

**T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

İÇSEL PAZARLAMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

NUR SÜT BALTA

MAYIS- 2024

**T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İÇSEL PAZARLAMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İLİŞKİSİ**

Nur Süt BALTA

Tez Danışmanı
Doç.Dr. İsmail DÜLGEROĞLU

BEYAN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İçsel Pazarlama ve Örgütsel Davranış İlişkisi: Fora Sigorta Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....

NUR SÜT BALTA

ÖZET

İÇSEL PAZARLAMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Süt Balta, Nur

Yüksek Lisans, İşletme

Tez Yöneticisi: Doç.Dr. İsmail DÜLGEROĞLU

Mayıs 2024

Örgütsel bağlılık, çalışanların bir kuruma olan duygusal, devam ve normatif bağlarını ifade ederken, içsel pazarlama, bir şirketin çalışanlarına yönelik uyguladığı stratejik pazarlama faaliyetlerini içerir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerini sürdürme eğilimleri, motivasyonları ve performansları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Sigorta şirketleri gibi müşteri odaklı ve yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerde, çalışanların bağlılığı ve motivasyonu şirket başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu tez, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, Fora Sigorta Şirketi'nde yapılan bir araştırma aracılığıyla incelemektedir. Araştırmada, 73 çalışandan elde edilen anket verileri analiz edilmiş ve içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamak için kapsamlı analizler gerçekleştirilmiştir. Ölçekler ve güvenilirlik analizleri sonucunda, içsel pazarlama boyutlarının genel olarak yüksek güvenilirliğe sahip olduğu, ancak örgütsel bağlılık ölçeğinde bazı boyutların (ahlaki bağlılık gibi) analize dahil edilmediği tespit edilmiştir.

Spearman korelasyon analizine göre, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık boyutları arasında karmaşık ilişkiler gözlemlenmiştir. "İletişim çalışmaları" ve "yönetim desteğinin zoraki bağlılık ile güçlü bir negatif korelasyona sahip olduğu, "yardımcı sistemler" ve "iletişim çalışmalarının ise çıkarıcı bağlılıkla zayıf pozitif ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, örgütün çalışanların bağlılığını artırmak için içsel pazarlama stratejilerini gözden geçirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. İletişim ve yönetim desteğinin artırılması, zoraki bağlılık duygusunu ile ilişkili olabilirken, ödül ve ücret çalışmaları bu alanda anlamlı bir ilişki göstermemiştir.

Bu tez, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki karmaşık ilişkileri aydınlatırken, örgütlerin çalışan bağlılığını artırmak için benimseyebileceği stratejilere dair önemli içgörüler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketi, Korelasyon Analizi



ABSTRACT

Internal Marketing And Organizational Commitment Relationship

Süt Balta, Nur

Master Degree, Business Administration

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İsmail DÜLGEROĞLU

May 2024

Organizational commitment refers to employees' emotional, continuance, and normative bonds to an organization, while internal marketing encompasses the strategic marketing activities directed at a company's employees. Organizational commitment has a direct impact on employees' retention, motivation, and performance. In customer-centric and highly competitive sectors like insurance, employee commitment and motivation are crucial for company success. This thesis examines the relationship between internal marketing efforts and organizational commitment through a study conducted at Fora Insurance Company. The study analyzed data collected from 73 employees, providing comprehensive insights into the relationship between internal marketing and organizational commitment. Reliability analyses indicated that the internal marketing scale generally had high reliability, though some dimensions of the organizational commitment scale, such as moral commitment, were excluded due to low reliability.

Spearman correlation analysis revealed complex relationships between the dimensions of internal marketing and organizational commitment. It was found that "communication activities" and "management support" had strong negative correlations with continuance commitment, while "auxiliary systems" and "communication activities" showed weak positive correlations with affective commitment. These findings suggest that organizations need to revisit their internal marketing strategies to enhance employee commitment. Increasing communication and management support may be related to the sense of enforced commitment, whereas reward and remuneration studies did not show a significant relationship in this area.

This thesis provides valuable insights into the complex relationships between internal marketing and organizational commitment and suggests strategies that organizations can adopt to boost employee commitment.

Keywords: Internal Marketing, Organizational Commitment, Insurance Company, Correlation Analysis.



İTHAF

Bu çalışma süresince değerli bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım danışman hocam Sayın Doç. Dr. İsmail Dülgeroğlu'na tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

Tüm çalışma boyunca araştırmama gösterdikleri katkıdan dolayı Sayın Serhat Akpolat'a ve Sayın Özlem Yeğengil'e çok teşekkür ederim. Ayrıca çalışmamı sürdürürken bana tüm desteğini gösteren kıymetli arkadaşım Rümeysa Kiracı'ya teşekkür ederim.

