiği mutluluktur (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016: 164; Eren, 2008: 202).

Tatmin bireyin deneyimleri hakkında yaptığı kişisel yorumdur. Kişisel değerler, bu yorumlamayı etkileyen önemli faktörlerdir ve bir yöneticinin iş koşullarını değerlendirme şekli bu değerlerin davranış üzerindeki etkisine bağlıdır. Değerler karar verme ve meşrulaştırma süreçlerinde önemli bir rol oynar (Naktiyok, 2002: 168). İş tatmini, çalışanın işine yönelik geliştirdiği bir tutumdur (Özkalp ve Kirel, 2013: 113).

İş tatmini, çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyet düzeyidir ve çalışanın beklentileri ile işin sundukları arasındaki uyumla ilişkilidir. İş tatmininin etkileri, bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığından, organizasyonun verimliliğine ve toplumsal huzura kadar geniş bir yelpazede önemlidir. Yüksek iş tatmini iyi çalışma koşullarının bir göstergesi olarak yöneticiler tarafından tercih edilirken, düşük iş tatmini genellikle

düşük verimlilik, motivasyon eksikliği ve disiplin sorunları gibi olumsuz sonuçlarla bağlantılıdır (Uslu Divanoğlu ve Usta, 2017: 111).

İş tatmini, bireyin iş şartları ve işin sonuçları hakkında kişisel değerlendirmeler yapmasını ifade eder. Bu değerlendirmeler işin niteliği, idarenin tutumu, ücret ve iş güvenliği gibi faktörler üzerinden şekillenir. İş tatmini bireyin kendi kuralları, değerleri ve beklentileri doğrultusunda iş ve iş koşullarını algılaması ve bu algılara karşı geliştirdiği içsel tepkilerin bir sonucudur. Özetle iş tatmini bir bireyin iş yaşamındaki memnuniyet düzeyinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Çekmecelioğlu, 2006: 156).

1.3.2. İş Tatmininin Önemi

Öncelikle bireysel refahın bir ölçüsü olması ve birçok sosyal bilimcinin onu refahın dağılımının temel kaygılarından biri olarak görmesi; sonrasında ise iş tatmini analizinin bize işgücü pazarının bazı boyutlarına ilişkin bir takım bilgiler verebilmesi bu iki nedenden ötürü iş tatmini analizini ilgi çekici hale getirmektedir (Clark, 1996: 189). İş tatmini modellerini incelemek bunların önemli çalışan davranış özellikleriyle olan korelasyonu ve organizasyonun genel performansı üzerindeki potansiyel dramatik etkileri nedeniyle önemlidir (Buzawa, 1984: 61). İş ne kadar tatmin edici olursa bireyin çalışma olasılığı da o kadar artacaktır (Clark, 1997: 345). Yapılan araştırmalar göstermiştir ki iş tatmini yüksek olan bireyler daha iyi zihinsel ve fiziksel sağlığa sahip olmanın yanı sıra işle ilgili görevleri daha hızlı öğrenirler, daha az iş kazası geçirirler ve işle ilgili daha az şikâyetle bulunurlar (Çekmecelioğlu, 2006: 158).

İş tatmininin sağlanması, çalışanların verimliliğini ve iş yerine olan bağlılığını artırmak için yönetimin önemli bir görevidir. İş tatminsizliği çalışanın işten soğumasının yanı sıra verimliliğin düşmesine, iş yavaşlamasına, disiplin sorunlarına ve işten ayrılmalara neden olabileceği gibi yoğunlaşma eksikliği sebebiyle çalışanların hata yapma olasılığını da artırabilir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 348). İş tatminsizliği aynı zamanda çalışanların işten ayrılma oranının artmasına da neden olur ve bu da kurumun performansını ve maliyetlerini etkileme riski taşır (Tutuncu ve Kozak, 2007: 15). Çalışma hayatı literatürü, iş tatmininin nasıl geliştirildiğine dair tutarlı bir açıklama sunmamıştır. İş tatmini çalışmaları çalışanın demografik özelliklerine odaklanmıştır ve daha sonra bulgular tipik olarak belirli bir meslekteki

tüm çalışanlar için genelleştirilmiştir (Buzawa, 1984: 62). Şimşir ve Seyran (2020: 26-28) iş tatminini kimi araştırmacılarla önemli kimi araştırmacılarla önemsiz bulunduğundan hareketle, konuyu Tablo 3'teki gibi özetlemişlerdir.

Tablo 3. İş Tatmininin Önem Durumu

İş Tatmini Önemlidir	İş Tatmini Önemsizdir
İnsanlar yeteneklerini uygulamak ve göstermek isterler.	Bazı insanlar işin kendisi ile uğraşmazlar sadece verilen işle yetinirler.
Psikolojik olgunluğa erişmenin yolu iş tatmini ile mümkündür.	Kişilik iş hayatı ile başlamadığından olumsuzlukların kaynağında iş aranmamalıdır.
İş tatmini sağlanmazsa birey hayal kırıklığı yaşayacaktır.	Birçok insan iş hayatında rutinlik arar. İş tatmini arayışı kişiden kişiye farklılık gösterecektir.
İş insan hayatının odak noktasıdır.	İnsan hayatının odak noktası kişiden kişiye değişebilir.
İşsiz insan mutsuzdur. İnsan doğası gereği ihtiyacı olmasa da bir işte çalışmak ister.	Çalışkanlık kavramı da bireyden bireye değişir. Bazı insanlar çalışmak istemezler ve boş zamanı severler.
Birey açısından uğraşmalı olmayan işler düşük psikolojik dengeyi beraberinde getirir.	Psikolojik sağlıktaki olumsuzluklar düşük gelir seviyesi, rutin işler ve bireyin çevresine ait düşük sosyal yapıdan kaynaklanır.
İş ve boş zaman birbiriyle ilişkilidir. Yenilikçi işi olmayan boş zaman geçirmeye meyillidir.	İşyeri sıkıcılığını azaltmanın yolu işe önem vermemekten geçer ki böylece monotonluk engellenmiş olur.
İşten soğuma veya tatminsizlik çalışan verimsizliğine ve moralsizliğine neden olur. Bu durum genel itibarıyla toplum sağlığını da olumsuz etkiler.	“Kitle Üretim” teknolojisiyle yüksek hayat standartlarına ulaşmış toplum standartlarından vazgeçmek istemeyecektir.

Kaynak: (Şimşir ve Seyran, 2020: 27- 28).

Şimşek ve diğerlerine (2016: 165) göre; iş tatminini tesis edemeyen işletmeler sebebi ne olursa olsun bir takım sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Bunlardan bazıları:

- Yüksek iş gücü devri,
- Çalışan devamsızlığı,
- Düşük çalışan sadakati,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlık,

- İş bırakma eylemleri,
- Hırsızlık,
- Demirbaşlarda maddi hasar oluşturma veya sabotaj girişimleri,
- Düşük zihni ve bedensel sağlıktır.

İdareciler çalışanların iş tatminlerine üç açıdan yaklaşırlar. Bunlardan birincisi; tatminsiz çalışan işten kaçacak ve başka bir iş arayışında olacaktır. İkincisi; tatmini yüksek hisseden çalışanlar daha sağlıklıdır ve daha fazla yaşarlar. Üçüncüsü ise iş tatmini yaşayan çalışan bunu dış çevresine de aktarır. Tatmin olan çalışanlar ise işe zamanında gelecekler, devamsızlık yapmayacaklar ve alternatif iş arayışında olmayacaklardır. Ayrıca yine tatmin yaşayan çalışanların ruh ve beden sağlıkları yerinde olacağından örgütler bu çalışanlar için fazladan sağlık harcaması maliyetlerine katlanmayacaktır ve son olarak tatminkâr çalışanlar mutlu olacaklarından sadece kendilerini değil ailelerini ve çevrelerini de mutlu kılacaklardır (Özkalp ve Kırel, 2013: 123).

İnsan kaynakları uygulayıcılarının genellikle iş tatmini konusunda iş koşullarının önemini bildikleri ve çalışanların tutumlarını etkilemek için örgütsel programlar ve yönetsel uygulamalar kullandıkları bilinmektedir. Son yirmi yılda yapılan araştırmalar, iş tatmininde bireysel özelliklerin, eğilimlerin ve kültürel farklılıkların önemli olduğunu göstermiştir. Ancak, bütün bu bulgulara rağmen uygulayıcıların hâlâ bu faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin hangi boyutlarda olduğunu tam olarak algılayamadıkları görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 156-157).

Tatminkâr bir iş gücü oluşturmak başarılı bir örgüt performansının ortaya çıkacağını garantileyemez fakat kanıtlar göstermiştir ki çalışan tutumlarını geliştirmek için yöneticiler tarafından yapılacak her girişim yüksek örgütsel etkinlik ile sonuçlanacaktır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 40).

1.3.3. İş Tatmini Teorileri

Motivasyon kuramı insan davranışlarını herhangi bir amaç doğrultusunda harekete geçiren içsel durumlar olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan motivasyon teorileri kişinin psikolojik ve fizyolojik dengesinin bozulması suretiyle kişi gereksinimlerinin karşılanabilmesi için organizmanın harekete geçirilmesidir (Şengöz,

2022: 165). İş tatmini teorileri kapsam ve süreç başlıklarında incelenmekte olup kapsam teorileri içsel; süreç teorileri ise dışsal faktörler üzerinde durmaktadır (Tekin ve Görgülü, 2018: 1560). Tablo 4’te kapsam ve süreç kuramlarına genel bir bakış sunulmuştur.

Tablo 4. Kapsam ve Süreç Kuramlarına Genel Bir Bakış

Tür	Kuram	Temel Varsayımı	Uygulamacılara Katkısı
Kapsam Kuramları: Bireylerin nasıl motive edildiğine odaklanır.	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Maslow)	Bireyin davranışları ihtiyaçları gidermek içindir ve ihtiyaçlar beş kategoriye ayrılmaktadır.	Örgüt amaçların gerçekleştirilebilmesi için bireylerin nasıl motive edilmeleri gerektiğini gösterir.
	X ve Y Kuramı (Mc Gregor)	X kuramı bireylerin negatif; Y kuramı ise pozitif davranışlar sergilediklerini açıklar.	Yönetim biçimleri çalışanların farklılıklarını ön plana alınarak tasarlanmalıdır.
	Çift Faktör Kuramı (Hijyen-Motivasyon Kuramı) (Herzberg)	Çalışanların asgari motivasyonları hijyen faktörlerin varlığına bağlıdır.	Örgüt çalışanların sadece hijyen veya sadece motivasyon faktörleriyle motive edilmeleri mümkün değildir. Yöneticiler her iki faktör grubuna önem vermelidirler.
	İhtiyaç Kuramı (McClelland)	Başarı, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır.	Başarı ihtiyacı kuvvetli olanların hedefleri yüksek olacaktır. Yöneticiler iyi yönlendiriciler olmalıdır.
	ERG Kuramı (Alderfer)	Var olma, aidiyet ve gelişme ihtiyacından oluşmaktadır.	Çalışan ihtiyaçları yöneticiler tarafından tatmin edildikçe çalışma oranı daha fazla artacaktır.
Süreç Kuramları: İş motivasyonunun durağan değil dinamik bir süreçten kaynaklandığını savunur.	Koşullanma Kuramı (Pavlov ve Skinner)	Öğrenmeyi davranışlar biçimlendirir. Çevrenin benimsediği ve ödüllendirdiği davranışlar tekrarlanır.	Sıkça yapılan geri dönütler çalışanlarda olumlu davranışlar oluşturur ve onları motive eder.
	Beklenti Kuramı (Vroom)	Bireyin, belli bir iş için çaba sarf etmesi; değerlik, bekleme ve araçsallığa bağlıdır.	Davranış- sonuç ilişkisi geliştiren çalışanların beklentileri karşılandıkça organizasyona bağlılıkları artacak ve daha iyi performans sergileyeceklerdir.
	Lawyer- Porter Modeli	İçsel ve dışsal ödüller bireyi motive ederler.	İdareciler dışsal faktörlere dikkat ederek çalışanlarının morallerini yüksek tutmalıdırlar.
	Eşitlik Kuramı (Adams)	Çalışanların örgütteki eşitlik algılarının iş verimliliklerine nasıl yansıdığını tartışmaktadır.	İdareciler tüm çalışanlara eşit davranırlarsa, çalışan motivasyonu da yüksek olacaktır.
	Amaç Kuramı (Locke)	Çalışanların örgütteki motivasyonlarının belirleyicisi bireysel amaçlarıdır.	İdareciler çalışanların hedefleri yükseltirlerse motivasyonlarını da arttırmış olurlar.

Kaynak: (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017: 141- 142).

1.3.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin altındaki temel düşünce; yöneticilerin çalışanları neyin harekete geçirebileceklerini tespit ederek bu faktörlere uygun hareket etmek suretiyle çalışanları yönlendirmesi ve yönetmesidir. En çok bilinen ve bu grup altında sınıflandırılan teoriler şunlardır (Taşdemir, 2013: 23):

- Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi,
- Herzberg’in çift faktör teorisi,
- Alderfer’in ERG teorisi,
- McClelland’ın başarı ihtiyacı teorisi.

Dört psikolog tarafından önerilen içerik teorileri, aşağıda Tablo 5’te özetlenen bazı benzerlikler ve farklılıklara sahiptirler (Acquah, Nsiah, Antie ve Otoo, 2021: 27).

Tablo 5. Teorilerin Karşılaştırılması

Maslow	Alderfer	McClelland	Herzberg
Fizyolojik			
Emniyet ve Güvenlik	Varoluş		
Ait Olma ve Sevilme	İlişkisel	Bağlılık İhtiyacı	Hijyen
Benlik Saygısı		Güç İhtiyacı	
Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Başarı İhtiyacı	Motivasyonel

Kaynak: (Acquah vd., 2021: 27).

Yukarıda belirtilen kapsam teorilerine ek olarak Mc Gregor’un X ve Y Kuramı da araştırmaya dâhil edilmiştir.

1.3.3.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Gerçekte Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi ortaya çıkardığı ilkelerden ötürüdür ki motivasyon teorilerinin temelini teşkil eder. Şöyle ki Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde beş başlıkta toplanan ihtiyaçların takip eden teorilerde farklı başlıklar altında toplandığı gözlemlenecektir (Şengöz, 2022: 165).

Maslow tarafından 1943 yılında gelişimsel bir psikolojik teorisi olarak önerilen kuram insanların hayatları boyunca gelişimsel bir dönemden geçtiklerini ortaya koymuştur. Model fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik temelli ihtiyaçlar silsilesinden

oluşmakta olup; fizyolojik, güvenlik, sosyal aidiyet, kendini gerçekleştirme ve kendini aşma safhalarından oluşmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar organizmanın yaşamını devam ettirebilmesi için gereksinim duyduğu yeme ve içme gibi temel gereksinimler, psikolojik ihtiyaçlar ise fiziksel kökenli olmayan sevmeye, merak, güç, statü elde etme, başarı, aidiyet gibi öğrenilmemiş ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Burada ifade edilmesi gereken bir diğer önemli konu da, ihtiyaçların genelde piramitsel bir yapıda hiyerarşik olarak gösterilse de aslında Maslow’ un eserlerinde böyle bir yapıya atıf yapmadığıdır. Piramitsel yapının tasviri ilk kez Maslow’ un ölümünden daha sonraları 1997’ de Frager ve Fadiman’ ın editörlüğünde hazırlanan “Motivation and Personality” kitabının üçüncü baskısında yer bulmuştur (Şengöz, 2022: 166). Şekil 7’ de Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisinin piramitsel sunumu gösterilmektedir.



Şekil 7. İhtiyaçlar Piramidi (Yavaş, Aygün ve Ulak, 2021: 46).

Maslow’a göre en temel ihtiyaçlar; yemek ve uyku ihtiyacı da dâhil olmak üzere fizyolojiktir. Bir sonraki seviye güvenlik ve istikrar ihtiyaçlarını da içeren güvenlik ihtiyaçlarıdır. Üçüncü seviyede sosyal ihtiyaçlar olarak da adlandırılan ait olma ve sevgi ihtiyaçlarını, dördüncü seviyede başarılar, saygı ve başkalarından tanınma da dâhil olmak üzere özsaygı ihtiyaçlarını buluruz. Son olarak Maslow, en yüksek düzeydeki ihtiyaçların insanların kendini gerçekleştirme ve potansiyellerini gerçekleştirme arzularına atıfta bulunarak bu basamağın kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olduğuna inanmıştır (Cao vd., 2013: 171).

Yine Şengöz’e (2022: 167) göre ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan her bir basamak için kıstas kabul edilebilecek özellikler aşağıda Tablo 6’da sunulmuştur:

Tablo 6. Temel, Psikolojik ve Kendine Gerçekleştirme Kademeleri

Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi		Özellikler
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme	Sahip olunan yeteneklerin kendini gerçekleştirme için kullanılması
Tanınma (Saygınlık) İhtiyacı	Sosyo- Psikolojik Gereksinimler	Statü, sıfatlar, terfi, takdir edilme, saygınlık, başarı, iş tatmini, etkinlik, sorumluluk üstlenme
Sosyal İhtiyaçlar	Sosyo- Psikolojik Gereksinimler	Sevgi, aidiyet, takım üyeliği
Güvenlik İhtiyaçları	Temel Gereksinimler	Tehlikeden uzaklık, sağlık sigortası, çevrenin olumsuz koşullarından korunma
Fizyolojik İhtiyaçlar	Temel Gereksinimler	Yeme, içme, barınma, çalışma ve maaş elde etme

Kaynak: (Şengöz, 2022: 167).

Maslow’a göre bireyin kendini gerçekleştirebilmesi için öncelikle en alt katta bulunan ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Her basamaktaki ihtiyaç karşılandığında; karşılan ihtiyaçlar hiyerarşide kendisinden üste bulunan ihtiyaçların karşılanması yönünde organizmayı harekete geçirecektir. Yalnız burada ayrıca ifade edilmelidir ki Maslow’un araştırmalarının büyük bir kısmı kendini gerçekleştirmiş, psikolojik olarak sağlıklı olan insanlar üzerinde yoğunlaşmıştır (Schultz ve Schultz, 2007: 673).

1.3.3.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra en çok bilinen teori Frederick Herzberg tarafından geliştirilen teoridir. Herzberg 1960 yıllarda çoğu mühendis ve muhasebeciden oluşan yaklaşık iki yüz kişilik bir gruba “İşiniz ile ilgili kendinizi ne zaman iyi hissettiniz?” ve “İşiniz ile ilgili kendinizi ne zaman kötü hissettiniz?”

sorularını yöneltmiştir. Oldukça ilginç ve dikkat çeken araştırma sonuçlarına göre çalışanların duygularının genelde iş deneyimleri ve işin içeriğinden, iş tatmininin genelde işin kendisinden; tatminsizliğin ise işin kendisinin dışındaki faktörlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir (Taşdemir, 2013: 29-30).

Herzberg'e göre içsel (motivasyonel) faktörler çalışanların tatminin sağlarken; dışsal (hijyen) faktörler ise tatminsizliği önleme niteliği taşırlar. İş tatmini sağlamanın yolu Herzberg'e göre sorumluluk almak ve işte başarılı olmak iken bunun yanında dışsal faktörlerinde sürece katılması gerekliliğinden geçmektedir (Aslan ve Doğan, 2020: 294; Dünder, Özutku ve Taşpınar, 2007: 109). Örgüt politikası ve idare, ücret, statü, denetim, kişilerarası ilişkiler, iş sağlığı ve güvenliği, iş koşulları dışsal motivasyon faktörleri olarak ifade edilen hijyen faktörleri tatminsizliği önler. Tatminsizlik dışsal motivasyon unsurlarıyla önlenebilir ve bu yolla içsel motivasyon eyleme geçirilebilir (Aslan ve Doğan, 2020: 293).

Mottaz'ın (1985) da belirttiği üzere dışsal motivasyon araçları; sosyal ve örgütsel olmak üzere iki ana boyuta ayrılır. Sosyal boyut, iş arkadaşlığı ve destek gibi kişilerarası ilişkilere dayalı faktörleri içerirken; örgütsel boyut ise iş görenlerin performansını artırmak için örgütçe sunulan somut imkânlar ve fırsatlarla ilgilidir. Bu örgütsel araçlar; çalışma koşulları, maaş adaleti, terfi imkanları gibi enstrümantal motivasyon faktörlerini kapsar (Dünder vd., 2007: 108).

1.3.3.1.3. Alderfer'in ERG (VİG) Teorisi

Alderfer'in ERG (Existence, Relatedness, Growth) teorisi insan ihtiyaçlarının varoluşsal, ilişkisel ve gelişimsel olmak üzere üç temel ihtiyaçtan oluştuğunu varsaymaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde yer alan ihtiyaçların gerçek hayata uygun olmadığından hareketle yaklaşımın Alderfer tarafından ilgili teorisinin sadeleştirilmiş hali olduğu da söylenebilir (Tekin ve Görgülü, 2018: 1560- 1561). Teori bu üç temel ihtiyacın İngilizce karşılıklarının baş harflerinin (Existence, Relatedness ve Growth) alınması ile ERG olarak adlandırılmıştır (Taşdemir, 2013: 33). Kavramların Türkçe karşılıkları olan varoluşsal, ilişkisel ve gelişimsel kelimelerinin baş harflerinin kısaltılması ile teori bazı kaynaklarda da VİG olarak geçmektedir.

Alderfer ihtiyaçları üç sınıfa ayırmıştır. Bunlar varoluşsal, ilişkisel ve gelişimseldir. Teori ihtiyaçları hiyerarşik olarak değil bir aralık olarak açıkladığından ötürü esnek bir yapı taşır. İhtiyaç sınıfları şunlardan oluşmaktadır (Acquah vd., 2021: 26):

- i. *Varoluşsal İhtiyaçlar*: Bunlar temel maddi ihtiyaçlara yönelik ihtiyaçları içerir kısaca bireyin sadece fizyolojik ve fiziksel güvenlik ihtiyaçları ile alakalıdırlar.
- ii. *İlişkisel İhtiyaçlar*: Bireyler önemli ilişkilere (aile, akran ve yöneticiler gibi) sevgiye ve ait olmaya ihtiyaç duyarlar. Toplum içinde tanınmaya ve kabul görmeye çalışırlar.
- iii. *Gelişimsel İhtiyaçlar*: Kendini geliştirme, kişisel gelişme ve ilerleme ihtiyaçları bu ihtiyaçları karşılar.

1.3.3.1.4. McClelland’ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland’ın başarı ihtiyacı teorisi temelde Henry A. Murray’ın 1938’de ifade ettiği ve insan tutumlarının temelini açıklayan yirminin üzerindeki ihtiyaçtan sadece başarı, g ve yakın ilişki (bağlılık) ihtiyaçları üzerinde kurgulanmıştır (zer ve Topaloğlu, 2008: 13). Kısaca McClelland, bir toplumun ekonomik büyümesinin “başarı ihtiyacı” adı verilen psikolojik bir güdüye bağlı olduğunu savunmuştur (Mazur ve Rosa, 1977: 769). Söz konusu teoriyi diğer düşünürlerin teorilerinden ayıran nokta ihtiyaçların doğuştan gelmediği; yaşıam boyunca öğrenilebilir olduklarıdır (Paralar Alkan, 2019: 4). Teorinin üzerinde kurgulandığı ihtiyaçlar  başılda incelenmiştir:

- i. *Başarı Gereksinimi*: Geleneksel olarak araştırmacılar başarı güdüsünü; başarıya ulaşmak için zorluklarla yüzleşmeye motive edilen kişinin içindeki bir motivasyon olarak kavramlaştırmışlardır. Bu yaklaşıma göre başarı güdüsü zor bir işi üstlenmek veya kendi performansının sonuçlarının kişisel sorumluluğunu almak gibi belirsizlikle yüzleşmek olarak karşıımıza çıkmaktadır. Son zamanlarda birçok araştırmacı başarı güdüsü için çok faktörlü bir yaklaşıma benimsemişlerdir. Örneğin Lynn (1999) tek bir faktörün tek başına yüksek başarı anlamına gelmediğini ifade ederek iş ahlakı, baskınlık, rekabetçilik, para ve zenginlik için statü elde etmenin başarı güdüsünün temel faktörleri olduğunu ifade

etmiştir. Yine de başarı güdüsü dışsal ödüllerden ziyade öncelikle başarı ve mükemmellik duygusu ile ifade edilmektedir (Sagie ve Elizur, 1999: 376).

- ii. *Bağlılık Gereksinimi*: Bağlılık insanlarla iyi geçinme, çatışmama ve yakın ilişkiler kurma isteğini içeren bir davranış türüdür. Birey eğer zamanını insanlarla nasıl daha iyi ilişkiler kurabilirim düşüncesi ile geçiriyor ise bu durum onun bağlanma ihtiyacı duyduğu anlamına gelmektedir (Taşdemir, 2013: 37). Bağlanma ihtiyacı akademik çevrelerce diğer ihtiyaç türlerine göre daha az ilgi görmüş olsa da organizasyon ile ilgili araştırmalarda dikkat çekici sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalara göre yüksek bağlanma özelliği olan çalışanların ekip içinde çalışmayı sevdikleri, empati yeteneklerinin yüksek olduğu, toplayıcı ve bütünleyici nitelikler taşıdıkları, organizasyon içindeki çatışmaları önleyebildikleri ve diğer çalışanlarla pozitif ilişkiler kurabildikleri gözlemlenmiştir. Bununla birlikte yüksek bağlanma ihtiyacı olanların kurmuş oldukları ilişkilerin zarar göreceği endişesi ile arkadaşlarını veya astlarını değerlendirme veya eleştirme davranışı gösterme eğilimlerinin zayıflığı ise organizasyonlar için risk olarak değerlendirilmektedir (Antalyalı ve Bolat, 2017: 87-88).
- iii. *Güç İhtiyacı*: Kişinin etkileme arzusudur. Diğerleri üzerinde kontrol kurma, onların sorumluluğunu alma ve onlar üzerinde baskı oluşturma eğilimleri olarak ifade edilebilir. Güce ihtiyaç duyanlar, organizasyonlarda idari kademeleri arzu ederler ve bu kademelere erişme konusunda da başarılı sayılırlar. Yüksek güç ihtiyacı olan bireyler düşük güç ihtiyacı olanlara kıyasla daha etkili liderlerdir. McClelland'ın araştırmaları göstermiştir ki başarı ihtiyacı yüksek olup güç ihtiyacı düşük olanların kariyer ilerlemeleri daha hızlı olmuştur fakat bu kişiler nispeten daha alt kademe yönetim kademelerinde kalmayı tercih etmişlerdir. Bu durumun ortaya çıkmasında başarı tatmininin görevin kendisinden kaynaklandığı gerçeği etkilidir. Güç tatmininde ise kişinin başkaları üzerindeki güç seviyesi arttıkça tatmin artmaktadır (Antalyalı ve Bolat, 2017: 88-89).