Bu yüksek lisans tezimi, benim bu günlere gelmem için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan ve her zaman yanımda olan sevgili aileme ve kıymetli eşim Taner Balta'ya ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İTHAF	viii
KISALTMALAR	xii
TABLolar	xiii
ŞEKİLLER	xiv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: İÇSEL PAZARLAMA	3
1.1. Pazarlama Kavramı	3
1.2. İÇSEL PAZARLAMA.....	7
1.2.1. İçsel Pazarlamanın Önemi.....	9
1.2.2. İçsel Pazarlama Boyutları: Ürün, Fiyat, Tutundurma ve Dağıtım	12
1.2.2.1. İçsel Pazarlamada Ürün	12
1.2.2.2. İçsel Pazarlamada Fiyat	13
1.2.2.3. İçsel Pazarlamada Tutundurma	14
1.2.2.4. İçsel Pazarlamada Dağıtım.....	15
1.2.2.5. İçsel Pazarlamanın Boyutları.....	16
1.2.3. İçsel Pazarlamanın Modelleri.....	19

1.2.3.1. Berry'nin Modeli.....	21
1.2.3.2. Grönroos'un Modeli.....	26
1.2.3.4. Lings'in Modeli.....	28
1.2.3.5. Rafiq ve Ahmed'in Modeli	29
1.2.4. İçsel Pazarlamanın Amaçları	32
1.2.5. İçsel Pazarlama Kavramının Uygulanması	33
1.2.6. İçsel Pazarlama Literatür Taraması	39
2.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	43
2.1. Örgüt ve Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	43
2.1.1. Örgütün Tanımı.....	43
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	46
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	47
2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	49
2.3.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	51
2.3.2. Tutumsal Yaklaşım	52
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ALT BOYUTLARI.....	53
2.4.1. Duygusal Bağlılık	54
2.4.2. Devam Bağlılığı.....	55
2.4.3. Normatif Bağlılık.....	56
2.5.Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler.....	57
3.BÖLÜM: İÇSEL PAZARLAMA İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	
İLİŞKİSİ: FORA SİGORTA ŞİRKETİ ÖRNEĞİ	61

3.1. Araştırmanın Konusu	61
3.2. Araştırmanın Önemi	62
3.3. Araştırmanın Yöntemi	63
3.3.2. Araştırmanın Modeli	63
3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri	64
3.4. Verilerin Analizi	67
3.5. Araştırmanın Örneklemi ve Bulguları	67
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	77
ÖNERİLER	81
KAYNAKÇA	83
EKLER 1: ANKET FORMU	89

KISALTMALAR

YS: Yardımcı Sistemler

EÇ: Eğitim

ÜÇ: Ücret

İÇ: İletişim

YD: Yönetim Desteği

ÇB: Çıkarıcı Bağlılık

ZB: Zoraki Bağlılık



TABLÖLAR

Tablo 1 : İçsel Pazarlama Alanındaki Yaklaşımlar	46
Tablo 2 : Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri.....	80
Tablo 3 : Güvenilirlik Testi Bulguları	81
Tablo 4 : Araştırmada Bulunan Ölçeklere Verilen Yanıtlara İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları	82
Tablo 5 : Spearman Korelasyon Analizi Bulguları	83
Tablo 6 :Hipotez Bulgularının Yorumlanması	85-86



ŞEKİLLER

Şekil 1	: Pazarlama Karmaları	19
Şekil 2	: İçsel Pazarlama Modeli	23
Şekil 3	: İçsel Pazarlama Karması	31
Şekil 4	: Berry'nin İç Pazarlama Modeli	37
Şekil 5	: Grönroos'un Modeli	39
Şekil 6	: Lings'in İç Pazarlama Modeli	41
Şekil 7	: Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli	44
Şekil 8	: İçsel Pazarlama Uygulama Adımları	49
Şekil 9	: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	64
Şekil 10	: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Modeli	66
Şekil 11	: Tutumsal Yaklaşım Modeli	67
Şekil 12	: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları	68
Şekil 13	: Araştırmanın Modeli	78

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, işletmelerin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının bağlılığı ve motivasyonuna bağlıdır. Günümüzün en başarılı şirketleri incelendiğinde listede Japon markaları görebilirsiniz. Japonya'nın genel kültürüne göre işe bağlılık çok önemlidir. Çalışanların şirkete bağlılığı birçok firmayı başarıya taşımaktadır. Birçok firma için çalışanlar belkemiğidir ve onların performansı, örgütün genel başarısını belirler. Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine ve şirketlerine yönelik duygusal, devam ve normatif bağlarını ifade eder. Çalışanların işlerine duygusal bir bağlılık hissetmeleri, sadece şirketin başarısını artırmakla kalmaz, aynı zamanda iş yerinde olumlu bir atmosferin oluşmasına da katkı sağlar. Bu bağlamda, içsel pazarlama, şirketlerin çalışanlarının bağlılığını artırmak için kullandıkları stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır.