1.3.3.1.5. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı

Mc Gregor öncelikle Taylor ve Fayol'un ortaya çıkardığı klasik yönetim kuramını betimleyerek "X" kuramını ardından ise bu teorinin eleştirisi olan ve "beşeri ilişkiler kuramı" olarak adlandırdığı "Y" kuramını oluşturmuştur. McGregor'a göre X ve Y kuramı varsayımları şöyledir (Eren, 2008: 26- 27):

X kuramı varsayımları:

- İnsanlar çalışmayı sevmezler ve işten kaçmanın yollarını ararlar bundan ötürü yönetimler işten kaçmayı önleyici tedbirler almalı, disiplini sağlamaları ve çalışanları ceza ile korkutmalıdır,
- İnsanlar sorumluluk almak istemezler ve yönetilmeyi tercih ederler,
- İnsanlar bencildir. Kişisel arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarından üstün görürler,
- İnsanlar değişiklik ve yeniliği sevmezler ve onlara karşı direnirler,
- İnsanlar örgütlerde yaşanan problemler için çok az yaratıcı yetenek sergilerler.

Y kuramı varsayımları:

- Çalışmak insan için eğlence ya da istirahat kadar doğaldır tabiatıyla insanlar işlerinden nefret etmezler,
- İnsanlar sıkı denetim veya ceza ile korkutulmamalıdır çünkü örgüte bağlanmaları sağlanır ve çalışma arkadaşlarını severlerse örgütün yararına olacak şekilde bir özdenetim mekanizması kurabileceklerdir,
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için hizmet eden başarılı olan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli ödüller içsellik sağlayabilen ödüllerdir,
- Uygun koşullar sağlanabildiğinde insan sorumluluğu reddetmez. Sorumlulukla ilgili olumsuzluklar kötü idari yöntemlerin bir sonucudur,
- Örgütsel problemlerin çözümünde etkin rol oynayan düşünme ve yaratıcılık becerileri insanlarda bolca yer almaktadır.
- Modern sanayi insanları sadece belirli alanlarda uzmanlaşmaya ittiğinden insanlar yetenek ve becerilerinin sadece küçük bir kısmını kullanabilmektedir.

1.3.3.2. Süreç Teorileri

Geleneksel kapsam teorileri zaman içerisinde gelişerek süreç teorilerinin oluşmasına zemin hazırlamışlardır. Kapsam teorileri bireyin kendi içinden doğan ihtiyaçlardan kaynaklı motivasyon faktörleri üzerinde dururken süreç teorileri bu ihtiyaçları bireyi davranışa yönelten faktörlerden sadece birisi olarak görmüştür. Bu yönüyle süreç teorileri güdülerini davranışa sevk eden bilişsel süreçler üzerinde odaklanmıştır (Paralar Alkan, 2019: 4). Süreç teorileri eylemlerin nasıl başladığını, nasıl yönlendirildiğini ve nasıl devam ettirildiğini açıklarlar. Eylemlerin altında yatan ruhsal tesirlere odaklanmak suretiyle bireylerin karar süreçlerini açıklamaya çalışırlar (Önen ve Kanayran, 2015: 52).

1.3.3.2.1. Koşullanma Teorisi (Pavlov ve Skinner)

Koşullanma kuramı Pavlov tarafından geliştirilen “klasik” ve Skinner tarafından geliştirilen “edimsel” olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Her iki bilim adamının sırasıyla köpek ve fareler üzerinde yapmış oldukları deney sonuçlarının örgütlere uyarlanması ile örgütsel davranış geliştirme adı verilen yeni bir saha ortaya çıkmıştır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017: 150).

Skinner’in çalışmaları ve akabinde Thorndike tarafından geliştirilen etki yasası’na örgütsel davranış penceresinden bakıldığında; bireyin yapmış olduğu işte tatmin edici sonuçlara ulaşması durumunda ilgili davranışı tekrar edeceği varsayılmıştır. Bireyin yapmış olduğu davranış sonucunda organizmada acı ve üzüntü ortaya çıktığında ise tepki davranışın tekrarlanmaması olacaktır. Bu noktadan hareketle örgüt yöneticileri, örgüt açısından faydalı olacağına inandıkları çalışan davranışlarının tekrarlanması için ödül ve pekiştireçlere başvurmalarıdır. Ödül ve pekiştireçlerin varlığında çalışanlar güdülenecek ve istenilen davranışları gerçekleştirme arzusu içinde olacaklardır. Bununla birlikte edimsel koşullandırmada ödül kadar prim vermeme, yetkisizleştirme, pasif görevlere çekme, disiplin cezaları ve nihayetinde işten çıkarma gibi cezaların varlıkları da önem arz etmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017: 150).

1.3.3.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom, 1964 yılında açıkladığı beklenti teorisinde kişilerin niteliklerinin motivasyonlarındaki önemi üzerinde durmuştur (Önen ve Kanayran, 2015: 52). İş tatminini ifade etmek için Vroom tarafından ifade edilen beklenti kuramı dört temel hipotez üzerinde inşa edilmiştir. Bunlar:

- i. Kişiler örgütleri ihtiyaçları, motivasyonları ve tecrübeleriyle özdeşleştirir,
- ii. Kişiler eylemlerinin kendi bilinçli seçimlerinin bir sonucu olduğunu kabul eder,
- iii. Kişiler örgütlerden farklı beklentileri olduklarını açıklarlar,
- iv. Kişiler sonuçların kendi lehine olması için seçenekler içinden seçim yaparlar.

Teori bu hipotezler üzerinde beklenti, araçsallık ve değerler kavramları ile kurulmuştur. Beklenti bireyin bir görevi başarıyla tamamlayabileceğine olan inancıdır. Araçsallık ise iyi performansın fark edileceği ve ödüllendirileceğine dair olan inançtır. Birey performans ile ödüllendirme arasında ilişki kurabilirse bu araçsallığın yüksek olduğu anlamını taşır. Son olarak değerlik ödülün birey için ne kadar değerli olduğudur. Başka bir ifade ile değerlik birey için ödüle karşı duyduğu isteğin şiddet derecesidir. Süreçte en önemli unsur bireyin motive olduktan sonra göstereceği eylemden önce organizmada oluşturduğu beklentiye dair duygulardır (Demirtaş ve Bal, 2023: 627; Önen ve Kanaryan, 2015: 53).

1.3.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Tatminsizlik vakalarının önemli bir kısmının altında adaletsizlik duygularının yattığına dair kanıtlara rağmen yakın zamana kadar adaletsizliğin kapsamlı davranışsal analizleri yapılmamıştır. Klasik Hawthorne araştırmalarında çalışanlar arasında gözlemlenen memnuniyetsizliğin çoğunun hissedilen adaletsizlikten kaynaklandığına dair çok sayıda veri mevcuttur. Memnuniyetsizlikte işyerinin fiziki koşullarının çok uygun olmadığı, çalışılan ekipmanların işe uygun olmadığı, ücretlerin kıdeme uygun olmadığı, yeteneğin ödüllendirilmediği gibi çalışanlar tarafından hazırlanan raporlarda belirtilmiş ve bu şikâyetleri anlatan yazarlar tarafından ifade edilmiştir (Adams, 1965: 296).

Girdi ve çıktılar eşitlik kuramındaki önemli kavramlar olup bunların organizasyonda çalışan diğerleri ile kıyaslanması kişide eşitlik noktasında bireyde yargı oluşumuna sebebiyet vermektedir. Kuramda eğitim, maharet, deneyim, yaş, gayret, bedensel sağlık, işle ilgili riskler girdi; yapılan işin karşılığında alınan maaş, statü, beğenilme, ödül, çalışma şartları ve kişiye tanınan ayrıcalıklar da çıktı olarak kabul edilmektedir. İş görenler bu girdi ve çıktıları oranlayarak eşitlik konusunda bir değerlendirmeye varırlar. İş görenler çalışma ortamında benzer işleri yaptıkları diğer çalışanların kendilerinden daha fazla kazanım elde ettiğini düşünürlerse bu kişide gerilim ve öfkeye; yaptıkları iş karşılığında hak edilenden daha fazla kazanım elde ettiklerini düşündüklerinde ise suçluluğa sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla kişiler işle ilgili bu eşitsizlik durumlarını ortadan kaldırmak ve yaşadıkları gerilimi dengelemek isterler (Hasdemir ve Aydoğdu, 2023: 1858). Eşitsizliğin tanımından kişi için eşitsizliğin yalnızca düşük ücret aldığında değil; aynı zamanda nispeten fazla ücret aldığında da ortaya çıktığı sonucu çıkar. Örneğin kişi eşitsizliğin yalnızca kendi çabası yüksek ve ücreti düşükken, diğer çalışanların çabası ve ücreti yüksek olduğunda değil; aynı zamanda kendi çabası düşük ve ücreti yüksekken; diğerlerinin çabası ve ücreti düşük olduğunda da eşitsizliğin var olduğunu hissedecektir (Adams, 1965: 281).

Adams (1965: 281-282) kişilerin yaşadığı eşitsizliğin büyüklüğünün girdilerle sonuçlar arasındaki tutarsızlığın boyutuyla artan bir fonksiyon oluşturacağını ifade ederek; farklılığın sıfırlanması ve eşitliğin meydana gelebilmesini iki duruma bağlamıştır:

- i. *Birincisi*; kişinin kendisi ve diğer kişilerin girdileri ve sonuçları eşit olduğunda (Örneğin kişi diğerinin ücretinin, fiziksel uygunluğunun, maruz kalınan riskin, iş kazası riskinin, yapılan hatalardan dolayı işten atılma riskinin, işinin ve çalışma koşullarının kendisinininkiyle aynı olduğunu ve cinsiyet, beceri, kıdem, eğitim, yaş, harcanan çaba gibi ilgili boyutlarda diğerinin kendisine eşit olduğunu algıladığında durum böyle olacaktır),
- ii. *İkincisi ise*; kişi diğerlerinin sonuçlarının kendisinininkinden daha yüksek veya daha düşük olduğunu ve diğerinin girdilerinin de buna uygun olarak daha yüksek veya daha düşük olduğunu algıladığında oranlar eşit olacaktır.

Yine eşitlik teorisine göre birey hissettiği eşitsizliği dengelemek için girdi veya çıktıları değiştirme, çarpıtma, çalışma alanını terk etme, diğerlerinin girdi veya çıktıları değiştirme yönünde çabalama veya kendini karşılaştırmaya tabi tuttuğu kişiyi değiştirme gibi eylemler göstermektedir (Hasdemir ve Aydoğdu, 2023: 1859).

1.3.3.2.4. Locke'nin Amaç Kurma Teorisi

Edwin Locke'nin açıkladığı teori bireylerin amaçlarının onların güdülenme seviyelerini de belirleyeceklerini; ulaşılması güç amaçları kendine hedef edinen kişilerin diğer kişilere nazaran daha fazla güdüleneceklerini ve daha fazla gayret göstereceklerini ifade eder. Bir amacın kabul edilmesi adanmışlık amaca yönelik gayret ve motivasyonun düzeyini belirleyecektir (Erdem, 1998: 56).

Locke'nin tercih ettiği memnuniyet formülasyonu, bir işte çalışmanın belirli bir değerli yönünün ne kadarını sağladığı ile bireyin bu yönün ne kadarını arzuladığı veya beklediği arasındaki tutarsızlıkların ağırlıklı toplamıdır. Bu toplamdaki ağırlıklar bireyin işin farklı yönlerine verdiği değerle verilmektedir. Daha yüksek iş tatmini işin nesnel yönlerinin iyileştirilmesinden, işe ilişkin beklentilerin veya arzuların azalmasından veya işin tatmin edici olmayan yönlerinin önemsizleştirilip memnun olanlara daha fazla değer verilmesini sağlayacak şekilde değerlerin eşit şekilde yeniden düzenlenmesinden kaynaklanabilmektedir (Clark, 1996: 191).

Tutarsızlık teorisi olarak da bilinen teori; iş tatmininde gerçekleşen ile gerçekleşmesi beklenen performans arasındaki uyumsuzluğun fonksiyonu olarak ifade edilmiştir. Buna göre çalışanlar amaçlarına ulaştıklarında tatmin; ulaşamadıklarında ise tatminsizlik yaşarlar. Çalışan kişinin elde ettiği çıktılarla amaçladığı çıktıların mukayese edilmesi ve mukayese sonucunda eşitlik var ise tatminin sağlandığını ileri sürer (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 352).

1.3.3.2.5. Porter- Lawler'in Ödül Teorisi

Porter ve Lawler teorilerinde bireyin bir ödüle ne kadar fazla önem verirse ödüle giden yolda ödüle verdiği önem oranında bir çaba harcayacağını belirtmişlerdir. Eğer kişi doğru rol algılarına sahipse harcayacağı çaba anlamlı bir performansa dönüşecek bu da kişiye değerli ödüller kazandıracaktır. Ödül ve ödülü kazanmak için gösterilen performans da iş tatminine yol açacaktır. Performans, bireyin göstereceği

performans seviyesi için adil olarak kabul ettiği ödül seviyesiyle eşleşirse memnuniyete de yol açacaktır. Eğer verilen ödül, algılanan adil ödül beklenti seviyesinden düşükse, performans gösteren kişi memnun olmayacaktır. Performansın orantılı bir şekilde ödüllendirilmesi çabaların ödüllendirildiği ve bu nedenle performansın değerli olduğu algısını pekiştirecektir. Ancak bir ödülün; ödülü veren tarafından değeri ile alan tarafından algılanan değeri farklı olabilir. Artan çabaların artan ödüllerle sonuçlanacağına dair kişinin zihninde ödül performans bağlamında bir fark oluşursa birey güvenini kaybedecektir. Bir ödülü veren ve alan kişi ödüle aynı şekilde baktığında alanın ödülünden duyduğu tatmin gelecekteki ödüllerin de değerini etkileyecektir. Örnek vermek gerekirse saygınlık, özerklik ve benzeri daha üst düzeydeki ihtiyaçlar; birey belirli bir ödül seviyesinden ne kadar tatmin olursa o kadar çekici hale gelecektir (Schuster, Clark ve Rogers, 1971: 188).

1.3.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini ile ilgili ampirik araştırmalar, yaş, eğitim, sağlık, sendika üyeliği, işyeri büyüklüğü ve çalışma saatleri gibi faktörlerle tatmin duygusunun bunların bir kısmıyla olan korelasyonlarını vurgulamıştır (Clark, 1997: 344).

Smith, Kendall ve Hullin (1969) iş tatminini durumun görünüşüne olumlu tepki veya duygular olarak değerlendirmiş ve iş tatminini etkileyen unsurları da; işin kendisi, ücret (maaş), kariyer fırsatları, yönetim (idareden duyulan memnuniyet), arkadaşlıklar (çalışma arkadaşlıklarından duyulan memnuniyet) olarak ifade etmişlerdir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 349).

1970'lerde tamamlanan bir dizi araştırma sonucunda iş tatmini düzeyini etkileyen en önemli faktörler arasında cinsiyet, yaş, deneyim, iyi ödenen maaş, terfi fırsatları, işin bağlamı, kontrol ve eğitim yer almaktadır. Daha sonra yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda bazı yeni boyutlar ortaya konmuştur. Bunlar güvenlik, beceri ve nitelikler, bilgi, yönetim politikası, atmosfer, işçi sendikalarının güvenilirliği, kültür, beklentiler ve motivasyonlardır. Bu faktörlere dayanarak, iş tatminiyle ilgili bazı değişkenlerin nesnel değerler, bazılarının ise öznel veya psikososyal değerler olduğu öne sürülebilir (Tutuncu ve Kozak, 2007: 4).

Örgütlerde iş tatminini etkileyen çok sayıda faktörün varlığı söz konusudur. Örücü, Yumuşak ve Bozkır (2006: 41-42) bu faktörleri şu başlıklarda sınıflandırmıştır:

- i. *Örgütsel Faktörler:* Gelir, kariyer, işin kendisi, örgütün ilke ve politikaları ve çalışma şartları.
- ii. *Grup Faktörleri:* Çalışma ortamındaki mesai arkadaşları ve idareci tutumlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini ifade eder.
- iii. *Bireysel Faktörler:* Çalışanın bireysel beklenti ve ihtiyaçları iş tatminini etkilemektedir.
- iv. *Kültürel Faktörler:* Çalışanın sahip olduğu bağlanma, değer ve davranışlardır.
- v. *Çevre Faktörleri:* Çalışanı etkileyebilecek sosyal, ekonomik ve diğer çevresel faktörlerdir.

Ortalama olarak iş tatmini; işin kendisi, ücret (gelir), terfi (kariyer), denetim, iş arkadaşlığı (iş grupları), çalışma ortamı ve fiziksel koşullar gibi boyutlardan oluşur (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 39). Spector'a (1997) göre iş tatminini belirleyen faktörlerin birincisi iş ortamı ve işle ilgili, diğeri ise çalışanın kendisi ile birlikte işletmeye getirdiği kişisel ve demografik faktörler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (Kuşluvan, 2009: 51). İş tatmininin sağlanabilmesi ve yükseltilebilmesiyle mümkün olan bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilme gayesi ancak tatmini sağlayan faktörler hakkında doğru bilgi sahibi olarak mümkün olabilecektir (Akıncı, 2002: 4).

Çalışmanın bu bölümünde iş tatminine etki eden faktörler örgütsel ve bireysel faktörler başlıkları altında incelenmiş olup literatür taramasında en çok karşılaşılan faktörlere alt başlık olarak yer verilmiştir.

1.3.4.1. Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş ortamı ile ilgili tatminini etkileyen çok sayıda dışsal faktör söz konusudur. Çalışanların tatminlerinin sağlanması hususunda örgütlerin onlara sunmuş olduğu örgütsel olanaklar hayati önem taşırlar (Akıncı, 2002: 5).

1.3.4.1.1. İşin Niteliği

Yapılan işin özellikleri iş tatmininin önemli temellerindendir. Çalışanlara; kendi yetenek ve becerilerini sergileme fırsatı sunan, özerklik sunan ve gerçekleştirmiş oldukları işlerle ilgili dönüt alabilmelerini sağlayan işler tatmini arttırır. Hackman ve

Oldham'ın modeline göre işe ait beceri çeşitliliği, bütünlüğü, önemi, özerklik ve dönütler gibi unsurlar iş tatminini etkileyen iş özellikleridir (Kuşluyan, 2009: 58-59).

Yine Başaran'a (2008: 266) göre çalışanların işlerini beğenmesi iş tatmininin başlıca belirleyicisi olup; çalışanların işlerini beğenmesi aşağıdaki koşulların varlıklarına bağlıdır:

- İşin; kişinin yeteneklerini sergilemeye uygun olması,
- İşin; çalışanlara yenilik ve gelişmeleri öğrenme fırsatı sunması,
- İşin; çalışanları yeni şeyleri ortaya koymaya, değişikliğe ve sorumluluk üstlenmeye teşvik etmesi,
- İşin; problemleri çözüme ulaştırmaya dayalı olması.

1.3.4.1.2. Ücret (Gelir)

Gelir, memnuniyetin bir ölçüsü olarak ücretle güçlü bir pozitif ilişki içerisinde ancak genel iş tatmini düzeyiyle çok daha güçlü bir ilişki içerisinde (Clark, 1996: 190). Birçok insan tarafından daha fazla gelir elde etme işbirliği ve çalışma için tek olmamakla birlikte özendirici bir araç olma niteliği taşır (Eren, 2008: 513). Genel olarak bireyin maaş ve terfi fırsatlarına ilişkin algısının iş tutumlarını etkileyen önemli bir faktör olduğu varsayılmıştır. Bazı araştırmacılar işe alınanların öncelikle iş istikrarı ve ekonomik güvenlikle ilgilendiklerini de belirtmişlerdir. Kıdem, otomatik ücret artışları ve iyi düzenlenmiş kariyer planlarının, işe alınanları kariyer seçimlerinde temel motive edici faktörler olduğuna inanılmıştır (Buzawa, 1984: 63).

Ücret iş karşılığı alınan para veya para ile ifade edilebilen değerlerdir. İşletme açısından gider; çalışan açısından ise gelir olarak kabul edilen ücret iş tatminindeki önemli faktörlerdendir. Günümüz ekonomik koşullarında daha da önemli hale gelen ücret belirlenirken işletmelerin çalışanlara gördürdükleri işin tam olarak karşılığını vermelerinin yanı sıra eşit işe eşit ücret vermeleri de ayrıca önem arz etmektedir. Almış olduğu ücret ile ihtiyaçlarını karşılayabilen veya karşılayamayan çalışanların performansları ve iş tatminleri bu durumdan zincirleme olarak etkilenecektir (Şimşir ve Seyran, 2020: 28).

Fakat ücretin iş tatmini sağlamada en önemli faktörler arasında olmadığı yönünde görüşlerde mevcuttur nitekim Robbins ve Judge'ye (2013: 81) göre çalışanlar işlerinden, işin kendisinden, çalışma arkadaşları ve yöneticilerden ortalama

memnunken ücret ve terfi imkânlarından daha az tatmin duymaktadırlar. Yine Robbins ve Judge'ye (2013: 82) göre yüksek kazançlı işler düşük kazançlı işlere nazaran daha fazla tatmin sağlamamaktadırlar. İlginç bir şekilde Forbes 400 listesindeki en zengin insanlarla, Afrika'da Masai kabilesindeki çobanların iyi olma hâlleri mukayese edilmiş ve aralarında anlamlı fark bulunamamıştır. Bu durum göstermektedir ki insanı motive eden şeyle mutlu eden şeyler birbirinden farklı olabilir. Fakat bu noktada Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz'ün (2013: 39) de dikkat çektiği üzere gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde iş tatmininin mutlulukla ilişkili olduğu fakat insanların rahat bir yaşam seviyesine ulaştıklarında aldıkları ücret ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin ortadan kalktığına da göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

1.3.4.1.3. Yönetim Biçimi ve Yöneticiler

Akın Acuner'e (2010: 59) göre yönetici davranışları yönetilenlerin davranışlarının oluşumunda çok etkilidir. Bundan ötürüdür ki yöneticiler aşağıdaki sorulara cevap aramalıdır:

- Yönetim tanımı doğru mudur? Yönetim klasik olarak kendisine yüklenmiş davranışlara yön verme, statükoyu sürdürme, disiplin ve kâr elde etme gibi davranışları mı tanımlar? Yoksa yönetim, değişen koşulları benimseyen, organizasyonu geliştiren, çalışanlardan çok olumsuzlukları ırdeleyen, astlara yetki devredebilen, grup başarısını hedefleyen bir kavram mıdır?
- Değişim, işbirlikçi yönetim, önce kalite ve önce insan kavramları modern olduğu için mi kullanılmalıdır yoksa yönetim kendini bu anlayışların uygulanabilmesi için değiştirmeli midir?
- Denetim mekanizmaları suçlu bularak cezalandırma için mi yoksa sorunun kaynağını belirleyerek ortadan kaldırılması için mi kullanılmalıdır?
- Astlara güven, onların belirli bir iş standardı dışına çıkmayacaklarına dair bir güven mi yoksa astların zorlu durumlarda çözüm bulabilme yeteneklerinin varlığına duyulan güven midir?
- Değişimden kasıt sadece astların değişime tabi tutulması mıdır? Yoksa tüm yönetsel örgüt ve düzenin değiştirilmesi mi kast edilmektedir.

- Yönetim iş koşullarının iyileştirilmesine, insancıl bir çalışma atmosferinin oluşturulmasına önem vermekte midir?

Bahsedilen kriterleri kendisine yönetim tarzı olarak belirlemiş yönetim şekilleri hem güçlü bir örgüt kültürü hem de çalışan motivasyonunun arttırılmasını sağlayacaktır.

Kişinin çalıştığı örgüt ve örgütün yönetim nitelikleri, çalışanın tatmininde önemli bir yere sahiptir. Çalışanlarının yaratıcılığına önem veren ve takım çalışmasına elverişli yönetim biçimleri çalışanlarına yüksek iş doyumu sağlarlar (Başaran, 2008: 267). Yine çok sayıda çalışma, denetimden duyulan memnuniyetin, algılanan mesleki statünün ve uygun iş stresi düzeylerinin iş tatmininin temel belirleyicileri olduğunu ileri sürmektedir (Buzawa, 1984: 64).

1.3.4.1.4. İş Arkadaşları ve İş Grupları

Bireyin içerisinde bulunduğu iş grupları bireye tavsiye veriyorsa, destekliyorsa, rahatlatıyor ve işlerini yerine getirmede yardımcı oluyor ise bu tür bir iş ortamı çalışanın tatminini olumlu etkileyecektir. Bazı bireyler işlerini sevmeseler bile iş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinden sebep işlerinden mutluluk duyabilirler (Özkalp ve Kirel, 2013: 117).

İş tatminini örgütsel bağlılığın da temel belirleyicilerindendir. Tatmin çalışanların örgütleriyle ilgili olumlu görüş beyan etmeleri, çalışma arkadaşlarına yardım etmeleri ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmaları muhtemel gözükmektedir. İş arkadaşlarının kendisini desteklediğini hisseden çalışanlar örgüt içinde daha fazla yardımseverlik sergilemektedir (Robbins ve Judge, 2013: 85).

1.3.4.1.5. Eğitim

İşletme içerisinde farklı düzeylerdeki personele yönelik gerçekleştirilen eğitimler verimlilik açısından öneme sahip olgulardandır. Örgün eğitim, toplumun genelini geniş bir bilgi seviyesi ile donatmayı amaçlarken çalışma hayatı gibi belirgin alanlarla sorumlu değildir. Her yıl çok sayıda kişi örgün ve mesleki eğitim kurumlarından mezun olarak iş hayatına başlamaktadır fakat bu kişilerin birçoğu yürütecekleri işlerle ilgili hazırlıklı olmadığından ifa edecekleri rollerle ilgili eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. İş devamsızlığının azaltılması, kalitenin iyileştirilmesi ve

yükseltilmesi, maliyetlerin düşürülerek verimliliğin arttırılması gibi amaçlar güden işletmeler bütün bu hedeflerin; çalışanlarına kaliteli bir eğitim ve gelişim programı sunabilmesi ile olası olabileceğinden hareketle kurumlarındaki eğitim programlarına odaklanmışlardır (Bek, 2007: 109).

1.3.4.1.6. Kariyer ve Terfi İmkânları

Çalışanlar bulundukları düzeyde iş tecrübesi kazandıkça daha fazla yetki ve sorumluluk almak için örgüt içerisinde yükselme arzusu içinde olacaklardır. İlerleme veya yükselme yolları tıkanan çalışanların uğraşları ve şevkleri kırılabileceğinden bu tür kariyer yollarının açık tutulması çalışanlar açısından teşvik ve güdüleme aracı olarak değerlendirilecektir (Eren, 2008: 515). Elbette daha hızlı ve sık yükselmeler iş tatmini oluştururlar. Terfide adaletin sağlanması, örgüt içinde terfi hak eden bir kişi varken bir başkasının terfi ettirilmesi önemlidir. Zira bu durum örgüt içinde huzursuzluk oluşturacaktır. Kıdeme göre tasarlanan bir terfi sistemi örgüt içerisinde olumlu karşılansa da performansa göre terfi alanların iş tatminleri kıdeme göre terfi alanların tatminlerinden daha fazladır (Özkalp ve Kirel, 2013: 116). Terfi imkânlarının yüksekliği, sıklığı, çalışanlarca arzu edilmesi ve çalışanlara eşit olarak uygulanabilmesi bu aracın iş tatmini sağlama niteliğini arttırır (Başaran, 2008: 266).

1.3.4.1.7. Güvenlik

Fiziksel sağlıkla birlikte çalışma ortamına ait fiziki şartlarda iş tatmininin belirleyicilerindendir. Özkalp ve Kirel'e (2013: 117) göre fiziki ortam temizlik, ısı, ışık, nem, ergonomi gibi insan sağlığı için önemli kriterleri karşılıyor ise çalışanları olumlu etkileyerek iş tatminine yol açacaktır; eğer çalışma şartları kötüyse ve fiziki ortamda gürültü, kirlilik ve tehlikeli durumların varlığı söz konusuysa bu durumda çalışan tatminsizliğine sebebiyet verecektir.

1.3.4.1.8. Sosyal Güvenlik

Sosyal güvenlik uygulamaları (emeklilik, kaza, rahatsızlık, hayat ve işsizlik sigortaları vs.) günümüz çalışma hayatında gelişmiş ve bunlardan bazıları kamu tarafından yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir. Örgüt yönetimleri bu unsurlar çalışanların daha fazla memnuniyet duyması ve iş tatmini hissedebilmeleri için teşvik

aracı olarak kullanabilirler. Bununla birlikte çalışanlar açısından güvenlik hissi sadece ekonomik araçları kapsamamaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde ne yapacağını, nasıl yapacağını, kimlerle çalışacağını ve nasıl başarı elde edeceğini bilmesi; yöneticilerin bu soruların cevaplarını bulma noktasında çalışanlara yol göstermesi de güven duygusunun bir başka ayağını tanzim etmektedir (Eren, 2008: 514).

1.3.4.1.9. Çalışma Ortamı ve Fiziki Sağlık

Genel itibarıyla çalışanlar sıcaklığı, sessizliği, nemi, ışığı, havalandırması ve rahatlığı uygun; tehlikeli olmayan işyerlerinde çalışmayı tercih ederler. Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılayacak niteliklere sahip işyerleri aramaları ve işlerini görürken uygun araç gereç taleplerinde bulunmaları çalışan verimliliği ve tatminini için gerekliliktir (Başaran, 2008: 266). Yeterli malzemenin olmaması veya çalışma ortamının ergonomik çalışmayı engelleyici özelliklere sahip olması etkili ve verimli çalışmayı engelleyerek çalışanlar üzerinde baskı oluşturacaktır. Kullanışsız çalışma ortamları çalışanları daha fazla yoracaktır (Kuşluvan, 2009: 62).

Fiziksel sağlığın iş tatmini ile güçlü ve anlamlı pozitif bir ilişkisi vardır. Bu durum sağlık durumu kötü olan çalışanların hayatlarının her alanında düşük düzeyde memnuniyet bildirme eğiliminde olduklarını veya yalnızca nispeten tatmin edici olmayan işler bulabildiklerini yansıtmaktadır. Çalışma saatleri, gelir, terfi fırsatları, idari sorumluluklar gibi değişkenler değerlendirmelere dâhil edilse bile sağlık etkisini ortadan kaldırmayacağından sağlık durumu kötü olanların daha az tatmin olma eğilimleri muhtemel gözükmektedir (Clark, 1996: 198).

1.3.4.2. Bireysel Faktörler

Kişinin aynı zamanda yaşam biçimini de belirleyen kişisel özellikleri onu diğer çalışanlardan farklı kılarak beklentilerini ve işletmeye karşı oluşabilecek olumlu veya olumsuz tutumlarını da belirler (Akıncı, 2002: 4).

1.3.4.2.1. Kişilik

Çalışanların kişilik özellikleri ile iş doyumlarının ilişkili olduğu düşünülür. Çalışanların kişilik özelliklerinin niteliği arttıkça iş tatminleri de artacağı aksi

durumlarda ise iş tatmininin azalacağı çok sayıda yönetim kuramında dile getirilmiştir (Başaran, 2008: 268).

1.3.4.2.2. Yaş ve Kıdem

İş tatmini ile yaş (veya kıdem) arasında pozitif korelasyon olduğunu bildiren çalışmalar ile daha karmaşık bir ilişki bulan çalışmalar arasında tartışmalar mevcuttur (Buzawa, 1984: 63). Araştırmalar iki kavram arasındaki ilişkinin karmaşık olduğunu göstermektedir. Bazı veriler bu iki değişkenin birbirini etkilemediğini; bazıları ise etkilediğini belirtmektedir. Herzberg ve arkadaşlarının çalışmalarına göre; iki değişken arasında “U” biçiminde bir ilişki bulunmaktadır. Yeni işe başlayanların iş tatminleri genellikle yüksekken; bu durum birkaç sene sonra düşüşe geçmekte ve daha sonraki yıllarda tekrar artış göstermektedir. Bu bulgular, iş tatmininin zamanla değişebileceğini ve yaşla birlikte farklı dinamiklere sahip olabileceğini göstermektedir (Uslu Divanoğlu ve Usta, 2017: 112). Yine Clark’a (1996: 198) göre “U” şekli bireysel ya da iş özellikleriyle değil; zamanla değişen beklentilerle açıklanabilir. Genç işçiler, durumlarının yeniliği ve iş dünyası hakkında işlerini değerlendirebilecekleri çok az bilgiye sahip olmaları nedeniyle kendilerini tatmin olmuş hissedebilirler. Yaşlandıkça daha fazla muhakeme yapabilir hale gelirler ve bu durum belki de otuzlu yaşların ortalarına doğru memnuniyetteki düşüşü açıklamaktadır. Emeklilik yaşına kadar memnuniyetteki takip eden artış muhtemelen kısmen katılım etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu durum aynı zamanda yaşlı çalışanların kendilerine daha az alternatif iş olanağı bulunduğunun farkına vardıklarında isteklerinin azalmasından; hatta yaşlı işçilerin bu tür isteklere yükleyebilecekleri önemin azalmasından da kaynaklanıyor olabilir.

Çalışanların iş tatmini işletmede çalışılan süre ile de bağlantılıdır. Bazı araştırmalara göre iş tatmini ile çalışılan süre arasındaki ilişki negatif olup; çalışılan süre arttıkça iş tatmininin düştüğü görülmüştür (Kuşluvan, 2009: 67).

1.3.4.2.3. Cinsiyet

Birçok araştırma kadınların işlerinin erkeklerinkinden daha kötü olmasına rağmen, kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde iş tatmini taşıdıklarını göstermiştir (Clark, 1997: 341). Yine Clark (1997: 342) kadınların işlerinin

erkeklerden daha kötü olduğunu, işe alma, işten çıkarma, işin içeriği, terfi, cinsel taciz ve özel yaşamlarındaki daha yüksek stres gibi olumsuz durumların varlığına rağmen kadınların sürekli olarak erkeklerden daha yüksek iş tatmini yaşadıklarını ifade ederek bunun sebebini kadınların erkeklere nazaran işlerine karşı duydukları daha az beklenti düzeyi ile açıklamış ve beklenti düzeyindeki düşüklüğün sebebinin ise kadınların geçmiş iş gücü piyasalarından sahip oldukları kötü konumdan kaynaklandığını ayrıca ifade etmiştir.

Meslekler arası çalışmaların çoğu cinsiyet ile iş tatmini arasında uyumlu bir bağ bulmakta başarısız olmuştur. Bununla birlikte belirli işlerle ilgili araştırmalar kadınların belirgin bir şekilde azınlıkta kaldıkları, farklı muamele gördükleri veya yeterince kullanılmadıkları zaman genellikle daha az iş tatmini taşıdıklarını da göstermiştir (Buzawa, 1984: 62).

1.3.4.2.4. Medeni Durum

Genel mesleki literatür evli çalışanların bekarlara göre daha memnun olduklarını bildirmektedir (Buzawa, 1984: 63). Evli olanların bekâr olanlara nazaran daha fazla tatminkâr olmalarının sebebi aile hayatlarındaki tatmin duygularının işe yansıtılabilmesi veya evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirebilmesi olarak gösterilmektedir (Kuşluvan, 2009: 68).

1.3.4.2.5. Çalışanların Eğitim Düzeyleri

Clark (1996: 199) eğitimin işgücü piyasası üzerindeki etkisinin yoğun bir biçimde araştırıldığını, yüksek eğitimlilerin daha fazla kazandıklarını, daha çabuk terfi ettirildiklerini ve genel olarak daha iyi işlere sahip olduklarını; bununla paralel olarak eğitimle iş tatmini arasındaki korelasyonun da pozitif yönde olması gerektiğini ifade etmesine rağmen yapmış olduğu araştırmada bu varsayımın tam tersinin çıktığını yapmış olduğu iş tatmini ölçümlerinde en çok memnun olanların yüzdesinin; en düşük eğitim seviyesine sahip grupta yüksek olduğunu gözlemlediğini ifade ederek bu ilişkiyi belirsiz olarak nitelendirmiştir.

Eğitimli memurlar arasındaki yüksek iş gücü devrinin katı bir ortamda çalışmaktan kaynaklanan hayal kırıklığından kaynaklandığı öne sürülmektedir (Buzawa, 1984: 63). Benzer şekilde González, Sánchez ve Guzmán (2016: 245) da

Çalışanların kişisel ve mesleki arzularına bağlı olarak eğitimlerinin, beklentilerini yükseltebileceğini; eğitim seviyesi ne kadar yüksek olursa bir çalışanın (zellikle gençlerin) ekici olmayan sıradan görevlerden, otonom ve otoriteden yoksun olan iş veya iş pozisyonlarından tatmin olmama olasılığının da o kadar artacağını ifade etmişlerdir.

1.3.4.3. İş Tatmininin lm

İş tatmininin ölçülmesinde bilinen iki yaklaşım mevcuttur. Bunlardan birincisi genellikle alışanlara “Her şeyi dikkate aldığınızda iş sizi ne kadar tatmin ediyor?” biçiminde sadece tek bir sorunun yneltilmesidir. Cevaplayıcıların bir (1) ila beş (5) arasındaki bir lkte işaretleyecekleri seçenek iş tatminini belirleyecektir. İkinci yöntem ise bir işi oluşturan ücret, terfi olanakları, iş arkadaşları ile ilişkiler gibi çeşitli yönlerinin toplamının değerlendirilmesidir. Cevaplayıcılar bütün bu unsurları, uygun bir lme aracı üzerinde değerlendirirler ve inceleyiciler kişinin iş tatmini düzeyini belirlemek için bu değerleri toplarlar. Düşünsel olarak işle ilgili birden fazla faktörün değerlendirilmesinin toplamı iş tatmininin daha doğru ölçülebileceğine işaret etse de araştırmalar tek bir soruyu cevaplamanın da işe yaradığını ortaya koymuştur (Robbins ve Judge, 2013: 81; Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tz, 2013: 38).

İş tatmininin ölçümü için birçok teknik geliştirilmiş olmakla birlikte bunlar arasından iş tatmini envanteri, iş tanımlama izelgesi ve bireysel görüşme yöntemi önemlidir (şimşek vd., 2016: 66). Kısaca açıklamak gerekirse:

- i. *İş tatmini envanteri:* Kişi için değişik görünümler verilerek kişinin bunlar arasından tatmin düzeyinin saptanmasını amaçlar.
- ii. *İş Tanımlama izelgesi:* İşle ilgili tatmin sağlayabilecek faktörlerin (eğitici, creti yeterlidir, terfi fırsatları vardır vb.) belirlenerek kişinin işini kriterlere göre değerlendirmesi talep edilir. Kişinin tatmin düzeyi ve tatmini sağlayan faktörlerin analizi elde edilen faktörler vasıtasıyla gerçekleştirilir.
- iii. *Bireysel Görüşme Yöntemi:* alışanla yüz yüze görüşme yapmak suretiyle işle ilgili memnuniyet veya memnuniyetsizlik durumları ile bunların altında yatan sebepleri belirlenir.

1.4. Literatür Taraması

Çalışmanın bu kısmında içsel pazarlamanın örgütsel bağlılıkla, içsel pazarlamanın iş tatminiyle, içsel pazarlamanın hem örgütsel bağlılık hem de iş tatminiyle, iş tatmininin örgütsel bağlılıkla ilişkileri ve son olarak içsel pazarlamanın örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü olduğuna dair araştırmalar ayrı ayrı ele alınmıştır. Literatür araştırması sonrası; yazım düzeninde yerli ve yabancı makaleler ilgili konu başlıklarının altında birlikte ve kronolojik olarak sıralanmıştır.

1.4.1. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık İle İlişkisini Ele Alan Çalışmalar

Caruana ve Calleya (1998), içsel pazarlama uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla olan ilişkisinde müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik içsel süreçleri bir bankanın 267 yöneticisine posta yoluyla anket göndererek araştırmışlardır. Geri dönüş sağlanan 171 kullanılabilir anketten elde edilen veriler neticesinde araştırma; örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde içsel pazarlamanın önemli rolünü vurgulamakla birlikte içsel pazarlamanın tüm boyutlarının özellikle duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu ayrıca bildirmiştir. Yine araştırmada; çalışanların işlerinin zorluk derecesi, örgüt içindeki rollerin açıklığı, hedeflerin zorluk dereceleri, yönetimin çalışanların önerilerini dikkate almaları, çalışan uyumu, kurumsal güvenirlilik örgütsel bağlılığın öncüllerinden sayılırken; yaş ve cinsiyet ise örgütsel bağlılığın öncülleri arasında değerlendirilmemiştir.

Abzari, Ghorbani ve Madani (2011), içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini ortaya koymak için İran'ın İsfahan şehrindeki 100 otel yöneticisine anket uygulamışlardır. Araştırmada içsel pazarlama faktörlerinin örgütsel bağlılığa etkileri test edilmiş olup araştırma sonucu; literatürü destekler nitelikte içsel pazarlama ile ilgili tüm faktörlerin pazar yönelimi ve örgütsel bağlılık üzerinde tam anlamı ile anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir.

Yaman (2018), içsel pazarlamanın; çalışanların örgütsel bağlılığının alt boyutlarından olan duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisi ile ilgili yapmış olduğu araştırma Konya ili Selçuklu ilçesinde yer alan özel hastanelerde çalışan 212 çalışana anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucu çalışanların eğitimleri ve

kariyerlerini geliştirme noktasında onlara verilecek kurumsal desteğin çalışanların organizasyona karşı duygusal bağlılıklarını arttıracığına işaret etmektedir.

Sönmez ve Hacıoğlu (2019a), otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeylerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarına olan etkisini araştırdıkları çalışmada 53 adet beş yıldızlı otelde çalışan 862 otel çalışanına anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların içsel pazarlama uygulamalarına dair algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyin üstünde olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte içsel pazarlamanın alt boyutlarından olan gelişim boyutunun içsel pazarlamanın diğer boyutlarına göre; örgütsel bağlılığın ise alt boyutlarından olan duygusal bağlılık boyutunun diğer örgütsel bağlılık boyutlarına göre algı seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna da ayrıca ulaşılmıştır.

Songur ve Karataş (2020), uluslararası bir bankanın Antalya ilindeki 40 şubesinde çalışan 215 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkilerini incelemişlerdir. Yapılan çalışma neticesinde içsel pazarlama faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasında özellikle duygusal bağlılık boyutunda literatürde yapılan benzer çalışmaları destekleyici nitelikte pozitif doğrusal yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırmada elde edilen diğer bulgular; katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılık boyutları ve içsel pazarlama algıları üzerinde farklılık olmaması, erkek çalışanların içsel pazarlama algı düzeylerinin kadın çalışanlara nazaran daha yüksek olması, işe yeni başlayanlarda normatif bağlılık gözlemlenirken uzun süre çalışanlarda ise zorunlu bağlılığın gözlemlenmiş olması şeklindedir.

Kılınç, Koçarlan, Gedik ve Topçu (2020), içsel pazarlama faaliyetleri ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Konya ilindeki bir telekomünikasyon işletmesinde görev yapan 124 kişiye uygulamış oldukları anket sonucunda; erkeklerin kadınlara göre daha yüksek içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları, daha düşük eğitim seviyesindeki çalışanların ise daha yüksek eğitim seviyesindeki çalışanlara nazaran örgütlerine daha bağlı olduklarını tespit etmişlerdir. Yine içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde aynı yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu bu durumda içsel pazarlama faaliyetleri arttıkça; örgütsel bağlılığın artacağına dair varsayımın haklı olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte içsel pazarlamanın, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ile

yüksek ve normatif bağıllık ile orta düzey bir ilişkisi olduğu gözlemlenmişken içsel pazarlama ile devam bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenememiştir.

Öngel (2023) bilişim sektöründe, beyaz yakalı 265 çalışanın katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmada, içsel pazarlama algılarının örgütsel bağıllığa olan etkileri ve çalışanların hem içsel pazarlama hem de örgütsel bağıllık ile ilgili profillerini belirlemek istemiştir. Araştırma sonuçları çalışanların içsel pazarlama boyutlarından olan vizyon oluşturma, ödüllendirme ve personelin geliştirilmesinin, örgütsel bağıllıklarını önemli düzeyde etkilediğini ve çalışanlarda duygusal, normatif ve devam bağıllığı oluşturduğu tespit edilmiştir. Yazara göre çalışma, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgüte devamlılığı noktasındaki önemini ortaya çıkarmaktadır. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu ise çalışanların içsel pazarlama ve örgütsel bağıllıklarında farklı profillere sahip olduklarıdır.

Elibol (2023) özel engelli bakım evlerindeki içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağıllık ve boyutları üzerindeki etkiyi araştırmak için Tokat ilinde hizmet veren 6 özel bakım merkezinde çalışan 144 çalışandan toplamış olduğu veriler doğrultusunda; içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağıllıkları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Yine içsel pazarlamanın, örgütsel bağıllığın alt boyutları olan duygusal bağıllık üzerindeki etkisi “çok güçlü”; normatif bağıllık üzerindeki etkisi “yüksek”; devam bağıllığı üzerindeki etkisi ise birçok çalışmadan farklı olarak “anlamlı ve pozitif” olarak ortaya çıkmıştır.

1.4.2. İçsel Pazarlamanın İş Tatmini İle İlişkisini Ele Alan Çalışmalar

Shiu ve Yu (2007), içsel pazarlama uygulamalarıyla iş tatmini, organizasyon kültürü ve organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışma Tayvan’ın üç büyük şehri Taipei, Taichung ve Kaohsiung şehirlerinde yaşam dışı sigorta sektöründe faaliyet gösteren 7 şirkette, en az bir yıl çalışma tecrübesi olan sahadaki 350 çalışana uygulanmıştır. Araştırma içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş tatminlerini olumlu etkilediklerine dair araştırma hipotezini desteklemiştir. Ayrıca iş tatmininin; içsel pazarlamanın örgütsel performans üzerinde etkisinde aracılık rolü olduğu da ayrıca tespit edilmiştir.

Iliopoulos ve Priporas (2011), Kuzey Yunanistan’daki kamu hastanelerinde görev yapan doktor, hemşire ve diğer sağlık çalışanı toplam 450 kişiye uygulamış

oldukları anket çalışması ile bu kurumlardaki içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş tatminine olan etkilerini araştırmışlardır. Kamu hastanelerinde uygulanan içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu, belirli süreli sözleşmeli sağlık personelinin kadrolu sağlık personelinin daha fazla iş tatminine sahip olduğu; medeni durum, pozisyon ve eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı, yaş ve kıdemin de iş tatmini ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu bununla birlikte literatürle çelişir şekilde erkek personelin kadın personellere kıyasla işlerinden daha memnun oldukları araştırmanın sonuçlarındandır.

Baran Kasapoğlu ve Arabelen (2017), içsel pazarlamanın gemi acentelerinin iş tatminleri üzerindeki etkilerini, konteyner hat gemi acentalarında çalışan 143 çalışana anket uygulamak suretiyle araştırmışlardır. Araştırma neticesinde içsel pazarlamanın alt boyutları olan gelişim, vizyon ve iletişimin iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüş fakat ödül sistemlerinin iş tatmini üzerindeki etkisine dair bulgu tespit edilememiştir.

Özçifçi (2018), Yozgat ilinde devlet hastanelerinde çalışan 236 çalışana uygulamış olduğu anket çalışmasında, içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların içsel ve dışsal tatmin boyutlarına etkisini ve tatminin demografik değişkenler açısından farklılaşma durumunu araştırmışlardır. Araştırma sonuçları içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların tatmini arasında pozitif ilişkiyi ortaya çıkarmışken araştırmada yer verilen cinsiyet, medeni durum, yaş ve kıdem gibi demografik faktörlerin iş tatmininde farklılık oluşturmadığı, içsel pazarlama ile içsel tatmin arasında zayıf; dışsal tatmin ile orta düzeyde ilişki olduğu ayrıca ortaya çıkmıştır.

Şenol ve Öngel (2019), İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir özel güvenlik şirketinde çalışan 543 çalışandan elde ettikleri veriler ile içsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini üzerindeki etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonuçları içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların iş tatminleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu dolayısıyla içsel pazarlamanın iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Arslanoğlu, Bektemur ve Gemlik (2020), özel bir hastanede çalışan 273 kişi üzerinden gerçekleştirmiş oldukları çalışmada içsel pazarlamanın iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçları içsel pazarlama ve iş tatmini

açısından; cinsiyetin, haftalık çalışma süresinin ve öğrenim durumunun değişkenler üzerinde etkili olduğunu ve içsel pazarlamanın iş tatminini etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Can ve Armağan (2021) içsel pazarlama uygulamalarının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisini bir devlet üniversitesinde görev yapan 171 akademisyen üzerinden tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışmada içsel pazarlama tek; iş tatmini içsel ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Araştırma içsel pazarlama faaliyetlerinin hem içsel iş tatmini hem de dışsal iş tatmini üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir. Yine araştırma sonuçları, içsel pazarlama ve iş tatminlerinin akademik ünvana göre farklılık; yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik faktörlere göre farklılık göstermediğini saptanmıştır.

Can ve Eskiler (2021) içsel pazarlama uygulamalarının çalışan tatmini ve performansı üzerindeki etkisini, İstanbul ilinde hizmet sunan spor- fitness merkezlerinde spor eğitmeni olarak görev yapan 211 erkek ve 71 kadın üzerinden incelemişlerdir. Araştırma sonuçları içsel pazarlama ile çalışanların tatmini ve performansları arasında pozitif anlamlı ilişkilerin varlığını içermektedir. Bununla birlikte içsel pazarlama ile çalışma performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olmasına rağmen, içsel pazarlamanın çalışan performansı üzerinde doğrudan etkisi olmadığı da ayrıca saptanmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde işletmelerin çalışanlarını tatmin edecek uygulamalarla, çalışanlarının performanslarını arttırabileceklerinin mümkün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak araştırma alanının ilk örneği olarak içsel pazarlama ile çalışan performansı arasındaki ilişkide çalışan tatmininin aracı rolü olduğunu vurgulamıştır.

Başaran ve Uncuoğlu Yolcu (2022) işletmelerde uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin, çalışanların iş tatmini ve müşteri yanlı davranışları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli işletmelerde doğrudan müşterilerle iletişim kuran 317 çalışana ait verilerden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçları; işletmelerin içsel pazarlama kapsamında yürütmüş oldukları içsel iletişim, içsel eğitim ve içsel pazar araştırmalarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

1.4.3. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisini Ele Alan Çalışmalar

Buhian ve Menguc (2002), çalışmalarında; iş özellikleri ve örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkileşimlerini içeren yeni bir yapılandırma sunmuşlardır. Çalışma kapsamında Suudi Arabistan'ın doğu eyaletlerindeki Damman, Khobar ve Dhahran şehirlerinde çalışan 537 gurbetçi satış görevlisiyle anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın en ilginç sonucu ise; iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir öncülü olarak görüldüğü Birleşik Devletler merkezli birçok araştırmanın aksi yönünde örgütsel bağlılığın iş tatmininin öncülü olarak değerlendirilmesidir.

Boles, Madupalli, Rutherford ve Wood (2007), satış elemanlarının iş tatminlerinin çeşitli boyutları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek istemişlerdir. Makale aynı zamanda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolünü de keşfetmeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında bir firmada çalışan 138 satış personeline anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma neticesinde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin önceki araştırmalarda açıklandığından daha karmaşık ve iş tatmininin farklı yönlerinin satış elemanının organizasyona karşı duygusal bağlılığı ile farklı ilişkilere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yine araştırmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide erkek ve kadın satış görevlileri arasında da birçok önemli farklılık bulunmuştur. Detaylandırmak gerekirse çalışma; iş tatmininin alt boyutlarından olan terfiden duyulan tatminin, erkeklerin duygusal örgütsel bağlılığında daha yakın ilişkili olduğunu göstermektedir. Yine ücretten duyulan memnuniyette de erkek satış görevlilerinin duygusal bağlılıkları kadınlara nazaran daha güçlendirilebilir olarak ifade edilmektedir. Çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyetin ise erkeklere nazaran kadınların duygusal örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi daha fazla olarak aktarılmıştır.

Aydın, Akyüz, Yıldırım ve Köse (2017) ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini araştırdıkları çalışmalarında öğretmenlerin özellikle duygusal bağlılıkları ile içsel ve dışsal iş tatminleri arasında pozitif güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Araştırmacılar bu bulgudan hareketle iş tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olacağını ve iş tatmini ile örgütsel bağlılığın birbirlerinin belirleyicisi olduklarını dile getirmişlerdir.

Gunlu, Aksaraylı ve Perçin (2010), Türkiye'de Ege bölgesindeki büyük ölçekli otellerde görev yapan otel yöneticilerinin iş tatminlerinin örgütsel bağlılıkları

üzerindeki etkilerini belirlemek ve örneklem grubuna ait özellikler ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek için yapmış oldukları araştırmada dört yıldızlı otellerde görev yapan 48, beş yıldızlı otellerde görev yapan 75 yöneticiyle anket çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada örgütsel bağlılık iş tatmininin bir fonksiyonu olarak görülmüş ve bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Araştırma sonuçları iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığını göstermiştir. Araştırmada ayrıca literatürü destekler nitelikte yaş ve gelir düzeyindeki artışların iş tatminini arttırdığı, cinsiyetin ise yine literatürdeki bazı araştırmalarda elde edilen sonuçlarla benzerlik gösterdiği üzere iş tatminini etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Winarsih ve Fariz (2021), yapmış oldukları çalışmada iş tatmininin; örgütsel bağlılık ve iş disiplini üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma yöntemi olarak açıklayıcı araştırma kullanılmış olup; 30 öğretim elemanından anket yolu ile veri toplanmıştır. Araştırma neticesinde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yazarlara göre öğretim görevlilerinin; maaş, iş arkadaşları, denetim, kariyer ve terfi fırsatları, işin kendisi gibi çeşitli boyutlardaki ihtiyaçları karşılandığında örgütsel bağlılık düzeyleri de artacaktır. Araştırmanın bir başka sonucu ise öğretim elemanlarının iş disiplinlerinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılıktan etkilendiğidir. Yine yazarlara göre; öğretim elemanlarının çalışma disiplinlerinin geliştirilebilmesi için bağlılık ve iş tatminlerine dikkat edilmesi gerekmektedir.