İçsel pazarlama, bir şirketin çalışanlarına yönelik uyguladığı stratejik pazarlama faaliyetlerini içerir. Çalışanlar, içsel müşteriler olarak görülür ve onların memnuniyetini sağlamak, şirketlerin dışsal başarılarını da etkiler. İyi yapılandırılmış içsel pazarlama stratejileri, çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirebilir ve onların motivasyonunu artırabilir. Özellikle sigorta sektörü gibi müşteri odaklı ve yüksek rekabetin olduğu alanlarda, çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı kritik bir rol oynar. Sigorta şirketleri, hizmet kalitelerini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışanlarının yüksek düzeyde bağlılık göstermesine ihtiyaç duyar.

Fora Sigorta Şirketi'nde yapılan bu araştırma, içsel pazarlama çalışmalarının örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, içsel pazarlamanın farklı boyutlarını ve bu boyutların örgütsel bağlılığın çeşitli yönleriyle olan ilişkilerini analiz etmektedir. İçsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki dinamikleri anlamak, şirketlerin çalışanlarını nasıl daha etkili bir şekilde motive edebileceğine dair önemli ipuçları sağlayabilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve korelasyon analizi, içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki karmaşık ilişkileri ortaya

koymaktadır. Bulgular, içsel pazarlama boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında hem pozitif hem de negatif korelasyonların bulunduğunu göstermektedir. Örneğin, "İletişim Çalışmaları" ve "Yönetim Desteği"nin zoraki bağlılık ile güçlü bir negatif korelasyona sahip olması, şirketlerin çalışanlarının zoraki bağlılık duygusunu azaltmak için bu alanlara odaklanmaları gerektiğini önermektedir.

Bu tez, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere dair kapsamlı bir analiz sunmaktadır. Bulgular, şirketler içsel pazarlama stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri ve çalışan bağlılığını artırmak için benimseyebilecekleri yeni yaklaşımlar geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Gelecekteki çalışmalar için önerilen stratejiler, şirketlerin çalışanlarına odaklanarak uzun vadeli başarıyı sağlamalarına yardımcı olabilir.

1. BÖLÜM: İÇSEL PAZARLAMA

1.1. Pazarlama Kavramı

Pazarlama kavramının kökeni oldukça eskiye dayanmaktadır, ancak modern anlamıyla pazarlama kavramı 20. yüzyılın başlarında başlamıştır. İlk pazarlama tanımı ve kavramı üzerine önemli etkilerde bulunan kişilerden biri Philip Kotler'dir. Philip Kotler, 1967 yılında yayımladığı "Pazarlamanın İlkeleri" adlı kitabında pazarlamayı şu şekilde tanımlamıştır: "Pazarlama, örgütün belirli müşteri gruplarına yönelik olarak, bu müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla, ürünlerini ve hizmetlerini planlaması, fiyatlandırması, tanıtması ve dağıtması işlemidir."

Bu tanım, pazarlamanın bir dizi faaliyeti içerdiğini ve müşteri odaklı bir yaklaşımın merkezinde olduğunu vurgular. Pazarlama, ürün veya hizmetin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tanıtılması ve dağıtılması gibi süreçleri içerirken, bu süreçlerin müşteri gereksinimlerini karşılamak için yapılması gerektiğini belirtir. Pazarlama kavramı ve tanımı zaman içinde evrilmiş ve genişlemiş, dijital pazarlama, ilişkisel pazarlama, deneyimsel pazarlama gibi alt alanlar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle pazarlama tanımı zaman içinde değişebilir ve genişleyebilir.