1.4.4. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İle İlişkisini Bir Arada Ele Alan Çalışmalar

Tansuhaj, Randall ve McCullough (1991), içsel pazarlama uygulamalarının büyük organizasyon şubeleri için maliyetli olduğundan hareketle Birleşik Devletler'in (ABD) kuzeybatısında yer alan sekiz şube ile hizmet veren ve 50.000 üyeye sahip bir kredi birliğine ait iki şubedeki yöneticilerin sınırlı kaynaklarla pazarda etkili sonuçlar elde etmek için içsel pazarlama uygulamalarını nasıl kullandıklarını göstermek için yapmış oldukları araştırmada söz konusu iki şubedeki üst düzey yetkililer ile kişisel görüşmeler yapılmış, 9 birlik çalışanı ve ayrıca 128 birlik müşterisine de anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları içsel pazarlama kavramının uygulanmasının

Çalışanlarda rgtsel bağlılık, işe bağlılık, iş tatmini ve iş motivasyonu gibi olumlu tutumlara dönüştüğünü; bu olumlu tutumların yüksek düzeyde iş çabası ve iş performansı gibi olumlu çalışan davranışlarıyla ilişkili olduğunu ve son olarak içsel pazarlama kavramının benimsenmesiyle çalışanlara daha fazla ilgi gösterilmesinin de olumlu müşteri davranışlarıyla sonuçlandığını göstermiştir.

Demir vd., (2008), akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerinin üzerinde içsel pazarlamanın etkisini 228 ğretim elemanı ile yapmış oldukları anket ile araştırmışlardır. Araştırmada içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde ve içsel pazarlamanın da iş tatmini üzerinde anlamlı pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar kapsamında ise içsel pazarlamanın alt boyutları olan ödüllendirme ve içsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı pozitif etkisi söz konusu iken eğitim- vizyon alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenememiştir. Normatif bağlılıkta ise eğitim- vizyon ve ödüllendirmenin anlamlı etkisine karşılık içsel iletişim boyutu ile anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır. Örgütsel bağlılığın son alt boyutu olan devam bağlılığında da eğitim- vizyon ve içsel iletişimin anlamlı etkisine karşılık ödüllendirme boyutunun anlamlı bir etkisi gözükmemiştir. İş tatmini ile olan ilişki kapsamında ise eğitim- vizyon ve içsel iletişim alt boyutları iş tatmini üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahiptir; ödüllendirme alt boyutu ile iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur. Son olarak araştırmada iş tatmini örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları ile anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu da ayrıca gözlenmiştir.

İşler ve zdemir (2010), hastane çalışanlarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde içsel pazarlama yaklaşımının etkilerini araştırmışlardır. Araştırma Isparta ilinin merkezinde bulunan devlet, niversite ve özel hastanelerde görev yapan 234 personele anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. İçsel pazarlamanın alt boyutlarından olan katma değer yönetim ve vizyon geliştirmenin; iş tatmini ve örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği araştırmanın bulgularındandır. Araştırmacılar, içsel pazarlamanın sağlık sektöründe uygulanışının dar kapsamlı olduğunu, hastane işletmelerinin çalışan tatmini ve çalışanların örgütsel bağlılığını tesis etmek istiyorlarsa içsel pazarlama uygulamalarına odaklanmaları gerektiğini tavsiye etmişlerdir.

Chiu, Cho ve Won (2014), spor hizmetleri sektöründe çalışanların içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri araştırmak için Taipei şehrinde 12 spor merkezinde çalışan 261 kişiye anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda içsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. İçsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgu hizmet sektöründe daha önce yapılan çok sayıda araştırma ile çelişmektedir. Yazarlar içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olmayışını; önceki çalışmaların içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ilişkiyi araştırmalarına, kendi çalışmalarında ise bu iki kavramla beraber iş tatmininin de değerlendirmeye dâhil edilmesine bağlamışlardır. Son olarak çalışmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında da önemli ölçüde olumlu etki olduğu ve içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolüne rastlanılmıştır.

Kurşunluoğlu Yarımoğlu ve Ersönmez (2017), kamu bankalarındaki içsel pazarlama faaliyetlerinin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki doğrudan tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma bir kamu bankasında çalışan 200 personele e-mail kanalıyla ile anket gönderilerek gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların hem örgütsel bağlılıklarını hem de iş tatminlerini anlamlı ve olumlu olarak etkilediği; içsel pazarlamanın en çok etkilediği bağlılık türünün ise duygusal bağlılık olduğu ortaya çıkarmıştır. Yine araştırma sonuçlarına göre içsel pazarlama uygulamaları; iş tatmininin sırasıyla en fazla ücret ve terfi, yönetim ve iş arkadaşları boyutlarını etkilemektedir.

Chasanah, Suyanto ve Istanto (2021), Endonezya’da özel üniversitelerde görev yapan öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılık modellerini; içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel adalet değişkenleriyle inceledikleri araştırma 200 öğretim görevlisine anket uygulanmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışma neticesinde; içsel pazarlamanın örgütsel adaleti ve iş tatminini olumlu etkilediği örgütsel bağlılığı ise etkilemediği ortaya çıkmıştır. İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı etkilemediğine dair bulgu önceki çalışmalarla çelişmekle birlikte bunun sebebi yazarlara göre; içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemediği, bu etkinin öncesinde iş tatmini

ve örgütsel adaletin aracılık rolünün gerekli olduğudur. Araştırma son olarak iş tatmininin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini de ayrıca ifade etmiştir.

1.4.5. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık İle İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü Olduğuna Dair Yapılan Çalışmalar

Chang ve Chang (2007), Güney Tayvan'daki iki tıp merkezinde çalışan 300 hemşire üzerinde yapmış oldukları anket çalışması ile hemşirelerin içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile algılarının ilişkisel boyutunu araştırmışlardır. Araştırma; hemşirelerin iş tatminleri arttıkça örgütsel bağlılıklarındaki artışın da paralellik gösterdiğini, içsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde açık olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Yine araştırmaya göre; hemşirelerin içsel pazarlama algıları örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkilemekte ve iş tatmini örgütsel bağlılık üzerinde aracı bir değişken rolü üstlenmektedir. İlgili çalışma, iş tatmininin tek başına örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebileceğini öngören literatürdeki diğer çalışmalardan ayrılmaktadır.

Ting (2011), daha önce çok az çalışmanın hem içsel pazarlamayı hem de örgütsel bağlılığı bir arada araştırdığından yola çıkarak; öğretmenlerin işe katılım ve iş tatminlerinin aracılık rolünü inceleyerek okul örgütünün içsel pazarlama faaliyetleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma Taiwan'ın Tainan şehrindeki kamuya ait ilkokullarda görev yapan 275 öğretmenden alınan veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Araştırma içsel pazarlamanın alt boyutlarından olan eğitim, destek, iletişim ve motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yazar buradan hareketle okul yönetimlerinin geleneksel yönetim anlayışlarını terk ederek örgütlerinde pazarlama bakış açısını benimsemelerini tavsiye etmiştir. Yine araştırmada içsel pazarlamanın, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde öğretmenlerin işe katılımlarının ve iş tatminlerinin bu ilişkide dolaylı aracılık rolünün olduğunu da açığa çıkarmıştır.

Yıldız (2011), çeşitli spor branşlarında antrenörlük yapan 193 kişiden elde ettikleri verilerle içsel pazarlamanın hem iş tatminini hem de örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ve iş tatmininin, içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında kısmi bir aracılık rolünün olduğunu tespit etmiştir. Başka bir ifade ile içsel pazarlama

Çalışanların örgötsel bağlılıklarını doğrudan etkileyebildiği gibi iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak da etkileyebilmektedir.

Ocak ve Marangoz (2019), çalışmalarında içsel pazarlama faaliyetlerinin, çalışanların örgötsel bağlılıklarında iş tatmininin aracılık rolünü incelemişlerdir. Farklı sektörlerde çalışan toplam 356 çalışana uygulanan anket neticesinde; literatürdeki bulguları destekleyici şekilde içsel pazarlamanın örgötsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğu; iş tatmininin ise içsel pazarlama uygulamalarının örgötsel bağlılık sağlamada kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yeniçeri, Kurt ve Akgöl (2020), bankacılık sektöründe kullanılan içsel pazarlama uygulamalarının, çalışanların örgötsel bağlılıklarına etkisi ve bu etkide çalışanların iş tatmininin aracılık rolü olup olmadığını özel bir bankanın 62 şubesinde çalışan toplam 226 çalışanına anket uygulamak suretiyle araştırmışlardır. Araştırma sonucunda bankacılık sektöründe, bankaların uyguladığı içsel pazarlama faaliyetlerinin örgötsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu; iş tatmininin ise iki kavram arasındaki aracılığının kısmi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili alışma iş tatmininin kısmi aracılığı nedeniyle literatürdeki benzer çalışmalardan farklılık göstermektedir.

Çalışmanın takip eden bölümü olan “Araştırmanın Yöntemi” bölümünde araştırma hipotezleri kurulurken; “Sonuç ve Tartışma” bölümünde ise elde edilen bulguların literatürle karşılaştırılması aşamasında bu kısımda ele alınan çalışmalardan faydalanılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde eğitim kurumlarında uygulanan içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini aracılığıyla öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılıklarına etkileri araştırılmak istenmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın amaçları, şekli, yeri ve zamanı, kapsamı ve önemi, evren ve örneklem, ölçme araçları ve söz konusu ölçme araçlarına yönelik yapısal geçerlilik ve güvenirlik kanıtları, araştırma hipotezleri, araştırma modeli ve veri analizi ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Araştırmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı hizmet veren resmi eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin (okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve diğer eğitim kurumları) okullarında uygulanan içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki direkt etkileri ile birlikte, eğitim kurumu çalışanlarının kurumlarında uygulanan içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık düzeyinin ve eğitim kurumu çalışanlarının kurumlarında uygulanan içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmin düzeyinin aracı rollerinin incelenmesidir.

Diğer yandan eğitim kurum çalışanlarının demografik ve tanımlayıcı özellikleri ile kurumlarında uygulanan içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi de araştırma kapsamında tutulmuştur.

Araştırmanın genelde özel sektöre ait işletme ve kurumlarda uygulanan, yapısı gereği kamu kurumlarında uygulanıyor olsa da iş görenler tarafından çok net olarak algılanamayan içsel pazarlama faaliyetlerinin kamuya ait eğitim kurumlarında iş gören öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını tesis etmedeki etkisi ve bu etkide öğretmenlerin iş tatminlerinin aracılık rolünün varlığının ortaya çıkarılması noktasında önem arz edeceği düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Şekli, Yeri ve Zamanı

Yapılan araştırma nicel bir araştırma olarak tasarlanmış olup örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi belirlenmiştir. Araştırma Rize ili Merkez ilçede kamuya ait eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma için Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 20.03.2024 tarih ve 2024/108 sayılı resmi yazısı ile izin alınmıştır. Araştırma Milli Eğitim Bakanlığına ait resmi eğitim kurumlarında gerçekleştirildiğinden etik kurulu raporuna ek olarak bakanlığın araştırma, yarışma ve sosyal etkinlik sayfası (<https://ayse.meb.gov.tr/basvurudev/>) üzerinden ayrıca başvuru yapılmış ve bu başvuruya istinaden Rize İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 26.04.2024 tarih ve E-57774812-605.01-101146349 sayılı resmi yazısı (Ek-5) ile araştırmanın eğitim kurumlarında gerçekleştirilebilmesi için ikinci bir izin daha alınmıştır. Araştırma için veri toplama sürecine 2024 yılı mayıs ayı içerisinde başlanmış ve aynı ayın bitimine kadar veri toplama süreci devam etmiştir. Bu süre içerisinde 407 ankete ulaşılmış, ulaşılan tüm anketler değerlendirmeye tabii tutulmuştur.

2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmaya konu olma olasılığı taşıyan bütün katılımcıların ait olduğu topluluk evren olarak adlandırılır. Örneklem ise araştırmanın yapılabilmesi için evrenden seçilen küçük bir gruptur. Örneklem grubunun içerisinden seçildiği evreni temsil edebilmesi uygun bir teknikle oluşturulabilmesine bağlıdır. Başka bir ifade ile örnek evreni temsil edebilme kabiliyeti oranında başarılı olarak değerlendirilir (Coşkun vd., 2017: 139- 141). Yığından alınan herhangi bir örnekten yığın hakkında çıkarımlarda bulunulması olasılığa dayanmaktadır. Bundan ötürüdür ki seçilen örneklem grubunun hacmi ne kadar büyük olursa yığın hakkında ortaya konulacak çıkarımlardaki sapmalarda o oranda azalma gösterecektir (Atan, 2012: 47).

Bu bilgiler doğrultusunda; araştırmanın evrenini Rize İli Merkez İlçede bulunan kamuya ait okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Evreni temsil bakımından örneklem sayısı hesabı için aşağıdaki örnekleme formülü kullanılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Denklemdede;

$d=0.05$ (Hata payı, göze alınan sapma oranı, güven aralığı %5)

$p=q=0.50$ (Bir olayın görülme olasılığı p , görülmemeye olasılığı $1-p=q$)

$t_{(0.05, \infty)} = 1.96$ ($\alpha=0.05$ (%95 Güven Düzeyi) ve $N>120$ için t tablo değeri)

N =Evrendeki birey sayısı

n =Gerekli minimum örneklem sayısı

Denklemdede gösterilen formül kullanılarak araştırmanın evrenine karşılık gelen Rize İli Merkez İlçede görev yapan 2468 öğretmeni temsil edebilecek minimum örneklem sayısı 333 olarak hesaplanmıştır. Çevrim içi ortamda yapılan anket çalışmasında 407 adet örnekleme ulaşılmıştır. Ulaşılan örneklem sayısı evren büyüklüğü ve gerekli örnek büyüklüğü verilerine göre yeterli olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler Mahalanobis uzaklığıyla çoklu ve Z-skor yöntemi ile tekli uç değerler bakımından incelenmiş ve veri setinde uç değer bulunmadığı görülmüştür.

2.4. Ölçme Araçları

Araştırmanın değişkenleri içsel pazarlama uygulamaları, örgütsel bağlılık ve iş tatminidir. Anket iki bölümde hazırlanmış olup ilk bölümde içsel pazarlama (8 soru), iş tatmini (5 soru) ve örgütsel bağlılığı (16 soru) ölçmeye yönelik 5' li Likert tipinde; "1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum" biçiminde ölçekler kullanılmış; ikinci bölümde ise demografik özelliklerin (Cinsiyet, yaş, medeni durum, öğretmenlikteki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi, eğitim düzeyi, çalışılan görev, çalışılan okulun türü) belirlenmesine yönelik sorulara yer verilmiştir. Ölçekler oluşturulurken aşağıdaki konu başlıklarında belirtilen çalışmalardan faydalanılmış, çalışma sahiplerinden e-posta yolu ile ölçeklerinden yararlanabilme noktasında izin talep edilmiştir. Çalışma sahipleri kendilerine e- posta yöntemi ile ilettiğimiz izin taleplerine olumlu geri dönüş sağlamışlardır. Çalışma sahiplerinin olumlu geri dönüşlerine dair ekran görüntüleri alınarak Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığına sunulan "Etik Değerlendirme Başvuru Formu" nun ekine eklenmiştir.

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın ölçme araçları olan ölçeklere dair yapısal geçerlilik ve güvenirlilik kanıtlarının sunulması amaçlanmıştır. Örneklem

grubu verilerinin açımlayıcı faktör analizine uygunluğu Kaiser- Mayer Olkin (KMO) ve Barlett testleri ile mümkündür (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 207). KMO faktör analizinin uygunluğunu ifade eden bir işarettir. İndis genellikle 0.5 ila 1.0 arası değerler alır ve 0.5'in altındaki değerler veri setinin açımlayıcı faktör analizi için uygun olmadığını ifade eder. 0.7 KMO değeri ise araştırmacılar için yeterli kabul edilmektedir (Coşkun vd., 2017: 274). Bu bağlamda ölçek yapısal geçerliliklerinin denetlenmesi amacıyla yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve ölçek güvenirlik düzeylerinin denetlenmesi amacıyla yapılan Cronbach's Alpha Güvenirlik analizi bulguları paylaşılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı ile bir ölçekteki maddelerin grup halinde benzer bir yapıyı teşkil edip edemedikleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Anlamlılık düzeyi (Alpha) katsayısı 0 ila 1 arasında değerler almakta olup ilgili aralıktaki değerler için güvenirlik düzeyleri Tablo 7'de sunulmuştur:

Tablo 7. Cronbach's Alpha Aralık ve Güvenirlik Düzeyleri

Aralık	Güvenirlik Düzeyi
Alpha < 0.50	Yetersiz
0.50 <= Alpha <= 0.70	Genel Kabul Gören Güvenirlik
0.70 <= Alpha <= 0.80	İyi Derece
0.80 <= Alpha <= 0.90	Çok İyi Derece
0.90 <= Alpha < 1	Mükemmel

Kaynak: (Özdamar, 2016: 114).

2.4.1. İçsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeği

Araştırmada kullanılan içsel pazarlama ölçeği 8 maddeden oluşmakta olup; ölçek Money ve Foreman (1996) yılında geliştirdikleri ve Türkçeye uyarlaması Kocaman, Durna ve İnal (2013) tarafından yapılan, Taşkın ve Yeni'nin (2016) makalesinden alınmıştır. Ölçekte 5'li Likert kullanılmış olup ölçek ifadeleri; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Ölçekte yer alan ifadeler şu şekildedir:

İP1: Çalıştığım okul öğretmenlerine inanabilecekleri bir vizyon sunar.

İP2: Çalıştığım okul öğretmenlerinin bilgi ve becerilerini geliştirir.

İP3: Çalıştığım okul öğretmenlerini yetiştirmenin dışındaki vakitlerde öğretmenlerini geliştirir.

İP4: Çalıştığım okulda öğretmenler işlerini yapmaları için uygun bir şekilde yetiştirilirler.

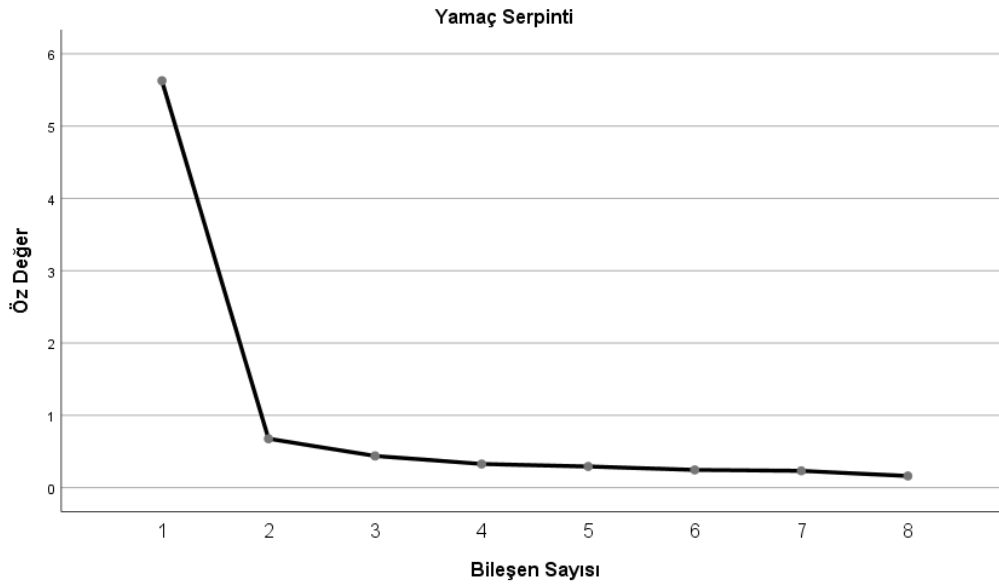
İP5: Çalıştığım okul öğretmenlerinin farklı ihtiyaçlarını tedarik etmek için gerekli esnekliğe sahiptir.

İP6: Çalıştığım okul okulun vizyonuna katkıda bulunan öğretmenlerin performanslarını ölçer ve ödüllendirir.

İP7: Çalıştığım okul öğretmenlerinin görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için öğretmenlerinden bilgi toplar.

İP8: Çalıştığım okulda öğretmenlerle iletişime büyük önem verilir.

İşsel pazarlama uygulamaları ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek için ideal faktör sayısının belirlenmesi amacıyla incelenen Yamaç Serpinti grafiği Şekil 8’de sunulmuştur.



Şekil 8. İşsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği

Şekil 8 incelendiğinde bileşen sayısındaki artış ile öz değer arasındaki ters yönlü ilişkinin 1. ve 2. bileşene kadar hızlı bir şekilde devam ettiği, 2. bileşenlerden sonra ise değişimin yaklaşık olarak yatay bir seyirde devam ettiği görülmektedir. Bu durumda ölçeğin 1 ve 2 bileşenli bir yapı ile temsil edilebileceği düşünülmüştür. Ölçeğe serbest sayıda faktöre izin veren Varimax Rotasyonu ile uygulanan AFA uygulamasında ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin orijinal formunda da tek boyutlu olduğu görüldüğünden tek boyutlu yapı ile analizlere

devam edilmiştir. Ölçek yapısal geçerlilik ve güvenirlik analizi bulguları Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8. İçsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeği Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Madde	Faktör 1	Açıklanan Varyans (%)
İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI 2	0.879	
İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI 4	0.866	
İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI 7	0.863	
İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI 3	0.847	70.352
İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI 1	0.840	
İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI 5	0.813	
İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI 8	0.807	
İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI 6	0.791	
Tanımsal İstatistikler		
Kaiser Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütü	KMO=0.927	
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2(28) \approx 2628.263^*$ [0.000]	
Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı	r=0.940	

Tablo 8 incelendiğinde Kaiser Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütünün çok yüksek düzeyde örnekleme yeterliliğine işaret ettiği görülmektedir (KMO>0.9). Bartlett Küresellik testi doğrultusunda ölçekte yer alan maddelerin üst olguyu açıklamak üzere %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak yeterli ilişki örüntüsüne sahip olduğu görülmektedir ($\chi^2(28) \approx 2628.263$ p<0.05). Ölçekte yer alan tüm maddeler için 0.5'in üzerinde faktör puanları hesaplanmıştır. Tek faktör ile ölçek varyansının %70.352'si açıklanabildiği görülmektedir. Söz konusu bulgular ölçeğin tek faktör ve 8 madde ile yapısal olarak geçerli ölçüm yapabilecek kapasitede bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Ölçek güvenirlik istatistikleri incelendiğinde ise ölçeğin mükemmel derecede güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmektedir (0.9<r<1).

2.4.2. İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeği 5 maddeden oluşmakta olup; ölçek Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen akabinde Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından 5 maddelik kısa bir forma sokulan ve Türkçe geçerlilik ve güvenirliğinin yeniden değerlendirildiği Başol ve Çömlekçi'nin (2020)

alışmasından alınmıştır. Ölçekte 5'li Likert kullanılmış olup ölçek ifadeleri; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde'dir. Ölçekte yer alan ifadeler şu şekildedir:

İT1: Çalıştığım okulda öğretmenlik yapmayı seviyorum.

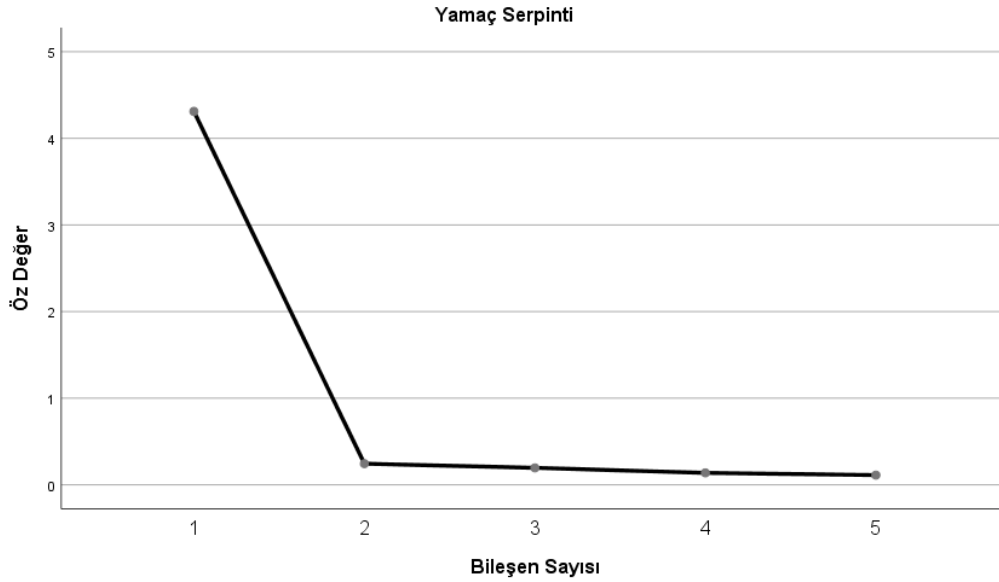
İT2: Mutluluğu alıştığım okulda buluyorum.

İT3: Çalıştığım okuldan memnunum.

İT4: Çalıştığım okulda öğretmenlik yapmayı keyifli buluyorum.

İT5: Çalıştığım okulda zaman güzel geçiyor.

İş tatmini leği tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek için ideal faktör sayısının belirlenmesi amacıyla incelenen Yamaç Serpinti grafiği şekil 9'da sunulmuştur.



şekil 9. İş Tatmini leği Yamaç Serpinti Grafiği

şekil 9 incelendiğinde bileşen sayısındaki artış ile öz değer arasındaki ters yönlü ilişkinin 1. ve 2. bileşene kadar hızlı bir şekilde devam ettiği, 2. bileşenlerden sonra ise değişimin yaklaşık olarak yatay bir seyrde devam ettiği görülmektedir. Bu durumda ölçeğin 1 ve 2 bileşenli bir yapı ile temsil edilebileceği düşünülmüştür. Ölçeğe serbest sayıda faktöre izin veren Varimax Rotasyonu ile uygulanan AFA uygulamasında ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin orijinal formunda da tek faktörlü olduğu bilindiğinden tek boyutlu yapı ile analizlere devam edilmiştir. Ölçek yapısal geçerlilik ve güvenirlilik analizi bulguları Tablo 9'daki gibidir.