Pazarlamanın diğer tanımlarına baktığımızda ise müşterilere değer yaratmak, iletmek ve sunmak ve müşteri ilişkilerini şirkete fayda sağlayacak şekilde yönetmek için kullanılan örgütsel bir işlev ve bir dizi süreç olduğunu görebilmekteyiz. Pazarlama yönetimi ise hedef pazarları seçme ve üstün müşteri değeri yaratma, sunma ve iletmeye yoluyla müşterileri elde etme, elde tutma ve büyütme sanatı ve bilimi olarak bilinmektedir (Kotler ve Keller, 2006: 4).

American Marketing Association'un 2017 yılında yaptığı pazarlama tanımı ise şu şekildedir. "Pazarlama; müşteriler, alıcılar, ortaklar ve genel olarak toplum için değer taşıyan tekliflerin yaratılması, iletilmesi, sunulması ve paylaşılması için yapılan faaliyet, kurumlar dizisi ve süreçlerdir (ama.org, Erişim Tarihi:2023)". Modern pazarlama, 1950'lerde insanların bir ürünü onaylamak için basılı medyadan daha fazlasını kullanmaya başlamasıyla başlamıştı. Televizyon ve çok geçmeden internet evlere girdikçe,

pazarlamacılar kampanyaların tamamını birden fazla platformda yürütebilmektedir. Tahmin edebileceğiniz gibi, son 70 yılda pazarlamacılar, başarıyı optimize etmek için bir işletmenin ürünü tüketicilere nasıl satacağına dair bilgi verme konusunda giderek daha önemli hale gelmiştir.

Pazarlama, hem üreticilere hem de tüketicilere önemli faydalar sağlamaktadır. Pazarlamanın faydaları Economic Times web sitesinde detaylıca verilmiştir

(<https://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing>, Erişim Tarihi:23.10.2023).

- Marka farkındalığı yaratma: Pazarlama, tüketicilerin markanın motivasyonları ve ürünleriyle tanışmasını artırmaya yardımcı olur. Pazarlama, sadık bir müşteri tabanı arasında köprü kurmaya yardımcı olur.

- Trafik oluşturma: Çevrimiçi pazarlamanın farklı yöntemleri, trafik ve olası satışların oluşturulmasına yardımcı olur ve bu da uzun vadede markanın satışlarını artırır.

- Geliri artırır: Web sitesi optimizasyonu, e-posta kampanyaları oluşturma ve pazarlama stratejilerini düzenleme yoluyla markalar geliri ve satışları artırır.

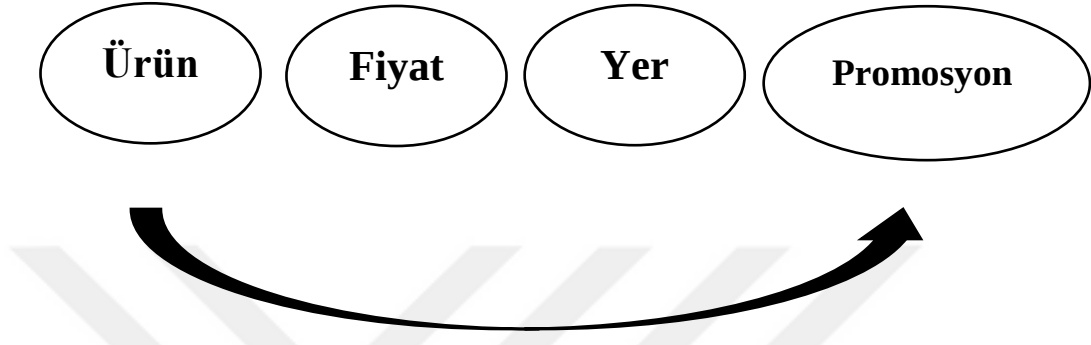
- Güven Geliştirme: Güçlü pazarlama kampanyalarına ve internet varlığına sahip markaların güven oluşturmaya yardımcı olduğu, bunun da satın almaların artmasına ve sadık tüketicilere yol açtığı gözlemlenmiştir.

- Takip ölçümleri: Genel olarak bir markanın pazarını ve işini incelemek, pazarlama kampanyaları geliştirirken önemlidir. Bu nedenle ölçümleri izlemek, markanın ilerleyişini kontrol etmeye ve satışları optimize etmek için pazarlama stratejilerini buna göre uyarlamaya yardımcı olur

(<https://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing>, Erişim Tarihi:23.10.2023).

Pazarlama yönetimi yukarıda yer alan faydaları sağlarken E. J. McCarthy'nin oluşturduğu 4P'den yararlanmaktadır.