Tablo 9. İş Tatmini Ölçeği Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Bulguları

Madde	Faktör	Açıklanan Varyans (%)	
	1		
İŞ TATMİNİ 3	0.951	86.215	
İŞ TATMİNİ 4	0.947		
İŞ TATMİNİ 5	0.930		
İŞ TATMİNİ 1	0.917		
İŞ TATMİNİ 2	0.898		
Tanısal İstatistikler			
Kaiser Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütü	KMO=0.919		
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2(10) \approx 2321.381^*$ [0.000]		
Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı	r=0.960		

Tablo 9 incelendiğinde Kaiser Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütünün çok yüksek düzeyde örnekleme yeterliliğine işaret ettiği görülmektedir (KMO>0.9). Bartlett Küresellik testine göre ölçekte yer alan maddelerin üst olguyu açıklamak üzere %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak yeterli ilişki örüntüsüne sahip olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2(10) \approx 2321.381$ p<0.05). Ölçekte yer alan tüm maddeler için 0.5'in üzerinde faktör puanlarının hesaplanmıştır. Tek faktör ile ölçek varyansının %86.215'inin açıklanabildiği görülmektedir. Söz konusu bulgular ölçeğin tek faktör ve 5 madde ile yapısal olarak geçerli ölçüm yapabilecek kapasitede bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Ölçek güvenirlilik istatistikleri incelendiğinde ise ölçeğin mükemmel derecede güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmektedir (0.9<r<1).

2.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği 16 maddeden oluşmakta olup; ölçek Üstüner'in (2009) öğretmenler için örgütsel bağlılığı ölçeği geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmek için gerçekleştirmiş olduğu çalışmadan alınmıştır. Ölçekte Ölçekte 5'li Likert kullanılmış olup ölçek ifadeleri; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Ölçekte yer alan ifadeler şu şekildedir:

ÖB1: Çalıştığım okulda yaptıklarım takdir edildiği için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.

ÖB2: Çalıştığım okulda, öğretmen performanslarının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.

ÖB3: Okul idaresinin çabalarına destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.

ÖB4: Çalıştığım okulda; planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.

ÖB5: Çalıştığım okulda adil bir yönetim olduğu için kendimi buraya bağlı hissediyorum.

ÖB6: Önerilerim okul yönetimince dikkate alındığı için kendimi çalıştığım okula bağlı hissediyorum.

ÖB7: Çalıştığım okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.

ÖB8: Çalıştığım okulda mesleki anlamda gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağlı kılıyor.

ÖB9: Çalıştığım okulda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni okula bağladığımı düşünüyorum.

ÖB10: Özellikle yeni fikirleri uygulama konusunda bana fırsatlar verilmesi nedeniyle bu okulda çalışıyorum.

ÖB11: Çalıştığım okulda dikkate alındığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.

ÖB12: Çalıştığım okulda kendimi geliştirme fırsatı olduğu için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.

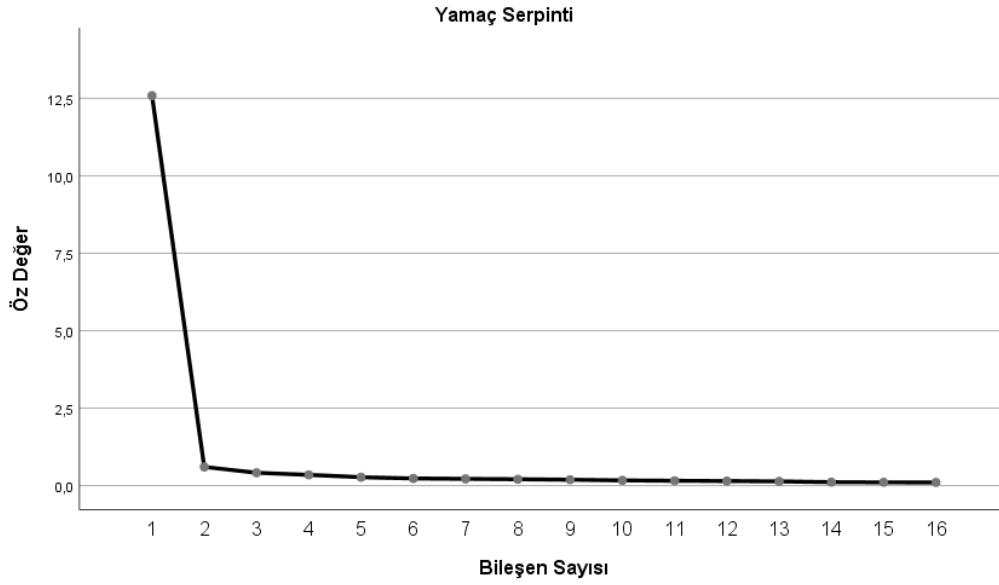
ÖB13: Çalıştığım okula karşı hissettiğim güven duygusu, görevimi devam ettirmemi sağlamaktadır.

ÖB14: Çalıştığım okuldaki etkinlikler beni bu okula bağlı kılıyor.

ÖB15: Çalıştığım okulun gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları düşündüğümde kendimi bu okula bağlı hissediyorum.

ÖB16: Kendimi çalıştığım okulun bir parçası olarak hissediyorum.

Örgütsel bağlılık ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek için ideal faktör sayısının belirlenmesi amacıyla incelenen Yamaç Serpinti grafiği Şekil 10'da sunulmuştur.



Şekil 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği

Şekil 10 incelendiğinde bileşen sayısındaki artış ile öz değer arasındaki ters yönlü ilişkinin 1.bileşenden 2. bileşene kadar hızlı bir şekilde devam ettiği, 2. bileşenlerden sonra ise değişimin yatay bir seyir izlediği görülmektedir. Bu durumda ölçeğin 1 ve 2 bileşenli bir yapı ile temsil edilebileceği düşünülmüştür. Ölçeğe serbest sayıda faktöre izin veren Varimax Rotasyonu ile uygulanan AFA uygulamasında ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin orijinal formunda da tek boyutlu olduğu için tek boyutlu yapı ile analizlere devam edilmiştir. Ölçek yapısal geçerlilik ve güvenirlilik analizi bulguları Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Bulguları

Madde	Faktör	Açıklanan Varyans (%)
	1	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 13	0.914	78.660
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 11	0.910	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 9	0.909	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 1	0.892	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 10	0.889	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 2	0.889	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 15	0.888	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 6	0.888	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 3	0.887	

Tablo 10 (Devam). Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Bulguları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 12	0.887
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 4	0.885
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 7	0.884
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 5	0.875
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 8	0.868
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 16	0.868
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 14	0.857
Tamamlayıcı İstatistikler	
Kaiser Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütü	KMO=0.973
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2(120) \approx 8665.112^*$ [0.000]
Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı	r=0.982

Tablo 10 incelendiğinde Kaiser Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütünün çok yüksek düzeyde örnekleme yeterliliğine işaret ettiği görülmektedir ($KMO > 0.9$). Bartlett Küresellik testine göre ölçekte yer alan maddelerin üst olguyu açıklamak üzere %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak yeterli ilişki örüntüsüne sahip olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2(120) \approx 8665.112$ $p < 0.05$). Ölçekte yer alan tüm maddeler için 0.5'in üzerinde faktör puanlarının hesaplanmıştır. Tek faktör ile ölçek varyansının %78.660'ının açıklanabildiği görülmektedir. Söz konusu bulgular ölçeğin tek faktör ve 16 madde ile yapısal olarak geçerli ölçüm yapabilecek kapasitede bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Ölçek güvenirlilik istatistikleri incelendiğinde ise ölçeğin mükemmel derecede güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmektedir ($0.9 < r < 1$).

2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın bu kısmında, önceki bölümün sonunda ele alınan literatür taramasından hareketle içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatminini olumlu etkilediği varsayımıyla aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.

H₁: Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

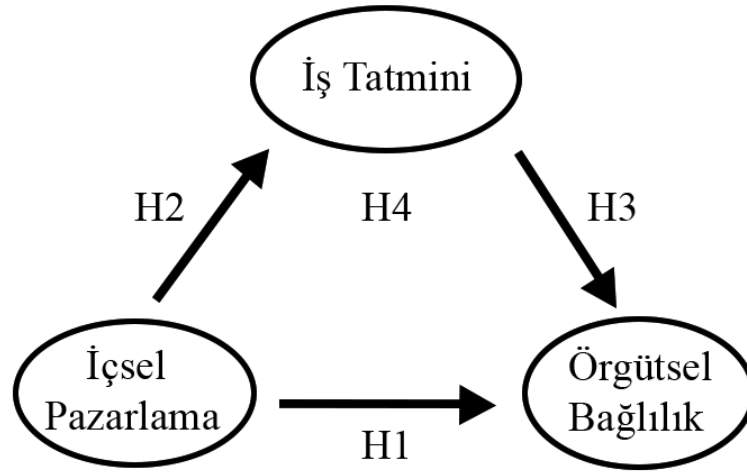
H₂: Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının iş tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₃: Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₄: Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisinde iş tatmin düzeylerinin aracı rolü vardır.

2.6. Araştırma Modeli

İstatistiksel tarama modelinde gerçekleştirilen araştırma için; araştırma amaçları ve hipotezleri doğrultusunda araştırma modeli Şekil 11'deki gibi görselleştirilmiştir:



Şekil 11. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık oluşturmada iş tatmininin aracılık rolü üstlendiğini ileri sürmektedir. Şekil 11'de görüldüğü üzere araştırma modelinde aracı etki modeli sınanmıştır.

2.7. Veri Analizi

Araştırma kapsamında çevrim içi ortamda anket formları yardımıyla toplanan veriler Microsoft Excel paket programına aktarılarak gerekli sayısal kodlamalar yapılmış ve ardından IBM SPSS 25.0 versiyonuna aktarılarak gerekli istatistiksel analizler söz konusu paket programlar ile gerçekleştirilmiştir.

Bulgular başlığının ilk kısmı araştırmaya dâhil edilen öğretmenlere dair demografik ve tanımlayıcı bulguları içermektedir. İkinci kısım araştırmada kullanılan ölçeklere ait betimsel istatistikler, normal dağılım testlerini içerirken üçüncü kısım fark analizlerini ve dördüncü kısım ise araştırma hipotezlerinin değişkenler arasındaki direkt ve aracı etkilerinin uygun hipotez testleri ile sınanıp tartışılmasını içermektedir.

2.8. Bulgular

Araştırmanın bu kısmında veri analizi sonucu elde edilen demografik ve tanımlayıcı bulgular, betimsel istatistikler, normal dağılım testleri, fark analizleri ve hipotez testlerine yer verilmiştir.

2.8.1. Demografik ve Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya dâhil edilen örnekleme ait demografik ve tanımlayıcı istatistikler Tablo 11’deki gibidir.

Tablo 11. Demografik ve Tanımlayıcı İstatistikler

Özellik	Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	213	52.3%
	Erkek	194	47.7%
	Toplam	407	100.0%
Yaş	20-30 Arası	29	7.1%
	31-40 Arası	172	42.3%
	41-50 Arası	145	35.6%
	51 Ve Üzeri	61	15.0%
	Toplam	407	100.0%
Medeni Durum	Bekar	70	17.2%
	Evli	337	82.8%
	Toplam	407	100.0%
Hizmet Süresi	1-5 Yıl Arası	37	9.1%
	6-10 Yıl Arası	75	18.4%
	11-15 Yıl Arası	83	20.4%
	16-20 Yıl Arası	101	24.8%
	21-25 Yıl Arası	47	11.5%
	26 Yıl Ve Üzeri	64	15.7%
	Toplam	407	100.0%
Mevcut Okuldaki Hizmet Süresi	1-5 Yıl Arası	201	49.4%
	6-10 Yıl Arası	115	28.3%
	11-15 Yıl Arası	54	13.3%
	16 Yıl ve Üzeri	37	9.1%
	Toplam	407	100.0%

Tablo 11 (Devam). Demografik ve Tanımlayıcı İstatistikler

Eğitim Düzeyi	Lisans/ Ön lisans	304	74.6%
	Yüksek Lisans/ Doktora	103	25.4%
	Toplam	407	100.0%
Görev	Öğretmen	349	85.7%
	Yönetici	58	14.3%
	Toplam	407	100.0%
Okul Türü	Anaokulu	13	3.2%
	İlkokul	62	15.2%
	Ortaokul	81	19.9%
	Lise	223	54.8%
	Diğer	28	6.9%
	Toplam	407	100.0%

Araştırma örnekleminin cinsiyete göre dağılımı şu şekildedir; %52.3 kadın (n=213), %47.7 erkek (n=194). Örneklemin yaş gruplarına göre dağılımı şu şekildedir; %7.1 20 ile 30 yaş arası (n=29), %42.3 31 ile 40 yaş arası (n=172), %35.6 41 ile 50 yaş arası (n=145), %15 51 yaş ve üzeri (n=61). Örneklemin medeni durumlarına göre dağılımı şu şekildedir; %17.2 bekâr (n=70), %82.8 evli (n=337). Örneklemin mesleki hizmet sürelerine göre dağılımı şu şekildedir; %9.1 1 ile 5 yıl arası (n=37), %18.4 6 ile 10 yıl arası (n=75), %20.4 11 ile 15 yıl arası (n=83), %24.8 16 ile 20 yıl arası (n=101), %11.5 21 ile 25 yıl arası (n=47), %15.7 26 yıl ve üzeri (n=64). Örneklemin görev yaptıkları mevcut okullarındaki hizmet sürelerine göre dağılımı şu şekildedir; %49.4 1 ile 5 yıl arası (n=201), %28.3 6 ile 10 yıl arası (n=115), %13.3 11 ile 15 yıl arası (n=54), %9.1 16 yıl ve üzeri (n=37). Örneklemin eğitim seviyelerine göre dağılımı şu şekildedir; %74.6 ön lisans ve lisans (n=304), %25.4 yüksek lisans ve doktora (n=103). Örneklemin görevlerine göre tanımlarına göre dağılımları şu şekildedir; %85.7 öğretmen (n=349), %14.3 yönetici (n=58). Örneklemin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı şu şekildedir; %3.2 anaokulu (n=13), %15.2 ilkokul (n=62), %19.9 ortaokul (n=81), %54.8 lise (n=223), %6.9 diğer (n=28).

2.8.2. Betimsel İstatistikler ve Normal Dağılım Testleri

Araştırmanın bu kısmında ölçek toplamsal değerlerine ait betimsel istatistikler ve normal dağılım testleri yer almaktadır. Ölçeklere ait betimsel istatistikler Tablo 12'deki gibidir.

Tablo 12. Değişken Betimsel İstatistikleri

Değişken	N	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	S.S
İçsel Pazarlama Uygulamaları	407	1.000	5.000	3.417	0.954
İş Tatmini	407	1.000	5.000	3.736	1.051
Örgütsel Bağlılık	407	1.000	5.000	3.457	1.035

$\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma

İçsel pazarlama uygulamaları ölçeği 1.000 ile 5.000 değerleri arasında 3.417 ortalama etrafında 0.954 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. İş tatmini ölçeği 1.000 ile 5.000 değerleri arasında 3.736 ortalama etrafında 1.051 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği 1.000 ile 5.000 değerleri arasında 3.457 ortalama etrafında 1.035 standart sapma değeri ile dağılmaktadır.

Değişken normal dağılım istatistikleri ise Tablo 13'teki gibidir.

Tablo 13. Değişken Normal Dağılım İstatistikleri

Değişken	K.S		S.W		S	K
İçsel Pazarlama Uyg.	W(407)=0.079*	[0.000]	D(407)=0.970*	[0.000]	-0.477	-0.249
İş Tatmini	W(407)=0.132*	[0.000]	D(407)=0.921*	[0.000]	-0.725	-0.171
Örgütsel Bağlılık	W(407)=0.096*	[0.000]	D(407)=0.957*	[0.000]	-0.520	-0.428

*(%5) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, W: Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Test İstatistiği, D: Shapiro-Wilk Normal Dağılım Test İstatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık değerini içerir.]

Tablo 13 incelendiğinde görüleceği üzere tüm değişkenler için hesaplanan normal dağılım test istatistikleri %5 anlamlılık değerlerine göre değişkenler normal dağılıma uymadığı görülmektedir ($p < 0.05$). Sosyal bilimler için ölçekler yardımıyla toplanan veriler ile yapılan normal dağılım testleri ile normal dağılım görülmesinin ender görülen ideal bir durum olduğu bilinmektedir. Literatürde bu tarz veriler için çarpıklık katsayılarının incelenmesini ve manidar bir çarpıklık olmaması durumunda normal dağılım varsayımının sağlandığını düşünmenin doğru olacağını önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırmada yer alan değişkenler çarpıklık katsayıları bakımından incelendiğinde tamamının mutlak değerce 1'den küçük olduğu görüldüğünden değişkenlerin manidar bir çarpıklığa sahip olmadığına karar verilmiştir ($|S| < 1$). Söz konusu manidar çarpıklık olmama durumu için mevcut koşullarda daha

güvenilir oldukları bilinen parametrik testlerin kullanılmasının uygun olacağı düşünülmektedir (Karagöz, 2016). Ayrıca değişken histogram, normal dağılım ve Q-Plot grafikleri incelenerek manidar bir çarpılık ve basıklık olmadığı normal dağılımdan manidar sapma görülmediği ve veri setinde uç değerler olmadığına kadar verilmiştir (EK1-2-3).

2.8.3. Fark Analizleri

Araştırmanın bu kısmında eğitim kurumu çalışanlarının kurumlarında uygulanan içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının; iş tatminleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin demografik ve tanımlayıcı özelliklere göre değişip değişmediği analiz edilmiştir.

Cinsiyete bağlı farkların sınanması amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi bulguları Tablo 14'teki gibidir.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	T-Test
İçsel Pazarlama Uygulamaları	Kadın	213	3.415	0.961	F(1, 405)=0.079	t(405)=-0.028
	Erkek	194	3.418	0.949	[0.779]	[0.977]
İş Tatmini	Kadın	213	3.735	1.066	F(1, 405)=0.265	t(405)=-0.008
	Erkek	194	3.736	1.037	[0.607]	[0.993]
Örgütsel Bağlılık	Kadın	213	3.469	1.050	F(1, 405)=0.617	t(405)=0.245
	Erkek	194	3.444	1.021	[0.433]	[0.806]

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade eder, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart sapma, F: F-test istatistiği, t: T-Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık değerlerini içerir], T-Test istatistiği Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir.

İçsel pazarlama uygulamaları bakımından kadın (3.415 ± 0.961) ve erkek (3.418 ± 0.949) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(405)=-0.028$, $p>0.05$).

İş tatmini bakımından kadın (3.735 ± 1.066) ve erkek (3.736 ± 1.037) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(405)=-0.008$, $p>0.05$).

Örgütsel bağlılık bakımından kadın (3.469 ± 1.05) ve erkek (3.444 ± 1.021) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(405)=0.245$, $p>0.05$).

Yaş gruplarına bağlı farkların sınanması amacıyla yapılan Anova Testi bulguları Tablo 15'teki gibidir.

Tablo 15. Yaş Gruplarına Göre Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	Anova
İçsel Pazarlama Uygulamaları	20-30 Arası	29	3.241	1.072	F(3, 403)=1.432 [0.233]	F(3, 403)=1.159 [0.325]
	31-40 Arası	172	3.513	0.879		
	41-50 Arası	145	3.353	1.001		
	51 Ve Üzeri	61	3.381	0.982		
İş Tatmini	20-30 Arası	29	3.269	1.270	F(3, 403)=3.500* [0.016]	F(3, 403)=2.421 [0.066]
	31-40 Arası	172	3.831	0.928		
	41-50 Arası	145	3.724	1.158		
	51 Ve Üzeri	61	3.715	0.956		
Örgütsel Bağlılık	20-30 Arası	29	3.099	1.188	F(3, 403)=0.974 [0.405]	F(3, 403)=1.400 [0.242]
	31-40 Arası	172	3.517	0.979		
	41-50 Arası	145	3.475	1.083		
	51 Ve Üzeri	61	3.417	0.986		

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade eder, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart sapma, F: F-test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık değerlerini içerir], Post Hoc Testleri Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir. Heterojenlik durumunda Tamhane's T2, homojenlik durumunda Tukey's testi kullanılmıştır. – Anova testinde fark saptanmayan değişkenler için Post Hoc testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

İçsel pazarlama uygulamaları bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (3.241 ± 1.072), 31 ile 40 yaş arasındaki (3.513 ± 0.879) 41 ile 50 yaş arasındaki (3.353 ± 1.001) 51 ve üzeri yaştaki (3.381 ± 0.982) öğretmenler arasındaki %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 403)=1.159$, $p>0.05$).

İş tatmini bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (3.269 ± 1.27), 31 ile 40 yaş arasındaki (3.831 ± 0.928) 41 ile 50 yaş arasındaki (3.724 ± 1.158) 51 ve üzeri yaştaki (3.715 ± 0.956) öğretmenler arasındaki %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 403)=2.421$, $p>0.05$).

Örgütsel bağlılık bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (3.099 ± 1.188), 31 ile 40 yaş arasındaki (3.517 ± 0.979) 41 ile 50 yaş arasındaki (3.475 ± 1.083) 51 ve üzeri yaştaki (3.417 ± 0.986) öğretmenler arasındaki %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 403)=1.400$, $p>0.05$).

Medeni duruma bağılı farkların sınanması amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi bulguları Tablo 16'daki gibidir.

Tablo 16. Medeni Duruma Göre Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	T-Test
İçsel Pazarlama Uygulamaları	Bekâr	70	3.370	0.995	F(1, 405)=0.731	t(405)=-0.454
	Evli	337	3.427	0.947	[0.393]	[0.650]
İş Tatmini	Bekâr	70	3.531	1.093	F(1, 405)=0.502	t(405)=-1.791
	Evli	337	3.778	1.039	[0.479]	[0.074]
Örgütsel Bağlılık	Bekâr	70	3.177	1.163	F(1, 405)=7.426*	t(405)=-2.271*
	Evli	337	3.516	0.999	[0.007]	[0.026]

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade eder, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart sapma, F: F-test istatistiği, t: T-Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık değerlerini içerir], T-Test istatistiği Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir.

İçsel pazarlama uygulamaları bakımından bekâr (3.37 ± 0.995) ve evli (3.427 ± 0.947) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(405) = -0.454$, $p > 0.05$).

İş tatmini bakımından bekâr (3.531 ± 1.093) ve evli (3.778 ± 1.039) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(405) = -1.791$, $p > 0.05$).

Örgütsel bağlılık bakımından bekâr (3.177 ± 1.163) ve evli (3.516 ± 0.999) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır ($t(405) = -2.271$, $p < 0.05$). Ortalamalar incelendiğinde evli öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin bekâr öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Mesleki tecrübe sürelerine bağılı farkların sınanması amacıyla yapılan Anova Testi bulguları Tablo 17'deki gibidir.

Tablo 17. Mesleki Tecrübe Sürelerine Göre Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Mesleki Tecrübe	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	Anova
İçsel Pazarlama Uygulamaları	1-5 Yıl Arası	37	3.412	0.956	F(5, 401)=0.651 [0.661]	F(5, 401)=1.011 [0.410]
	6-10 Yıl Arası	75	3.440	0.904		
	11-15 Yıl Arası	83	3.599	0.906		
	16-20 Yıl Arası	101	3.290	0.924		
	21-25 Yıl Arası	47	3.399	1.113		
	26 Yıl Ve Üzeri	64	3.369	0.991		
İş Tatmini	1-5 Yıl Arası	37	3.670	1.164	F(5, 401)=2.063 [0.069]	F(5, 401)=1.383 [0.230]
	6-10 Yıl Arası	75	3.568	0.934		
	11-15 Yıl Arası	83	3.978	0.942		
	16-20 Yıl Arası	101	3.749	1.125		
	21-25 Yıl Arası	47	3.651	1.261		
	26 Yıl Ve Üzeri	64	3.697	0.934		
Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl Arası	37	3.248	1.150	F(5, 401)=0.391 [0.855]	F(5, 401)=1.103 [0.358]
	6-10 Yıl Arası	75	3.357	0.984		
	11-15 Yıl Arası	83	3.648	1.016		
	16-20 Yıl Arası	101	3.449	1.018		
	21-25 Yıl Arası	47	3.540	1.131		
	26 Yıl Ve Üzeri	64	3.402	0.999		

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade eder, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart sapma, F: F-test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık değerlerini içerir], Post Hoc Testleri Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir. Heterojenlik durumunda Tamhane's T2, homojenlik durumunda Tukey's testi kullanılmıştır. Anova testinde fark saptanmayan değişkenler için Post Hoc testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

İçsel pazarlama uygulamaları konusunda algı bakımından 1 ile 5 yıl arası (3.412 ± 0.956), 6 ile 10 yıl arası (3.440 ± 0.904), 11 ile 15 yıl arası (3.599 ± 0.906), 16 ile 20 yıl arası (3.29 ± 0.924), 21 ile 25 yıl arası (3.399 ± 1.113), 26 yıl ve üzeri (3.369 ± 0.991) süre mesleki tecrübeye sahip öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F(5, 401)=1.011$, $p>0.05$).

İş tatmini bakımından 1 ile 5 yıl arası (3.67 ± 1.164), 6 ile 10 yıl arası (3.568 ± 0.934), 11 ile 15 yıl arası (3.978 ± 0.942), 16 ile 20 yıl arası (3.749 ± 1.125), 21 ile 25 yıl arası (3.651 ± 1.261), 26 yıl ve üzeri (3.697 ± 0.934) süre mesleki tecrübeye

sahip öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F(5, 401)=1.383, p>0.05$).

Örgütsel bağlılık bakımından 1 ile 5 yıl arası (3.248 ± 1.150), 6 ile 10 yıl arası (3.357 ± 0.984), 11 ile 15 yıl arası (3.648 ± 1.016), 16 ile 20 yıl arası (3.449 ± 1.018), 21 ile 25 yıl arası (3.540 ± 1.131), 26 yıl ve üzeri (3.402 ± 0.999) süre mesleki tecrübeye sahip öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F(5, 401)=1.103, p>0.05$).

Mevcut okulda çalışılan süreye bağlı olarak farkların sınanması amacıyla yapılan Anova Testi bulguları Tablo 18'deki gibidir.

Tablo 18. Mevcut Okulda Çalışma Sürelerine Göre Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Mevcut Okuldaki Süre	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	Anova
İçsel Pazarlama Uygulamaları	1-5 Yıl Arası	201	3.393	0.971	$F(3, 403)=0.758$ [0.518]	$F(3, 403)=0.169$ [0.917]
	6-10 Yıl Arası	115	3.464	0.964		
	11-15 Yıl Arası	54	3.435	0.945		
	16 Yıl ve Üzeri	37	3.372	0.872		
İş Tatmini	1-5 Yıl Arası	201	3.643	1.058	$F(3, 403)=1.589$ [0.191]	$F(3, 403)=1.140$ [0.333]
	6-10 Yıl Arası	115	3.810	1.072		
	11-15 Yıl Arası	54	3.893	1.129		
	16 Yıl ve Üzeri	37	3.778	0.783		
Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl Arası	201	3.370	1.042	$F(3, 403)=3.518^*$ [0.015]	$F(3, 403)=1.134$ [0.366]
	6-10 Yıl Arası	115	3.511	1.105		
	11-15 Yıl Arası	54	3.611	1.013		
	16 Yıl ve Üzeri	37	3.541	0.762		

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade eder, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart sapma, F: F-test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık değerlerini içerir], Post Hoc Testleri Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir. Heterojenlik durumunda Tamhane's T2, homojenlik durumunda Tukey's testi kullanılmıştır. – Anova testinde fark saptanmayan değişkenler için Post Hoc testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

İçsel pazarlama uygulamaları konusundaki algı bakımından mevcut okulda 1 ile 5 yıl arasında (3.393 ± 0.971), 6 ile 10 yıl arasında (3.464 ± 0.964), 11 ile 15 yıl arasında (3.435 ± 0.945), 26 yıl ve üzeri (3.372 ± 0.872) süre çalışmakta olan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmamıştır ($F(3, 403)=0.169, p>0.05$).

İş tatmini bakımından mevcut okulda 1 ile 5 yıl arasında (3.643 ± 1.058), 6 ile 10 yıl arasında (3.810 ± 1.072), 11 ile 15 yıl arasında (3.893 ± 1.129), 26 yıl ve üzeri (3.778 ± 0.783) süre çalışmakta olan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmamıştır ($F(3, 403)=1.140$, $p>0.05$).

Örgütsel bağlılık bakımından mevcut okulda 1 ile 5 yıl arasında (3.370 ± 1.042), 6 ile 10 yıl arasında (3.511 ± 1.105), 11 ile 15 yıl arasında (3.611 ± 1.013), 26 yıl ve üzeri (3.541 ± 0.762) süre çalışmakta olan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmamıştır ($F(3, 403)=1.134$, $p>0.05$).

Eğitim seviyesine bağlı farkların sınanması amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi bulguları Tablo 19'daki gibidir.

Tablo 19. Eğitim Seviyesine Göre Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	Eğitim	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	T-Test
İçsel Pazarlama Uygulamaları	Lisans/Ön Lisans	304	3.463	0.943	$F(1, 405)=0.654$	$t(405)=1.698$
	Lisans Üstü	103	3.279	0.978	[0.419]	[0.090]
İş Tatmini	Lisans/Ön Lisans	304	3.765	1.048	$F(1, 405)=0.540$	$t(405)=0.973$
	Lisans Üstü	103	3.649	1.059	[0.463]	[0.331]
Örgütsel Bağlılık	Lisans/Ön Lisans	304	3.509	1.014	$F(1, 405)=2.253$	$t(405)=1.724$
	Lisans Üstü	103	3.306	1.085	[0.134]	[0.085]

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade eder, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart sapma, F: F-test istatistiği, t: T-Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık değerlerini içerir], T-Test istatistiği Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir.

İçsel pazarlama uygulamaları algısı bakımından lisans ve ön lisans (3.463 ± 0.943) ve lisansüstü (3.279 ± 0.978) seviyede eğitime sahip öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmamıştır ($t(405)=1.698$, $p>0.05$).

İş tatmini bakımından lisans ve ön lisans (3.765 ± 1.048) ve lisansüstü (3.649 ± 1.059) seviyede eğitime sahip öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmamıştır ($t(405)=0.973$, $p>0.05$).

Örgütsel bağlılık bakımından lisans ve ön lisans (3.509 ± 1.014) ve lisansüstü (3.306 ± 1.085) seviyede eğitime sahip öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmamıştır ($t(405)=1.724$, $p>0.05$).

Çalıştıkları kurumdaki görevlere bağlı olarak farkların sınanması amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi bulguları Tablo 20'deki gibidir.

Tablo 20. Kurumdaki Görev Tanımlarına Göre Farkları Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	Görev	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	T-Test
İçsel Pazarlama Uygulamaları	Öğretmen	349	3.330	0.954	F(1, 405)=2.677	t(405)=-4.619*
	Yönetici	58	3.940	0.779	[0.103]	[0.000]
İş Tatmini	Öğretmen	349	3.691	1.061	F(1, 405)=0.701	t(405)=-2.132*
	Yönetici	58	4.007	0.953	[0.403]	[0.034]
Örgütsel Bağlılık	Öğretmen	349	3.374	1.038	F(1, 405)=5.136*	t(405)=-4.624*
	Yönetici	58	3.959	0.866	[0.024]	[0.000]

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade eder, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart sapma, F: F-test istatistiği, t:T-Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık değerlerini içerir], T-Test istatistiği Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir.

İçsel pazarlama uygulamaları konusunda algı bakımından görevi öğretmen (3.330+-0.954) ve yönetici (3.940+-0.779) olan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmaktadır (t(405)=-4.619, p<0.05). Ortalamalar incelendiğinde yönetici görevi bulunan öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algı düzeylerinin yönetici görevi olmayan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

İş tatmini bakımından görevi öğretmen (3.691+-1.061) ve yönetici (4.007+-0.953) olan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmaktadır (t(405)=-2.132, p<0.05). Ortalamalar incelendiğinde yönetici görevi bulunan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin yönetici görevi olmayan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Örgütsel Bağlılık bakımından görevi öğretmen (3.374+-1.038) ve yönetici (3.959+-0.866) olan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmaktadır (t(405)=-4.624, p<0.05). Ortalamalar incelendiğinde yönetici görevi bulunan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yönetici görevi olmayan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Görev yapılan okul türüne bağlı farkların sınanması amacıyla yapılan Anova Testi bulguları Tablo 21'deki gibidir.

Tablo 21. Görev Yapılan Okul Türüne Göre Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Çalışma Durumu	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	Anova	P.H
İçsel Pazarlama Uygulamaları	1)Anaokulu	13	3.971	0.817	F(4, 402)=0.931 [0.446]	F(4, 402)=3.270* [0.012]	1 ve 2>4
	2)İlkokul	62	3.708	0.887			
	3)Ortaokul	81	3.407	0.937			
	4)Lise	223	3.317	0.973			
	5)Diğer	28	3.335	0.894			
İş Tatmini	1)Anaokulu	13	4.062	1.078	F(4, 402)=1.288 [0.274]	F(4, 402)=3.005* [0.018]	1 ve 2>4
	2)İlkokul	62	4.087	0.870			
	3)Ortaokul	81	3.785	1.079			
	4)Lise	223	3.606	1.063			
	5)Diğer	28	3.693	1.073			
Örgütsel Bağlılık	1)Anaokulu	13	4.139	0.866	F(4, 402)=0.603 [0.661]	F(4, 402)=4.528* [0.001]	1 ve 2 >4
	2)İlkokul	62	3.782	0.993			
	3)Ortaokul	81	3.530	0.987			
	4)Lise	223	3.297	1.054			
	5)Diğer	28	3.487	0.912			

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade eder, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart sapma, F: F-test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık değerlerini içerir], Post Hoc Testleri Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir. Heterojenlik durumunda Tamhane's T2, homojenlik durumunda Tukey's testi kullanılmıştır. – Anova testinde fark saptanmayan değişkenler için Post Hoc testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

İçsel pazarlama uygulamaları algısı bakımından anaokulunda (3.971 ± 0.817) ilkokulda (3.708 ± 0.887), ortaokulda (3.407 ± 0.937), lisede (3.317 ± 0.973), diğer okullarda (3.335 ± 0.894) görev yapmakta olan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark veya farklar saptanmıştır ($F(4, 402)=3.270$, $p<0.05$). Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir; lise türü okullarda görev yapan öğretmenlerin okullarına yönelik içsel pazarlama yönelik algıları anaokulu ve ilkokul türü okullarda görev yapan öğretmenlerden daha düşük düzeyde iken diğer öğretmenler arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

İş tatmini bakımından anaokulunda (4.062 ± 1.078) ilkokulda (4.087 ± 0.87), ortaokulda (3.785 ± 1.079), lisede (3.606 ± 1.063), diğer okullarda (3.693 ± 1.073) görev yapmakta olan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark veya farklar saptanmıştır ($F(4, 402)=3.005$, $p<0.05$). Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir; lise türü okullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri anaokulu

ve ilköğretim türü okullarda görev yapan öğretmenlerden daha düşük düzeyde iken diğer öğretmenler arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Örgütsel bağlılık bakımından anaokulunda (4.139 ± 0.866) ilköğretimde (3.782 ± 0.993), ortaokulda (3.53 ± 0.987), lisede (3.297 ± 1.054), diğer okullarda (3.487 ± 0.912) görev yapmakta olan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark veya farklar saptanmıştır ($F(4, 402) = 4.528, p < 0.05$). Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir; lise türü okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri anaokulu ve ilköğretim türü okullarda görev yapan öğretmenlerden daha düşük düzeyde iken diğer öğretmenler arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

2.8.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın bu kısmında araştırma hipotezleri uygun test istatistikleri ile sınanarak bulgular tartışılmıştır.

İçsel pazarlama uygulamaları değişkeninin örgütsel bağlılık değişkeni üzerindeki direkt etkisi ile birlikte söz konusu etki de iş tatmini değişkeninin aracılık rolünü inceleyen Hayes Makro Proses modeli bulguları Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22. Hayes Makro Proses Aracılık Analizi Bulguları

Denklem 1-Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık					
Değişken	Katsayı	Std. Katsayı	S.H	t	p
Sabit	0.267	-	0.097	2.744*	[0.006]
İçsel Pazarlama Uygulamaları (c)	0.934	0.861	0.027	35.038*	[0.000]
Denklem 2-Bağımlı Değişken : İş Tatmini					
Değişken	Katsayı	Std. Katsayı	S.H	t	p
Sabit	0.857	-	0.142	6.018*	[0.000]
İçsel Pazarlama Uygulamaları (a)	0.843	0.765	0.037	22.536*	[0.000]
Denklem 3- Bağımlı Değişken : Örgütsel Bağlılık					
Değişken	Katsayı	Std. Katsayı	S.H	t	p
Sabit	-0.082	-	0.084	-0.969	[0.333]
İçsel Pazarlama Uygulamaları (c')	0.591	0.544	0.059	9.985*	[0.000]
İş Tatmini (b)	0.407	0.413	0.052	7.832*	[0.000]

Tablo 22 (Devam). Hayes Makro Proses Aracılık Analizi Bulguları

Aracı Etki Bulguları					
Dolaylı Etki	a*b	Std. a*b	S.H	%95 Alt	%95 Üst
İçsel Pazarlama → İş Tatmini → Örgütsel Bağlılık	0.343	0.316	0.043*	0.232	0.399
Tanısal İstatistikler					
F Test	F(2, 404)=1087.624*			[0.000]	
Determinasyon	R=0.901			R ² =0.812	
Durbin Watson Otokorelasyon Testi	D.W=1.961				
White Değişen Varyans Testi	$\chi^2(05)=80.430^*$			[0.000]	
Varyans Enflasyon Faktörü (VIF)	İçsel Pazarlama Uygulamaları			VIF=2.410	
	İş Tatmini			VIF=2.410	

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, S.H: Standart Hata [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içermektedir] F: F Test İstatistiği, χ^2 : Ki-Kare Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini içermektedir.) %95 Alt: 2000 yeniden örnekleme Bootstrap güven aralığı alt sınırı, %95 Üst: 2000 yeniden örnekleme Bootstrap güven aralığı üst sınırı, Dolaylı etki standart hataları 2000 yeniden örnekleme Bootstrap yöntemi ile hesaplanmıştır. Tüm standart hatalar dirençli HC0 (Huber-White) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 22 incelendiğinde White değişen varyans testi bulgularına göre modelde %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir değişen varyans sorunu olduğu görülmektedir. ($\chi^2(05)=80.430$, $p<0.05$). Durbin Watson test istatistiğinin ise 2 değerine oldukça yakın olduğu görüldüğünden modelde ciddi bir otokorelasyon sorunu olmadığı söylenebilir. Değişen varyans sorunundan kaynaklanabilecek etkinlik kayıplarının önlenmesi amacıyla model HC0 (Huber-White) Dirençli standart hatalar ile tahmin edilmiştir. Varyans Enflasyon Faktör değerleri incelendiğinde modelde tama yakın çoklu doğrusal bağıntı sorunu kuşkuyla olmadığı söylenebilir görülmektedir ($VIF<5$).

Denklem 1’de tahmin edilen içsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin örgütsel bağlılık ölçeği üzerindeki etkisi incelendiğinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir katsayının tahmin edildiği görülmektedir ($c=0.861$, $p<0.05$). Başka bir ifade ile öğretmenlerin kurumlarının uyguladıkları içsel pazarlama uygulamalarına dair algıları artıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Bu sonuçtan hareketle “Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.” olarak ortaya koyulmuş olan Hipotez 1’in kabul edildiği söylenebilir.

Denklem 2’de tahmin edilen içsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin iş tatmini ölçeği üzerindeki etkisi incelendiğinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak

anlamlı ve pozitif bir katsayının tahmin edildiği görülmektedir ($a=0.765$, $p<0.05$). Başka bir ifade ile öğretmenlerin kurumlarının uyguladıkları içsel pazarlama uygulamalarına dair algıları artıkça iş tatmin düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Bu sonuçtan hareketle “Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının iş tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.” olarak ortaya koyulmuş olan Hipotez 2’nin kabul edildiği söylenebilir.

Denklem 3’te tahmin edilen iş tatmin ölçeğinin örgütsel bağlılık ölçeği üzerindeki etkisi incelendiğinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir katsayının tahmin edildiği görülmektedir ($b=0.413$, $p<0.05$). Başka bir ifade ile öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri artıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Bu sonuçtan hareketle “Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.” olarak ortaya koyulmuş olan Hipotez 3’ün kabul edildiği söylenebilir.

Denklem 3’te tahmin edilen içsel pazarlama uygulamaları örgütsel bağlılık ölçeği üzerindeki etkisi incelendiğinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir katsayının tahmin edildiği görülmektedir ($c'=0.544$, $p<0.05$). Katsayının denklem 1’deki katsayıdan küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre içsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin örgütsel bağlılık ölçeği üzerindeki etkisinde iş tatmin ölçeğinin kısmi aracı etkisinden söz edilebilir. Bu sonuçtan hareketle “Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisinde iş tatmin düzeylerinin aracı rolü vardır.” olarak ortaya koyulmuş olan Hipotez 4’ün de kabul edildiği söylenebilir.

Aracı ilişki Hayes Prosedürü bağlamında incelendiğinde standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısının 0.316 olduğu ve %95 güven düzeyi alt ve üst sınırları sıfır (0) değerini içermediği görülmektedir. Bu durumda dolaylı etkinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolaylı etki katsayısının ise 0.25’ten büyük olması dolaylı etkinin büyük olduğunu göstermektedir. Söz konusu bulgular doğrultusunda öğretmenlerin kurumlarındaki içsel pazarlama uygulamalarında dair algılarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinde iş tatmin düzeyinin oldukça yüksek dolaylı bir etkisi olduğu söylenebilir.

Araştırmaya konu olan hipotezler, Hayes Makro Proses aracılık analizi ile sınanmaları sonucunda kabul edilmiştir. Tablo 23'te hipotezlere ait istatistiksel sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 23. Hipotezlere Ait İstatistiksel Sonuçlar

Hipotez	Kabul (sig.<0.05)/ Red (sig.>0.05)
H1: Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.	Kabul (sig.=0.00)
H2: Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının iş tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.	Kabul (sig.=0.00)
H3: Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.	Kabul (sig.=0.00)
H4: Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisinde iş tatmin düzeylerinin aracı rolü vardır.	Kabul (sig.=0.00)

3. TARTIŞMA VE SONUÇ

İçsel pazarlama, işletmelerin çalışanlarını müşteri olarak kabul etmesini ve onların ihtiyaçlarını tatmin etmeyi amaçlar. Başarılı bir şekilde uygulandığında, içsel pazarlama çalışanların motivasyonunu artırır, iş tatminlerini yükseltir ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirir. Çalışanların bağlılığı arttıkça daha kaliteli hizmet sunumu yönündeki çabaları da artacak ve bu durum dış müşteri memnuniyeti ve tatminini doğuracaktır. Hizmet sunumundaki kalite artışının işletmelere performans, kalite ve verimlilikte katacağı katma değer onlara aynı zamanda rekabette önde olabilme avantajı da kazandıracaktır. İşletmelerin uyguladığı başarılı içsel pazarlama uygulamaları ile bağlılığı tesis edilen çalışanlar sayesinde işletmelerin ciddi kazanımlar elde edebilmesi mümkün olacaktır (Sönmez ve Hacıoğlu, 2019a: 102).

İçsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma, öğretmenlerin kurumlarındaki içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Belirlenen amaç doğrultusunda Rize ili Merkez ilçede kamuya ait her seviyedeki eğitim kurumlarında çalışan 407 öğretmen üzerinden gerçekleştirilen anket sonuçları kapsamlı bir şekilde analize tâbi tutularak, araştırma hipotezleri IBM SPSS 25.0 programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Öğretmenlerden doldurmaları istenilen anket içsel pazarlama, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin yanı sıra onların demografik özelliklerini de belirlemeye yönelik sorulardan oluşturulmuştur.

Araştırmaya konu olan hipotezler, Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen ve bir SPSS eklentisi olan PROCESS v4.2 ile test edilmiştir. İçsel pazarlama uygulamaları algı düzeyinin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif ($c=0.861$, $p<0.05$ ve $t=35.038$) olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle “Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.” biçiminde ifade edilen H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu; Caruana ve Calleya (1998), Abzari ve diğerleri (2011), Yaman (2018), Sönmez ve Hacıoğlu (2019a), Songur ve Karataş (2020), Kılınç vd., (2020), Öngel (2023), Elibol’un (2023) çalışmalarındaki gibi içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığın üzerinde

olumlu etkilerinin olduğu yönünde ulaşılmış oldukları sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

İçsel pazarlama uygulamaları algı düzeyinin, iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi ($a=0.765$, $p<0.05$ ve $t=22.536$) olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle; “Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının iş tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.” biçiminde ifade edile H2 hipotezi kabul edilmiştir. Literatür kısmında yer verildiği üzere araştırmada ulaşılan bu bulgu; Shiu ve Yu (2007), Iliopoulos ve Priporas (2011), Baran Kasapoğlu ve Arabelen (2017), Özçifçi (2018), Şenol ve Öngel (2019), Can ve Armağan (2021), Can ve Eskiler (2021), Başaran ve Uncuoğlu Yolcu’nun (2022) çalışmalarındaki gibi içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu yönünde ulaşılmış oldukları sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

İş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu ($b=0.413$, $p<0.05$ ve $t=7.832$) belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle “Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.” biçiminde ifade edilen H3 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu; Buhian ve Menguc (2002), Boles vd., (2007), Gunlu vd., (2010), Winarsih ve Fariz’in (2021) çalışmalarındaki gibi iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında olumlu etkilerin olduğu yönünde ulaşılmış oldukları sonuçlarla benzerlik göstermekte ve ilgili araştırmaların sonuçları burada ulaşılan sonucu desteklemektedir.

İçsel pazarlama uygulamaları algı düzeyinin, örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etkisinin ($c=0.861$, $p<0.05$ ve $t=35.038$) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkinci aşamada içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin aracı olarak devreye girmesi ile içsel pazarlama uygulamaları algı düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin ($c'=0.544$, $p<0.05$ ve $t=9.985$) önceki etkiden daha küçük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Baron ve Kenny’nin (1986) bağıntı mekanizmasındaki dört koşul da sağlandığından “Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisinde iş tatmin düzeylerinin aracı rolü vardır.” biçiminde ifade edilen H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Aracı ilişki Hayes Prosedürü bağlamında incelendiğinde, standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısının 0.316 olduğu ve %95 güven düzeyi alt ve üst sınırları sıfır (0)

değerini içermediği görülmektedir. Bu durumda dolaylı etkinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolaylı etki katsayısının ise 0.25'ten büyük olması dolaylı etkinin büyük olduğunu göstermektedir. Literatür kısmında yer verildiği üzere araştırmada ulaşılan bulgu; Chang ve Chang (2007), Ting (2011), Yıldız (2011), Ocak ve Marangoz (2019), Yeniçeri ve diğerlerinin (2020) çalışmalarındaki gibi içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisinde iş tatmininin aracılık rolü olduğu yönünde ulaşılmış oldukları sonuçlarla benzerlik göstermekte ve ilgili araştırmaların sonuçları burada ulaşılan hipotez sonucunu desteklemektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algıları, örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş tatmin düzeylerinin demografik ve tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için yapılan analizlerde aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır:

Cinsiyet değişkenine göre; öğretmenlerin cinsiyetlerinin içsel pazarlama uygulamaları algıları, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Literatürde içsel pazarlama, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Can ve Armağan (2021) yapmış oldukları çalışmada katılımcıların içsel pazarlama ve iş tatminlerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediklerini tespit etmişlerdir. Karaman da (2018) benzer şekilde çalışmasında katılımcıların iş tatminlerinin cinsiyetlerine göre değişmediğini belirtmiştir. Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010) ise eğitim kurumlarında yapmış oldukları araştırmada öğretmenlerin cinsiyetlerinin, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal ve devam bağlılığı üzerinde etkili olmadığı fakat normatif bağlılıkta erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla bağlılık gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Yaş değişkenine göre; öğretmenlerin yaş gruplarının içsel pazarlama uygulamaları algıları, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Literatürde içsel pazarlama, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin yaşa göre farklılık göstermediğini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Can ve Armağan (2021) yapmış oldukları çalışmada katılımcıların içsel pazarlama ve iş tatminlerinin yaşlarına göre farklılık göstermediklerini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Uslu Divanoğlu ve Usta da (2017) rehber öğretmenlerin iş

tatmin düzeyleri ile ilgili yaptıkları araştırmada öğretmenlerin yaşları ile iş tatminleri arasındaki ilişkide anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmişlerdir. Yeşilkaya da (2015) yapmış olduğu araştırmada çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında farklılık bulamamıştır. Kara da (2022) çalışmasında öğretmenlerin yaşları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Aydın ve diğerleri (2017) ise öğretmenlerin yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında sadece duygusal bağlılık alt boyutunda 22-30 yaş grubundaki öğretmenler lehine farklılık bulmuşlar diğer örgütsel bağlılık boyutları ve genel bağlılık noktasında farklılık tespit edememişlerdir.

Medeni durum değişkenine göre; öğretmenlerin medeni durumlarının içsel pazarlama uygulamaları algıları ve iş tatminleri üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Literatürde içsel pazarlama ve iş tatmininin medeni duruma göre farklılık göstermediğini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Arslanoğlu ve diğerleri (2020) çalışanların medeni durumlarının içsel pazarlama ve iş tatminleri üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediklerini tespit etmişlerdir. Aydın ve diğerleri (2017) öğretmenlerin medeni durumlarının iş tatminleri üzerinde etkili olmadığını ifade etmişlerdir. Özçifçi de (2018) araştırmasında çalışanların iş tatminlerinin medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediğini belirlemiştir.

Örgütsel bağlılıkları açısından ise bekâr ve evli öğretmenler arasında önemli bir fark saptanmış olup; evli öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalamaları ($\bar{x}=3.516$), bekâr öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalamalarından ($\bar{x}=3.177$) daha yüksektir. Babadağ'a (2015) göre örgütsel bağlılık ile medeni durum ilişkisindeki genel kabul görmüş kanı evli çalışanların üzerlerindeki ekonomik yükten ötürü evli olmayanlara nazaran daha bağlı olacakları yönündedir. Aydın ve diğerleri (2017) çalışmalarında öğretmenlerin genel bağlılıklarının evli olanlar lehine farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Yine Sönmez ve Hacıoğlu da (2019a) çalışmalarında evli çalışanların bağlılık düzeylerinin bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Araştırmada evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere kıyasla daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları biçiminde ulaşılan bulgu literatürde bahsi geçen çalışmalarda ulaşılan bulgularla örtüşmektedir.

Mesleki tecrübe (kıdem) değişkenine göre; öğretmenlerin mesleki tecrübelerinin (kıdem) içsel pazarlama uygulamaları algıları, örgütsel bağlılıkları ve iş

tatminleri üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada ulaşılan çalışanların mesleki tecrübelerinin içsel pazarlama algılarında farklılık oluşturmadığına dair bulgunun aksine Kurşunluoğlu Yarımoğlu ve Ersönmez (2017) araştırmalarında çalışanların içsel pazarlama faaliyetlerinden etkilenmelerinin çalıştıkları süreye bağlı olarak değiştiğini tespit etmişlerdir. Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin mesleki tecrübe (kıdem) süresine göre farklılık göstermediğini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Kara (2022), Soysal ve Selvi (2023) araştırmalarında öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farka rastlamamışlardır. Uslu Divanoğlu ve Usta da (2017) öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süre ile iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Özçifçi de (2018) çalışmasında iş görenlerin iş tatminlerinin iş tecrübelerine göre farklılaşmadığını belirtmiştir.

Mevcut okulda çalışma süresi değişkenine göre; öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma sürelerinin içsel pazarlama uygulamaları algıları, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Kurşunoğlu ve diğerleri (2010) çalışmalarında öğretmenlerin bulundukları okuldaki çalışma sürelerinin, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkları üzerinde anlamlı farklılık göstermediğini belirtmişlerdir. Bahsi geçen çalışmanın aksine Aydın ve diğerleri (2017) ise örgütsel bağlılığın genel bağlılık boyutunda aynı okulda 20 yıl ve üstü çalışma süresine sahip öğretmenlerin okullarında daha düşük bağlılık gösterdiklerini bulmuşlardır. Yine Aydın ve diğerleri (2017) öğretmenlerin okullarındaki görev yıllarının iş tatmini değişkeninde anlamlı bir değişikliğe sebebiyet vermediğini belirtmişlerdir. Uslu Divanoğlu ve Usta da (2017) çalışmalarında öğretmenlerin iş tatminlerinin şu an görev yaptıkları okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermediğini belirtmişlerdir.

Eğitim seviyesi değişkenine göre; öğretmenlerin eğitim düzeylerinin içsel pazarlama uygulamaları algıları, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Bıçak ve Gündüz (2023), araştırmalarında öğretmenlerin eğitim durumlarının örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkları üzerinde anlamlı farklılık göstermediğini ifade etmişlerdir. Karaman da (2018) çalışmasında katılımcıların eğitim seviyelerine göre iş tatminlerinin değişmediği sonucuna ulaşmıştır. Aydın ve diğerleri de (2017)

öğretmenlerin eğitim düzeylerinin iş tatminleri üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kurumdaki görev (ünvan) değişkenine göre; öğretmenlerin kurumlarındaki görevlerinin içsel pazarlama uygulamaları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde önemli farklar oluşturduğu saptanmıştır. İçsel pazarlama uygulamaları algı düzeyi açısından yönetici görevi bulunan öğretmenlerin ortalamaları ($\bar{x}=3.940$), yöneticilik görevi bulunmayan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}=3.330$) daha yüksektir. Sönmez ve Hacıoğlu da (2019a) yapmış oldukları araştırmada içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algının iş görenlere nazaran yönetici kademesinde daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

İş tatmini açısından, yöneticilik görevi bulunan öğretmenlerin ortalamaları ($\bar{x}=4.007$), yöneticilik görevi bulunmayan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}=3.691$) daha yüksektir. Eğitim sektöründe; Karaman'ın (2018) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada da idari personelin iş tatmin seviyesi akademik personele oranla daha yüksek çıkmıştır. Son olarak örgütsel bağlılık açısından ise yönetici görevi bulunan öğretmenlerin ortalamaları ($\bar{x}=3.959$), yöneticilik görevi bulunmayan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}=3.374$) daha yüksektir. Eğitim sektöründe; Topaloğlu, Koç ve Yavuz'un (2008) gerçekleştirmiş olduğu araştırma, idarecilik görevi bulunan öğretmenlerin, idarecilik görevi bulunmayan öğretmenlere nazaran daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde Kara da (2022) okul müdürü ve müdür yardımcılarının örgütsel bağlılık algılarının öğretmenlerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine eğitim sektöründe Aydın ve diğerlerinin (2017) yapmış oldukları çalışmada da müdür ve müdür yardımcılarının içsel iş tatminleri, duygusal bağlılıkları ve genel bağlılıkları öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır.

Görev yapılan okul türü değişkenine göre; öğretmenlerin görev yaptıkları okul türünün, içsel pazarlama uygulamaları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde önemli farklar oluşturduğu saptanmıştır. İçsel pazarlama uygulamaları algı düzeyi açısından anaokulu ($\bar{x}=3.971$) ve ilkokulda ($\bar{x}=3.708$) görev yapan öğretmenlerin ortalamaları; lise türü okullarda görev yapan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}=3.317$) daha yüksektir. İş tatmini açısından ise anaokulu ($\bar{x}=4.062$) ve ilkokulda ($\bar{x}=4.087$) görev yapan öğretmenlerin ortalamaları; lise türü okullarda görev yapan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}=3.606$) daha yüksektir. Son olarak örgütsel bağlılık açısından

anaokulu ($\bar{x}=4.139$) ve ilkokulda ($\bar{x}=3.782$) görev yapan öğretmenlerin ortalamaları; lise türü okullarda görev yapan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}=3.297$) daha yüksektir.

Uslu Divanoğlu ve Usta (2017) çalışmalarında öğretmenlerin iş tatminlerinin görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Yakın şekilde Aydın ve diğerleri de (2017) öğretmenlerin branşlarının iş tatminlerinde anlamlı farklılık oluşturmadığını; sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine kıyasla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Topaloğlu ve diğerleri (2008) ise çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının görev yapılan okul türüne göre farklılık gösterdiğini bulmuşlardır ancak bu tez çalışmasında tespit edilen anaokulu ve ilkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının lise türü okullarda görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu yönünde ulaşılan bulgudan farklı olarak, ilköğretimdeki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ortaöğretimdeki öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Demografik ve tanımlayıcı özellikler kapsamında özetlenen araştırma bulgularından hareketle, öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının, örgütsel bağlılık düzeylerinin ve iş tatmin düzeylerinin; medeni durumları, kurumdaki ünvanları ve görev yaptıkları okul türü özelliklerine göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin demografik ve tanımlayıcı özelliklerinin onların içsel pazarlama, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinde farklılık oluşturduğu da ayrıca ifade edilebilir.

Literatür taramasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin eğitim sektöründe birçok araştırmaya konu edildiğine rastlanılmışsa da içsel pazarlama ile ilgili özellikle yurt içinde yapılmış çalışmalar incelendiğinde, yükseköğretim dışındaki kurumlarda bir çalışmanın varlığı ya tespit edilememiş ya da böyle bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma, benzer konularda yapılan diğer çalışmalardan; kamuya ait okullarda görev yapan öğretmenler üzerinden gerçekleştirilmiş olması sebebi ile ayrılmaktadır. “Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına dair algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisinde iş tatmin düzeylerinin aracı rolü vardır.” hipotezinin kabul edilmesiyle; içsel pazarlamanın etki alanını örgütsel bağlılığa doğru genişletmekle birlikte bu ilişkide iş tatmininin aracılık

rolünü de ortaya çıkarmasıyla alan yazına akademik katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın Rize ili Merkez ilçedeki kamuya ait okullarda görevli öğretmen ve yöneticilerle gerçekleştirilmesi ise araştırmanın en büyük kısıtını oluşturmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde eğitim politikası belirleyicileri ve gelecekteki araştırmacılar için aşağıdaki düşünce ve tavsiyelerde bulunulmuştur. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar, sonuçlara dair yorum ve öneriler aşağıda özetlenmiştir:

- i. Öğretmenlerin cinsiyetlerinin içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun cinsiyet eşitliği açısından çalışma hayatında arzu edilen bir durum olarak değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.
- ii. Öğretmenlerin medeni durumlarının içsel pazarlama ve iş tatmini algılarında değişikliğe sebebiyet vermedikleri bununla birlikte örgütsel bağlılıklarını etkiledikleri görülmüştür. Medeni durumu evli olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının bekâr öğretmenlere kıyasla daha fazla olmasının bu durumun ekonomik sorumluluklarının doğal bir sonucu olduğu varsayılsa da eğitim politikası belirleyicilerinin bekâr öğretmenlerin örgütsel bağlılığını arttıracak önlemler alması ve politikalar geliştirmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.
- iii. Öğretmenlerin kıdemlerinin içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları üzerinde anlamlı etkisi olmadığı sonucu yaşam boyu kişisel ve mesleki gelişim göstermesi gereken eğitimciler için kabul edilebilir gözükmemektedir. Hali hazırda öğretmenlerin kıdemleri arttıkça kademe ve dereceleri artmakta bunla bağlantılı olarak mali ve özlük haklarında da iyileştirmeler söz konusu olmaktadır fakat buna rağmen araştırmada karşılaşılan bulgu bu kazanımların öğretmenlerce yeterli karşılanmadığı anlamı taşımaktadır. Eğitim politikası belirleyicilerinin artan kıdemle birlikte öğretmenlerin mali ve özlük haklarında daha tatmin edici kazanımlar sunmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Tez yazım aşamasında Meclis Genel Kurulunda görüşmeleri devam eden Öğretmenlik Meslek Kanununun

“Öğretmenlikte en az on yıl hizmeti olan, kademe ilerlemesinin durdurulması cezası bulunmayan ve Akademi tarafından uzman öğretmenlik için düzenlenen eğitimi tamamlayanlara uzman öğretmen ünvanı verilir.” ve “Uzman öğretmenlerden; uzman öğretmenlikte en az on yıl hizmeti olan, kademe ilerlemesinin durdurulması cezası bulunmayan ve Akademi tarafından başöğretmenlik için düzenlenen eğitimi tamamlayanlara başöğretmen ünvanı verilir.” maddelerinin yasalaşması halinde ilgili yasal düzenlemenin bahsi geçen durum için olumlu bir gelişme olabileceği düşünülmektedir.

- iv. Öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma sürelerinin içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarını etkilemediği bulgusu çalışma hayatı açısından arzu edilen bir durum olarak değerlendirilmemektedir. Bu noktada öğretmenlerin farklı okullardaki eğitim süreçlerini tecrübe edebilecekleri rotasyon vb. alternatiflerin bakanlık tarafından teşvik edilebileceği düşüncesi ortaya çıkmaktadır.
- v. Öğretmenlerin içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgusu; öğretmenlerin eğitim seviyeleri arttıkça içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarının artmaması bu değişkenin artan eğitim seviyesi ile onların özlük, sosyal ve mali haklarında tatmin edici bir değişiklik meydana getirmedikleri şeklinde açıklanabilir. Esasında hali hazırda Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinde önemli bir rolü olan eğitim seviyelerini arttırmada onları kademe ve derece ilerleyişi, yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenlere artırımlı ek ders ödemesi, yöneticilikte ek puan vb. kazanımlarla desteklemektedir fakat buna rağmen araştırmada karşılaşılan bu durum, kazanımların öğretmenlerce yeterli olmadığı anlamı taşımaktadır. Eğitim politikası belirleyicilerinin mevcut teşvik unsurlarında iyileştirmeler yapabileceği gibi yeni teşvik unsurlarını da öğretmenlerin faydasına sunabileceğinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

- vi. Öğretmenlerin içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları ile kurumlarındaki görev tanımları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Her üç araştırma değişkeninde yöneticilik görevi olan öğretmenlerin ortalamaları yöneticilik görevi olmayan öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek çıkmıştır. Bakanlığın eğitim programlarının okullardaki uygulanma sürecinde görevleri itibariyle öncülerin eğitim kurumları yöneticileri olması bu sonucun doğal bir nedeni olarak gözükmektedir. Yöneticilik görevi bulunmayan öğretmenlere de tıpkı yöneticilik görevi bulunan öğretmenler gibi eğitim programlarının karar alma, uygulama ve denetleme süreçlerinde bakanlığın daha fazla sorumluluk vermesinin yöneticiler gibi öğretmenlerde de söz konusu değişkenlere yönelik algıyı arttıracığı düşünülmektedir.
- vii. Öğretmenlerin içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları ile görev yaptıkları okul türleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Her üç değişkende anaokulu ve ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ortalamaları liselerde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Bu çalışmada, anaokulu ve sınıf öğretmenlerinin içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarının diğer okul türlerinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek çıkmasının altındaki nedenlerin tespit edilebilmesinin daha sonra yapılacak araştırmaların konusu olabileceği düşünülmektedir.
- viii. Milli Eğitim Bakanlığının, öğretmenlerin iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını arttırdığı tespit edilen içsel pazarlama uygulamalarına daha fazla yer vermesi gerektiği gibi ve içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılığı saptanan iş tatmini unsurunun da maksimize edilebilmesi için iş tatminini arttıran uygulamalara da yer vermesi gerektiği düşünülmektedir. Bu kapsamda daha önce bahsi geçen Öğretmenlik Meslek Kanunu ile eğitim hayatımıza girmesi muhtemel “Milli Eğitim Akademisi”ne yüklenen “Öğretmen adaylarının mesleğe hazırlanması, öğretmen, yönetici ve diğer personelin mesleki gelişimi, kariyer basamaklarında ilerlemeleri ve

görevde yükselmeleri için eğitim programları hazırlamak, uygulamak ve değerlendirme” görevinin yürütülmesinde kullanılacak mekanizmaların içsel pazarlama ve iş tatminini arttıran unsurlar da göz önüne alınarak tesis edilmesinin eğitim sektörü için faydalı sonuçlar doğuracağına inanılmaktadır.

- ix. Araştırma sonuçları öğretmenlerin içsel pazarlama uygulamalarına dair algıları, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde cinsiyet, yaş, mesleki tecrübe (kıdem), mevcut okuldaki çalışma süresi ve eğitim değişkenlerinin etkisi olmadığını göstermiştir. Bununla birlikte medeni durum, kurumdaki görev (ünvan) ve görev yapılan okul türü değişkenlerinin ise ilgili kavramlar üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmaların; söz konusu değişkenlerin ilgili kavramları neden etkiledikleri veya neden etkileemedikleri üzerinde temellenebileceği düşünülmektedir.
- x. Çalışmada örneklem grubu, kamuya ait eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler olarak belirlenmiş olup; özel sektöre ait eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle yapılacak çalışmaların kamu-özel sektör farklılıklarını ortaya koyabileceği düşünülmektedir.
- xi. Son olarak örneklem grubunun genişletilmesi ile benzer veya farklılaştırılmış araştırmaların gerçekleştirilmesinin gelecek araştırmacılar için daha faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abzari, M., Ghorbani, H., ve Madani, F. A. (2011). The Effect of Internal Marketing On Organizational Commitment From Market Orientation Viewpoint İn Hotel Industry İn Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147-155. <https://doi.org/10.5539/ijms.v3n1p147>
- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., ve Otoo, B. (2021). Literature Review On Theories of Motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9 (5), 25-29. <https://doi.org/10.36713/epra6848>
- Adams, J. S. (1965). Inequity İn Social Exchange. In *Advances in experimental social psychology*, (2), 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Ahmed, P.K. ve Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing Tools and Concepts for Customer Focused Management* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080509037>
- Akın Acuner, Ş. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. (1. baskı). Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları No: 173
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (4), 1-25.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- American Marketing Association (AMA). (2024). Erişim: 14.04.2024, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Antalyalı, Ö. L. ve Bolat, Ö. (2017). Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (Tmk) Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenilirlik Ve Geçerlik Analizi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 83-114.
- Arslandoğlu, A., Bektemür, G., ve Gemlik, N. (2020). İçsel Pazarlamanın Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi. *Sağlık Ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 22-34.

- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon Ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11 (26), 291-301. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.638479>
- Atan, S. (2012). Ölçme Düzeyi ve Örneklem. Murat Atan, (Ed.), *Lisansüstü Araştırmalarda İstatistik Uygulamaları* içinde (s. 37-50). Ankara: Genç Ofset.
- Ay, C. ve Kartal, B. (2003). İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi. *Öneri Dergisi*, 5 (20), 15-25. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.680615>
- Aydın, A. S., Akyüz, K. C., Yıldırım, İ. Ve Köse, Ş. (2017). İlk Ve Orta Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi* (18), 23-52.
- Aydın, G. (2016). *Hizmet İşletmelerinde Etkin Pazarlama Yönetimi*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Babadağ, M. (2015). Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 313-332.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (1999). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 32 (1), 237-246.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baran Kasapoğlu, E. ve Arabelen, G. (2017). İçsel Pazarlamanın Gemi Acentelerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Nicel Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 25-54.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. (1. Baskı). Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Başaran, Ü. ve Uncuoğlu, Y, İ. (2022). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Yönlü Davranışlar Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Müşteriler ile Etkileşim Kuran Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57 (3), 2364-2389. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.09.1914>

- Başol, O. ve Çömlekçi, M. F. (2020). İş Tatmini Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Becker, H.S. (1960) Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, (66), 32-42. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 107-120.
- Bhuian, S. N. ve Menguc, B. (2002). An Extension And Evaluation Of Job Characteristics, Organizational Commitment And Job Satisfaction In An Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22 (1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/08853134.2002.10754288>
- Bıçak, H. ve Gündüz, Y. (2023). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(86), 391- 424.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık- İş Tatmini İlişkisi. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2 (3), 35-49.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11 (22), 66-77.
- Bilir, N. (2001). İş Sağlığı Uygulama İlkeleri, *ÇSGB İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, (1), 10-13.
- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement And Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of management review*, 12 (2), 288-300. <https://doi.org/10.2307/258536>
- Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B., ve Andy Wood, J. (2007). The Relationship Of Facets Of Salesperson Job Satisfaction with Affective Organizational Commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (5), 311-321. <https://doi.org/10.1108/08858620710773440>
- Bozok, D. ve Avcıkurt, C. (2010). Pazarlama İletişimi. Varinli, İ. Çatı, K. (Ed.), *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler* içinde (s. 431-453). (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bölükbaşı, A. ve Yıldıztan, D. (2015). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (2), 345-366.

- Bruhn, M. (2003). Internal Service Barometers: Conceptualization And Empirical Results Of A Pilot Study İn Switzerland. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1187-1204. <https://doi.org/10.1108/03090560310486942>
- Buzawa, E. S. (1984). Determining Patrol Officer Job Satisfaction: The Role Of Selected Demographic And Job-Specific Attitudes. *Criminology*, 22 (1), 61-81. <https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.1984.tb00288.x>
- Can, A. ve Armağan, E. (2021). İçsel Pazarlama Anlayışının İş Tatminine Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1397–1413. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1205>
- Can, H. ve Eskiler, E. (2021). İş Tatmini Ve Çalışan Performansı Üzerine İçsel Pazarlamanın Etkisi: Spor- Fitness Merkezleri Üzerine Bir Araştırma. *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19 (2), 185 - 198. <https://doi.org/10.33689/spormetre.840413>
- Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 20 (63), 41 - 58.
- Cao, H., Jiang, J., Oh, L. B., Li, H., Liao, X. ve Chen, Z. (2013). A Maslow's Hierarchy Of Needs Analysis Of Social Networking Services Continuance. *Journal of Service Management*, 24 (2), 170-190. <https://doi.org/10.1108/09564231311323953>
- Caruana, A. ve Calleya, P. (1998). The Effect Of İnternal Marketing On Organisational Commitment Among Retail Bank Managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (3), 108-116. <https://doi.org/10.1108/02652329810213510>
- Ceylan, A. (1998). Organizasyonlarda Ödül Sistemleri Ve Yönetimi. *Öneri Dergisi*, (9), 123- 127. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.681087>
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.
- Chang, C. S. ve Chang, H. H. (2007). Effects Of İnternal Marketing On Nurse Job Satisfaction And Organizational Commitment: Example Of Medical Centers İn Southern Taiwan. *Journal of nursing research*, 15 (4), 265-274. <https://doi.org/10.1097/01.JNR.0000387623.02931.a3>
- Chasanah, U., Suyanto, M., ve Istanto, Y. (2021). Internal Marketing İn İts İnflluence On Organizational Commitment: The Mediation Of Job Satisfaction And Organizational Justice. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18 (70), 712-731. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.70>
- Chiu, W., Cho, N. H., ve Won, D. (2014). The Effects of Internal Marketing On Job Satisfaction And Organizational Commitment İn Taipei Sports

- Centers. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 24 (2), 206-222. <https://doi.org/10.1080/21639159.2014.881609>
- Clark, A. E. (1996). Job Satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1996.tb00648.x>
- Clark, A. E. (1997). Job Satisfaction And Gender: Why Are Women So Happy At Work?. *Labour economics*, 4 (4), 341-372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (9. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8 (2), 153-168.
- Çoban, E. ve Uzun, H. (2022). Endüstri 4.0'ın Eğitim Alanına Etkileri. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 97-124.
- Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (22), 85-99.
- Çoban, S. (2007). İç müşterilerin tatmini ve içsel pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi: Kayseri süpermarketlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7 (14), 207- 218.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6 (2), 40-60.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2010). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
- DeCotiis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). A Path Analysis Of A Model Of The Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment. *Human relations*, 40 (7), 445-470. <https://doi.org/10.1177/001872678704000704>
- Demir, H., Usta, R. ve Okan, T. (2008). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 135 - 161.

- Demirtaş, Z. ve Bal, M. S. (2023). Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 625-642. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2023..-1122906>
- DiCiccio, T. J. ve Efron, B. (1996). Bootstrap Confidence Intervals. *Statistical Science*, 11(3), 189-228.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. (Birinci Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dursun, F., Dursun Çalışan, Ç., ve Baş, Y. (2017). Çalışanların İş Doyumu, Yönetim Ve Ödüllendirme Beklentileri ve Ücret Ve Sosyal Olanaklar İle İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği. *Journal of International Social Research*, 10 (51), 926-941. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1827>
- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.
- Elibol, F. (2023). Bakımevlerinde İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi: Özel Engelli Bakım Merkezleri Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (1), 231-230. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1583>
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (4), 51-57.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11. Baskı). İstanbul: Beta Yayın A.Ş.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (18), 92-105.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62) , 258-272.
- González, F., Sánchez, S. M., ve López-Guzmán, T. (2016). The Effect Of Educational Level On Job Satisfaction And Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17 (3), 243-259. <https://doi.org/10.1080/15256480.2016.1183547>
- Gunlu, E., Aksarayli, M., ve Percin, N. Ş. (2010). Job Satisfaction And Organizational Commitment Of Hotel Managers In Turkey. *International Journal of contemporary hospitality management*, 22 (5), 693-717. <https://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2 (1), 37-56.

- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Gürbüz, S. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (21), 240-260.
- Hasdemir, F. N. ve Aydoğdu, E. (2023). Adams'ın Eşitlik Kuramı Bağlamında Yönetici ve Öğretmenlerin Kullandıkları Stratejiler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21 (3), 1857-1882. <https://doi.org/10.37217/tebd.1309940>
- Hayes, A. (2018). *Introduction To Mediaton, Moderation And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guildford Press.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal And Role-Related Factors İn The Development Of Organizational Commitment. *Administrative science quarterly*, 17 (4), 555-573. <https://doi.org/10.2307/2393833>
- Hung, C. L. (2012). Internal Marketing, Teacher Job Satisfaction, And Effectiveness Of Central Taiwan Primary Schools. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(9), 1435-1450.
- Iliopoulos, E. ve Priporas, C. V. (2011). The Effect of Internal Marketing on Job Satisfaction in Health Services: A Pilot Study in Public Hospitals in Northern Greece. *BMC Health Services Research*, (11), 1-8. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-261>
- İnal, M. E. ve Toksarı, M. (2014). Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak İçsel Pazarlama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 10 (1-2) , 361- 390.
- İnan, Hilal. (2010). *Hizmet Pazarlaması*. (1. Baskı). Adana: Nobel Kitabevi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Örgütsel Bağlılık Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Konya: Çizgi Yayıncılık.
- İslamoğlu, A. Hamdi. (2013). *Pazarlama İlkeleri*. (Tıpkı 4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- İşler, D. B. ve Özdemir, Ş. (2010). Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (2) , 115-142.
- Jaramillo, F., Nixon, R., ve Sams, D. (2005). The Effect Of Law Enforcement Stress On Organizational Commitment. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28 (2), 321-336. <https://doi.org/10.1108/13639510510597933>

- Kanter, R. M. (1968), Commitment and Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Kara, B. (2022). Farklı Okul Türlerinde Görev Yapan Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(12), 82-104.
- Karabetyan, L. (2020). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği. *Biga İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 45-55.
- Karagöz, Y. (2016). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel.
- Karahan, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. (2. Basım). İstanbul: Beta
- Karaman, D. (2018). Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 65-78.
- Kılınç, E., Koçarslan, H., Gedik, A. ve Topçu, H. (2020). İşletmelerde İçsel Pazarlama Faaliyetleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma. *Turkish Studies - Economics, Finance, Politics*, 15 (1), 289 - 307. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.39931>
- Kotler, P. ve Amstrong G. (2018). *Pazarlama İlkeleri*. (Çev. A. Ercan Gegez) İstanbul: Beta Basım.
- Kozak, N., Özel Ç.H. ve Yüncü, D.K. (2014). *Hizmet Pazarlaması*. (2.Basım) Ankara: Detay Yayınları.
- Kurşunluoğlu Yarımoğlu, E. ve Ersönmez, N. (2017). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18 (1), 79 - 98.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıöğen A., (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (2010/2), 101-115.
- Kuşluvan, Z. (2009). Turizm İşletmelerinde İş Tatmini. Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* içinde (s. 49-82). (1. Baskı). Bursa: MKM Yayınları.
- Lings, I. N. (2004). Internal Market Orientation: Construct and Consequences. *Journal of Business Research*, 57 (4), 405-413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)

- Mazur, A. Ve Rosa, E. (1977). An Empirical Test of Mcclelland's "Achieving Society" Theory. *Social Forces*, 55 (3), 769-774. <https://doi.org/10.2307/2577469>
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. "Commitment İn The Workplace: Toward A General Model", *Human Resource Management Review*, (11), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Mucuk, İ. (2007). *Temel Pazarlama Bilgileri*. (3. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Naktiyok, A. (2010). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (3-4), 165-185.
- Neves, P. ve Caetano A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control, *Journal of Change Management*, 6 (4), 351-364. <https://doi.org/10.1080/14697010601054008>
- Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). A Model Of Union Membership: Instrumentality, Commitment, And Opposition. *The Academy of Management Review*, 17 (2), 275-298. <https://doi.org/10.2307/258773>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Ocak, M. ve Yavuzalp Marangoz, A. (2019). How Do Internal Marketing Activities Affect Organizational Commitment? The Mediating Role Of Job Satisfaction. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (24), 115-130. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.542453>
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment; Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 19-31. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00507.x>
- Ortega Parra, A. ve Ángel Sastre Castillo, M. (2013). Impact Of Perceived Corporate Culture On Organizational Commitment. *Management decision*, 51 (5), 1071-1083. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0599>
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2016). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey Ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 43-64. <https://doi.org/10.20493/bt.25754>
- Öngel, G. (2023). İçsel Pazarlama Ve Örgütsel Bağlılığın Yeniden İncelenmesi: Kümeleme Ve İlişkiler. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 349-368. <https://doi.org/10.15182/diclesosbed.1272846>

- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- Özçifçi, V. (2018). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (14), 147 - 162.
- Özdamar, K. (2016). *Ölçek Ve Test Geliştirme*. Eskişehir: Nisan Yayın Evi.
- Özer, L., Şen Küpeli, T. ve Yaylacı, A. (Ed.). (2016). Hizmet Pazarlaması: Güncel Konular ve Yaklaşımlar (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özer, P. S. ve Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda kapsam kuramları. Serinkan, C. (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* içinde (s. 83-104). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. (6. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Özsağır, A. ve Akın, A. (2012). Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri Ve Karşılaştırmalı Bir Analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (41) , 311-331.
- Paralar Alkan, D. (2019). Çalışan Motivasyonuna Yeni Bir Bakış Açısı: Pygmalion Etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 4 (1), 1-10. <https://doi.org/10.25203/idd.476845>
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. (2017). Motivasyon. Ü. Sığrı, S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış* içinde (s. 137- 174). (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayın A.Ş.
- 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. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030090105>
- Rafiq, M. ve Ahmed, P. (2000). Advances İn The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis And Extension, *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 449- 462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Randall, D. M. (1987). Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of management Review*, 12 (3), 460-471. <https://doi.org/10.2307/258513>
- Reichers, A. E. (1985). A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476. <https://doi.org/10.2307/258128>

- Robbins, S. P. ve Judge T. A. (2013). *Örgütsel Davranış (Organizational Behavior)*, Çeviri Editörü: İnci Erdem. Tutumlar ve İş Tatmini, ed. İlknur Özalp Türetgen, Gökçe Başbuğ (Ankara: Nobel Yayın, 2013), 14. Basımdan Çeviri.
- Sabuncuğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. (5. Baskı). Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sagie, A. ve Elizur, D. (1999). Achievement Motive And Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20 (3), 375-387. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199905\)20:3<375::AID-JOB884>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<375::AID-JOB884>3.0.CO;2-Y)
- Saha, R. (2016). Factors İnfluencing Organizational Commitment Research And Lessons. *Management research and practice*, 8 (3), 36-48.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment Among Industrial Workers. *The anthropologist*, 10(1), 31-38. <https://doi.org/10.1080/09720073.2008.11891026>
- Saydan, R. (2010). Müşteri Memnuniyeti. Varinli, İ. Çatı, K. (Ed.), *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler* içinde (s. 105-127). (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Scarpello, V. ve Campbell, J. P. (1983). Job Satisfaction: Are All The Parts There?. *Personnel psychology*, 36 (3), 577-600. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb02236.x>
- Schultz D. P. ve Schultz S. E. (2007). *Modern Psikoloji Tarihi*, çev. Yasemin Aslay. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Schuster, J. R., Clark, B., ve Rogers, M. (1971). Testing Portions Of The Porter And Lawler Model Regarding The Motivational Role Of Pay. *Journal of Applied Psychology*, 55 (3), 187–195. <https://doi.org/10.1037/h0031156>
- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases, And Commitment To A Course Of Action. *The Academy of Management Review*, 11 (2), 298-310. <https://doi.org/10.2307/258461>
- Shiu, Y. M., ve Yu, T. W. (2010). Internal Marketing, Organisational Culture, Job Satisfaction, And Organisational Performance İn Non-Life Insurance. *The Service Industries Journal*, 30 (6), 793-809. <https://doi.org/10.1080/02642060701849840>
- Sima, N. (2015). Günümüz Ekonomilerinde Hizmetlerin Rolü ve Önemi. R. Altunışık (Ed.), *Hizmet Pazarlaması ve Stratejileri* içinde (s. 1-32). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Songur, A. ve Karataş, N. (2020). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Bolu Abant İzzet Baysal*

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (2) , 439-467.
<https://doi.org/10.11616/basbed.vi.640941>

Soysal, H. ve Selvi, Ö. (2023). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 11(1), 803 - 825.

Sönmez, N.K. ve Hacıoğlu, N. (2019a). *Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama ve Örgütsel Bağlılık*. (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Sönmez, N.K. ve Hacıoğlu, N. (2019b). Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (2), 609 - 624.
<https://doi.org/10.32709/akusosbil.509675>

Süer, İ. (2014). *Pazarlama İlkeleri*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.

Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2 (3) , 49-65.
<https://doi.org/10.29064/ijma.397853>

Swailes, S. (2004), Commitment To Change: Profiles Of Commitment And İn Role Performance, *Personnel Review*, 33 (2), 187-204.
<https://doi.org/10.1108/00483480410518040>

Şengöz, M. (2022). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'nin Bütünleşik Bir Süreç Olarak Yeniden Yorumlanması. *Eğitim Ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 164-173. <https://doi.org/10.51725/etad.977931>

Şenol, Ş. ve Öngel, V. (2019). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi v

e Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 6 (12), 445 - 475.

Şimşek. M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (Yenilenmiş 9. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi

Şimşir, İ. ve Seyran, F. (2020). İş Tatmininin Önemi ve Etkileri. *MEYAD Academy Journal*, 1 (1), 25-42.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. California: Pearson.

Tanriverdi, H. (2008). Workers' job satisfaction and organizational commitment: Mediator variable relationships of organizational commitment factors. *Journal of American Academy of Business*, 14 (1), 152-163.

Tansuhaj, P., Randall, S. ve McCullough, J. (1991). Applying The Internal Marketing Concept Within Large Organizations, *Journal of Professional Services Marketing*, 6 (2), 193-202, https://doi.org/10.1300/J090v06n02_14

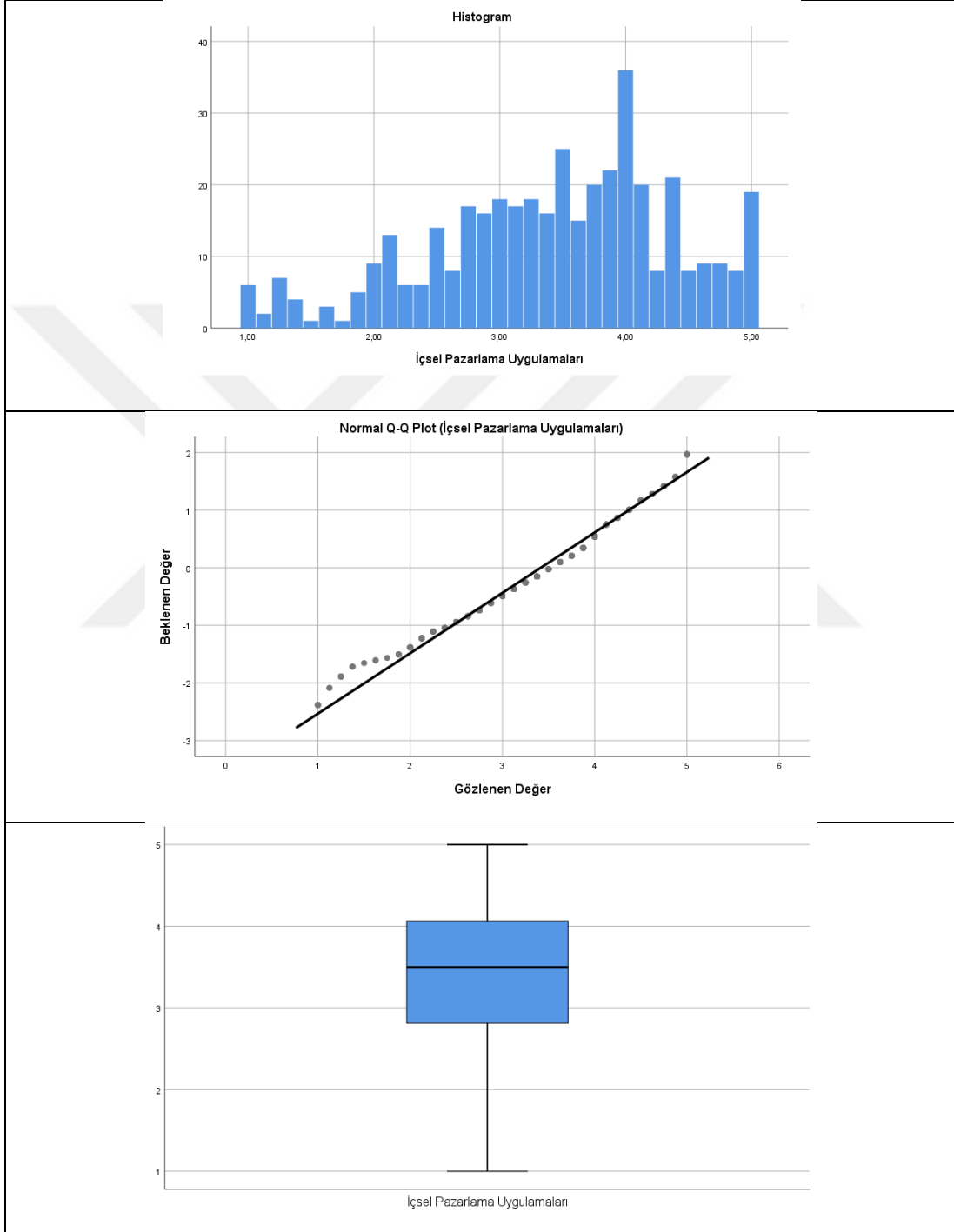
- Tansuhaj, P., Randall, D. and McCullough, J. (1988), "A Services Marketing Management Model: Integrating Internal And External Marketing Functions", *Journal of Services Marketing*, 2 (1), pp. 31-38. <https://doi.org/10.1108/eb024714>
- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*, İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Taşkın, E. ve Yeni, Z. (2016). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 62-86.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1) , 37-46.
- Tekin, G. ve Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4 (17), 1559- 1566.
- Temizkan, V. ve Öztürk, A. (2022). Girişimci Pazarlama. S. Yıldız (Ed.) *Pazarlamada Güncel Yaklaşımlar* içinde (s. 217-234). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ting, S. C. (2011). The Effect Of Internal Marketing On Organizational Commitment: Job Involvement And Job Satisfaction As Mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47 (2), 353-382. <https://doi.org/10.1177/0013161X10387589>
- Toklu, İ.T. ve Altunışık, R. (2015). Hizmetlerin Fiyatlandırılması. R. Altunışık (Ed.), *Hizmet Pazarlaması ve Stratejileri* içinde (s. 289-318). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Topaloğlu, M., Koç, H., ve Yavuz, E., (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 9 (4), 201-219.
- Tsui, A.S. Egan, T.D. ve O'Reilly III, C.A. (1992) Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, (37), 549-579. <https://doi.org/10.2307/2393472>
- Tuncay, A. H. (2009). *İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: SDÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turna, G. B. (2015). Ürün Olarak Hizmetler, Hizmetlerin Özellikleri ve Hizmet Pazarlama Karması. R. Altunışık (Ed.), *Hizmet Pazarlaması ve Stratejileri* içinde (s. 33-57). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Tutuncu, O. ve Kozak, M. (2007). An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8 (1), 1-19. https://doi.org/10.1300/J149v08n01_01

- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), (2023). Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri 2022, Erişim: 19.05.2024, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yillik-Sanayi-ve-Hizmet-Istatistikleri-2022-49569>
- Urk, M. (2015). *İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı ile Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: HÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uslu Divanoğlu, S. ve Usta, Ş. (2017). İş Tatmini ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 108-129.
- Uygun, M., Güner, E. ve Mete, S. (2013). Hizmet İşletmelerinde İç Müşteri Yaklaşımının Çalışanların Müşteri Yönlü Davranış Geliştirmesindeki Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1) , 129-149.
- Uygun, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. (Birinci Baskı). Ankara: Barış Platin Kitabevi
- Üstüner, M. (2009). Öğretmenler için Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-18.
- Varey, R. J. (1995). Internal Marketing: A Review And Some İnterdisciplinary Researchchallenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (1), 40-63. <https://doi.org/10.1108/09564239510078849>
- Varey, R. J. ve Lewis, B. R. (1999). A Broadened Conception Of İnternal Marketing, *European Journal of Marketing*, 33 (9/10), 926-944, <https://doi.org/10.1108/03090569910285869>
- Varinli, İnci. (2012). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*. (Geliştirilmiş 3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44(1). 195- 222.
- Wahn, J. C. (1998). Sex Differences in the Continuance Component or Organization Commitment, *Group & Organizational Management*, 23 (3), 256-268.
- Wallace, J. E. (1995a). Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firms. *Social Forces*, 73 (3), 811-840. <https://doi.org/10.2307/2580548>
- Wallace, J. E. (1995b). Organizatinal And Professional Commitment İn Professional And Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 228–255. <https://doi.org/10.2307/2393637>
- Wiener, Y. (1982). Commitment İn Organizations: A Normative View. *Academy of management review*, 7 (3), 418-428. <https://doi.org/10.2307/257334>

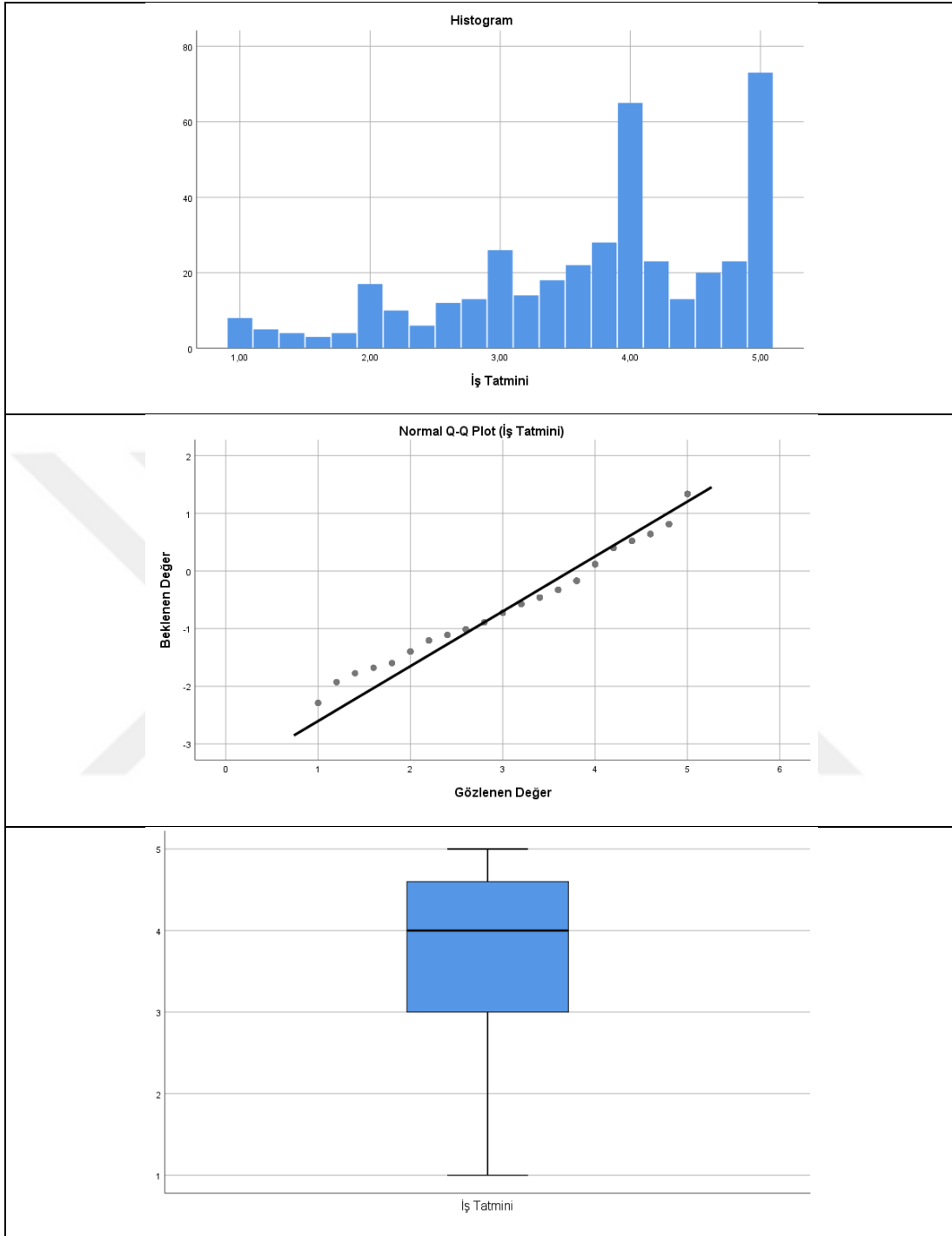
- Williamson, I. O., Burnett, M. F., ve Bartol, K. M. (2009). The Interactive Effect Of Collectivism And Organizational Rewards On Affective Organizational Commitment. *Cross Cultural Management*, 16 (1), 28-43. <https://doi.org/10.1108/13527600910930022>
- Winarsih, T. ve Fariz, F. (2021). The Effect Of Job Satisfaction On Organizational Commitment And Work Discipline. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4 (1), 1328-1339. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i1.1759>
- Yaman, Z. (2018). Sağlık Kurumlarında İçsel Pazarlamanın Çalışanların Duygusal Bağlılıkları Üzerine Etkisi. *Turkish Studies*, 13 (3), 889-898. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.13216>
- Yavaş, T., Aygün, B., ve Ulak, H. (2021). Türk Milli Eğitim Sisteminin Amaçladığı İnsan Profili: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Temelinde Bir Değerlendirme. *Journal of Social Sciences And Education*, 4 (1), 42-56. <https://doi.org/10.53047/josse.910653>
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2015). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (2), 17-34.
- Yeniçeri, T., Kurt, P. ve Akgül, V. (2020). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8 (1), 476-501. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1357>
- Yeşilkaya, M. (2015). Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Demografik Özellikler Açısından Gösterdiği Farklılıkların İstatistiksel Yöntemlerle İncelenmesi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (9), 185-194.
- Yıldız, S. M. (2011). İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme. *Türk Spor ve Egzersiz Dergisi*, 13 (2), 216-225.
- Yıldız, S. (2018). Elektronik Hizmet Marka Değerini Etkileyen Faktörler: Elektronik Hizmet Müşterileri Üzerine Bir Uygulama. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 7(14), 170-185.
- Yücel, N., Yücel, A. ve Atlı, Y. (2012). Belediyelerin Sunduğu Hizmetlerde Vatandaş Memnuniyeti: Elazığ Belediyesi Örneği . *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2 (2), 31-41.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). Personeli Güçlendirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1) , 131-142.

EKLER

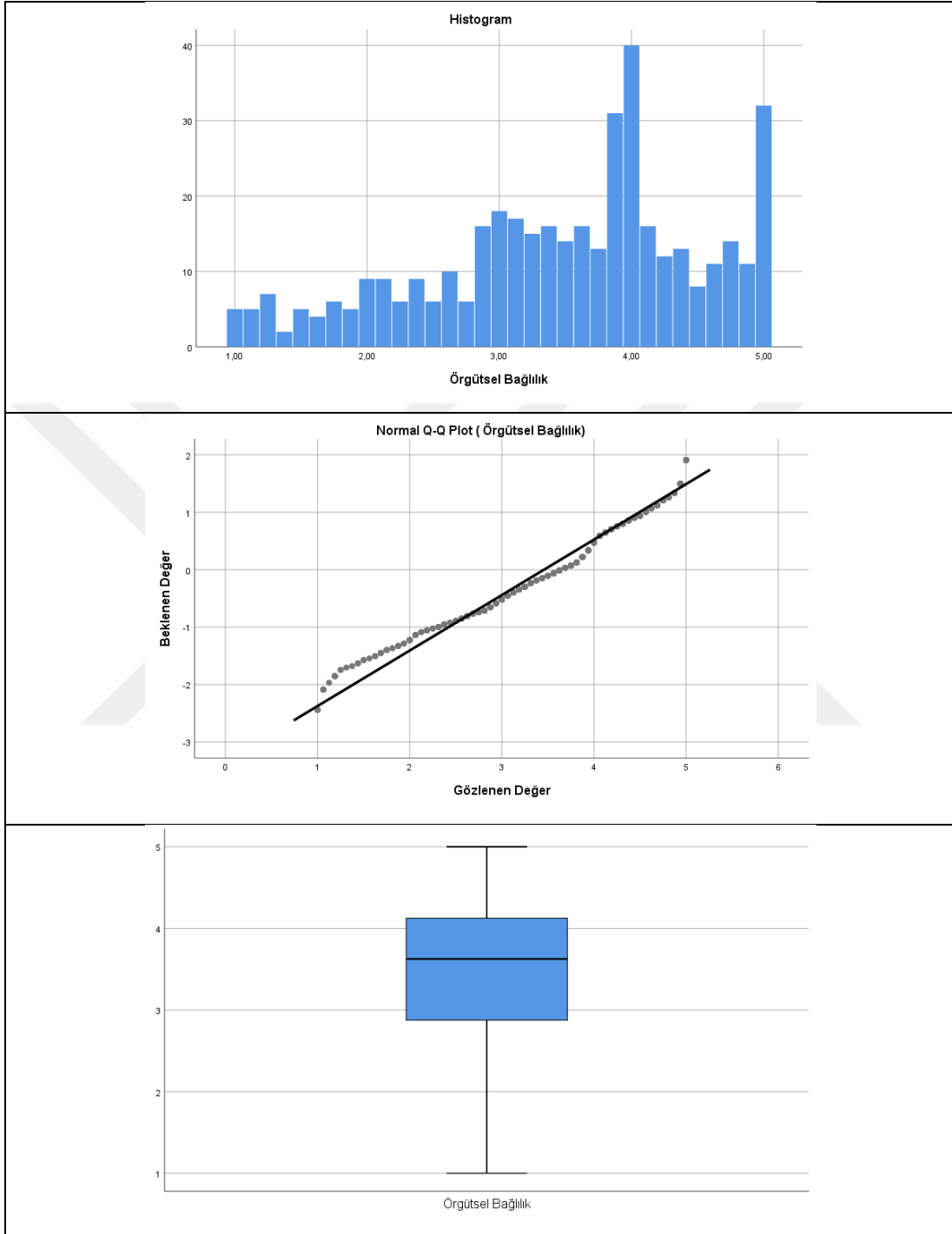
Ek-1: İçsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeği Histogram, Normal Dağılım ve Q-Plot Grafikleri



Ek-2: İş Tatmini Ölçeği Histogram, Normal Dağılım ve Q-Plot Grafikleri



Ek-3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Histogram, Normal Dağılım ve Q-Plot Grafikleri



Ek-4: Anket Formu

Eğitim Kurumlarında İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Rize İli Örneği					
Değerli Öğretmenim, Bu araştırmanın sonuçları, akademik amaçlar için kullanılacaktır. Kişisel verileriniz hiçbir yerde paylaşılmayacaktır. Anketimiz İçsel Pazarlama Ölçeği (8), İş Tatmini (5), Örgütsel Bağlılık (16) ve Demografik (8) olmak üzere 3 ölçek ve toplam 37 maddeden oluşmaktadır. Anket sorularını samimiyetle cevaplandırmanız ve zaman ayırdığınız için şükranlarımızı sunarız. Mahmut ERBAŞ- Uzman Öğretmen (Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi) Dr. Öğretim Üyesi Gülçin BİLGİN TURNA (Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Tez Danışmanı)					
			Evet	Hayır	
Ankete gönüllü olarak katılmak istiyorum.					
İçsel Pazarlama Ölçeği					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım okul öğretmenlerine inanabilecekleri bir vizyon sunar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Çalıştığım okul öğretmenlerinin bilgi ve becerilerini geliştirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Çalıştığım okul öğretmenlerini yetiştirmenin dışındaki vakitlerde öğretmenlerini geliştirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Çalıştığım okulda öğretmenler işlerini yapmaları için uygun bir şekilde yetiştirilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Çalıştığım okul öğretmenlerinin farklı ihtiyaçlarını tedarik etmek için gerekli esnekliğe sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Çalıştığım okul okulun vizyonuna katkıda bulunan öğretmenlerin performanslarını ölçer ve ödüllendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Çalıştığım okul öğretmenlerinin görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için öğretmenlerinden bilgi toplar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Çalıştığım okulda öğretmenlerle iletişime büyük önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş Tatmini Ölçeği					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Ek-4 (Devam). Anket Formu

1. Çalıştığım okulda öğretmenlik yapmayı seviyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Mutluluğu çalıştığım okulda buluyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Çalıştığım okuldan memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Çalıştığım okulda öğretmenlik yapmayı keyifli buluyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Çalıştığım okulda zaman güzel geçiyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Örgütsel Bağlılık Ölçeği					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım okulda yaptıklarım takdir edildiği için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Çalıştığım okulda, öğretmen performanslarının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Okul idaresinin çabalarına destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Çalıştığım okulda; planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Çalıştığım okulda adil bir yönetim olduğu için kendimi buraya bağlı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Önerilerim okul yönetimince dikkate alındığı için kendimi çalıştığım okula bağlı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Çalıştığım okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Çalıştığım okulda mesleki anlamda gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağlı kılıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Çalıştığım okulda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni okula bağladığımı düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek-4 (Devam). Anket Formu

10. Özellikle yeni fikirleri uygulama konusunda bana fırsatlar verilmesi nedeniyle bu okulda çalışıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Çalıştığım okulda dikkate alındığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Çalıştığım okulda kendimi geliştirme fırsatı olduğu için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Çalıştığım okula karşı hissettiğim güven duygusu, görevimi devam ettirmemi sağlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Çalıştığım okuldaki etkinlikler beni bu okula bağlı kılıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Çalıştığım okulun gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları düşündüğümde kendimi bu okula bağlı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Kendimi çalıştığım okulun bir parçası olarak hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek				
Yaşınız	☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 50 ve üzeri				
Medeni Durumunuz	☐ Evli ☐ Bekâr				
Öğretmenlikteki Hizmet Süreniz	☐ 1-5 yıldır öğretmenlik veya yöneticilik yapmaktayım. ☐ 6-10 yıldır öğretmenlik veya yöneticilik yapmaktayım. ☐ 11-15 yıldır öğretmenlik veya yöneticilik yapmaktayım. ☐ 16-20 yıldır öğretmenlik veya yöneticilik yapmaktayım. ☐ 21-25 yıldır öğretmenlik veya yöneticilik yapmaktayım. ☐ 26 ve üzeri süredir öğretmenlik veya yöneticilik yapmaktayım.				
Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süreniz	☐ Çalıştığım okulda 1-5 yıldır öğretmenlik veya yöneticilik yapmaktayım. ☐ Çalıştığım okulda 6-10 yıldır öğretmenlik veya yöneticilik yapmaktayım. ☐ Çalıştığım okulda 11-15 yıldır öğretmenlik veya yöneticilik yapmaktayım. ☐ Çalıştığım okulda 16 yıl veya üzeri sürede öğretmenlik veya yöneticilik yapmaktayım.				
Eğitim Düzeyiniz	☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora				
Çalıştığınız Okuldaki Göreviniz	☐ Öğretmen ☐ Okul İdarecisi				
Çalıştığınız Okulun Türü	☐ Anaokulu ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Diğer				

Ek-5: Rize İl Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Çalışma İzni



T.C.
RİZE VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-57774812-605.01-101146349
Konu : Tez Çalışması İzni

26.04.2024

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Rize Merkez Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesinin 05.04.2024 tarihli ve 100280494 sayılı yazısı.

b) Millî Eğitim Bakanlığının 21/01/2020 tarihli ve 1563890 (2020/2) sayılı Genelgesi.

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Mahmut ERBAŞ'ın " Eğitim Kurumlarında İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisindeki İş Tatminin Aracılık Rolü : Rize İli Örneği " konulu bilimsel araştırması kapsamında ekte sunulan Ölçek formlarını 2023-2024 Eğitim Öğretim Yılında ilimiz genelinde görev yapan tüm öğretmenlere uygulama isteği ilgi yazı ile bildirilmektedir.

Söz konusu Ölçek formlarını 2023-2024 Eğitim Öğretim Yılında denetimi okul idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre ilimiz genelinde görev yapan tüm öğretmenlere uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Resul KUL
Müdür a.
Şube Müdürü

OLUR

Mehmet OFLUOĞLU
Vali a.
Millî Eğitim Müdür V.

Adres : İl Milli Eğitim Müdürlüğü RİZE

Telefon No : 0 (464) 280 53 00
E-Posta: rizemem@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: Hamit GÖMLEKSİZ

Unvan : Şef

İnternet Adresi : rize.meb.gov.tr Faks: 4642805316

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden **abf3-7dd6-3040-98ca-510b** kodu ile teyit edilebilir.



ETİK KURUL KARARI



T.C.

RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

DEĞERLENDİRME RAPORU

Toplantı Tarihi :20/03/2024
Toplantı K. Sayısı : 2024/108

Yüksek Lisans Öğrencisi Mahmut ERBAŞ'ın "Eğitim Kurumlarında İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Rize İli Örneği" isimli tez çalışması kapsamında yürütülecek çalışmalar için izin talebi kurulumuzca değerlendirilmiş olup;

- ☒ Etik açıdan uygun bulunmuştur.
- ☐ Etik açıdan uygun bulunmamıştır.
- ☐ Etik açıdan önerilen değişikliklerin yapılmasıyla uygun bulunmuştur.



Prof. Dr. Nebi GÜMÜŞ
Başkan