Şekil 1: Pazarlama Karmaları



Kaynak: McCarthy,1965

Ürün: Ürün pazarlamanın köküdür. Girişimin müşterisine sunmak istediği ürün veya hizmeti ifade eder. Bir pazarlamacının bir ürün için kampanya hazırlamadan önce ürünün inceliklerini, ürünün nasıl kullanılabileceğini, tüketiciye nasıl fayda sağlayabileceğini vb. bilmesi gerekir. Ürün, tüketici talebine veya pazar bulunabilirliğine cevap vermelidir.

Fiyat: Fiyat pazarlamanın diğer P'sidir. Ürünün satış fiyatını ifade eder. Birim maliyet fiyatı, dağıtım giderleri ve pazarlama maliyetleri gibi faktörler ürünün fiyatının belirlenmesinde önemli bir faktördür. Rakip firmaların fiyatları ve tüketici talepleri de ürüne karar verirken etkili olur.

Yer: Pazarlamanın bir diğer P'si de yerdir. Ürünün dağıtımını ifade eder. Ürün fiziksel ön planda veya çevrimiçi olarak satılabilmektedir.

Promosyon: Pazarlamanın son P'si promosyonlar veya entegre pazarlama iletişimi kampanyalarıdır. Promosyonlar içerisinde reklam, satış, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama, satış promosyonları, gerilla pazarlama ve sponsorluklar yer almaktadır (<https://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing> , Erişim Tarihi: 23.10.2023).

Pazarlama'nın 4P'sinden biri olan ürün, servis hizmetlerinde farklı bir yapıya evrilmektedir. Hizmete dayalı şirketler, müşterilerin tesisatçı, avukat veya danışman gibi çalışanlarının becerilerini veya hizmetlerini satın almalarına olanak tanır. Hizmetler soyut olduğundan ve satın alabileceğiniz fiziksel ürünlerden farklı olduğundan, reklam verenlerin bunları tanıtmak için kullandıkları pazarlama stratejileri de farklılık gösterir. Reklamcılıkta çalışıyorsanız hizmet pazarlamasını anlamak, satışları artırmanıza, daha fazla potansiyel müşteri oluşturmaya ve marka bilinirliğini artırmanıza yardımcı olabilir (indeed.com, 23.10.2023'te Erişildi.).

Hizmet pazarlamasında çalışan, müşterileri çekmede, oluşturmada ve onlarla ilişkileri sürdürmede merkezi bir rol oynar. Hizmet pazarlamasında çalışanların merkezi rolünün tanınması, çalışanların gelişimine güçlü bir şekilde odaklanan "içsel pazarlama" programlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Tansuhaj, Randall ve McCullough, 1988:31).

1.2. İÇSEL PAZARLAMA

Pazarlama kavramı, bir firmanın tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasını hedef olarak belirler. Bir ürünün tüketici açısından değeri, ürünün bu ihtiyaçları karşılama yeteneği olarak da bilinmektedir. Üretilen mallar ve hizmetler için tüketicilerin ihtiyaçları, pazarın sunduğu özelliklerle karşılanır. Ancak eş zamanlı üretim ve nispeten daha yakın tüketici temasıyla birleşen hizmetlerin pazarlama faaliyetleri oldukça benzersizdir. Hizmet endüstrilerinde, çalışan-müşteri etkileşimi pazar sunumunun önemli bir bölümünü belirlemekte ve tüketici memnuniyetinin belirlenmesinde çalışanın rolü oldukça fazla olmaktadır. Hizmetin kalitesi ve hizmet dağıtımının verimliliği ile iletişim çabasının etkinliği, daha doğrudan firma çalışanlarının eylemlerine bağlıdır. Çalışan-müşteri etkileşimlerine daha fazla dikkat edilmesi, algılanan hizmet kalitesinde, müşteri memnuniyetinde ve hizmet müşterilerinin tekrar satın alma davranışlarında artışa neden olabilir (Tansuhaj, Randall ve McCullough, 1988:32).

Hizmet pazarlamasında çalışanın öneminin anlaşılması ve çalışanların pazarlama programına katılımının artırılması çabası doğrudan "içsel pazarlama" ile ilgilidir. İçsel pazarlama, bir yönetim felsefesi ve çalışanları iç müşteri olarak gören faaliyetler bütünüdür. İşleri içsel ürünler olarak görür ve daha sonra bu iç müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için içsel ürünler sunmaya çalışır, aynı zamanda, bir iç pazarlama programı, müşteri bilincine sahip personel geliştirmeyi amaçlar, güçlü bir şekilde çalışanların gelişimine yöneliktir ve çalışan bu noktada çok önemlidir (Tansuhaj, Randall ve McCullough, 1988:32).

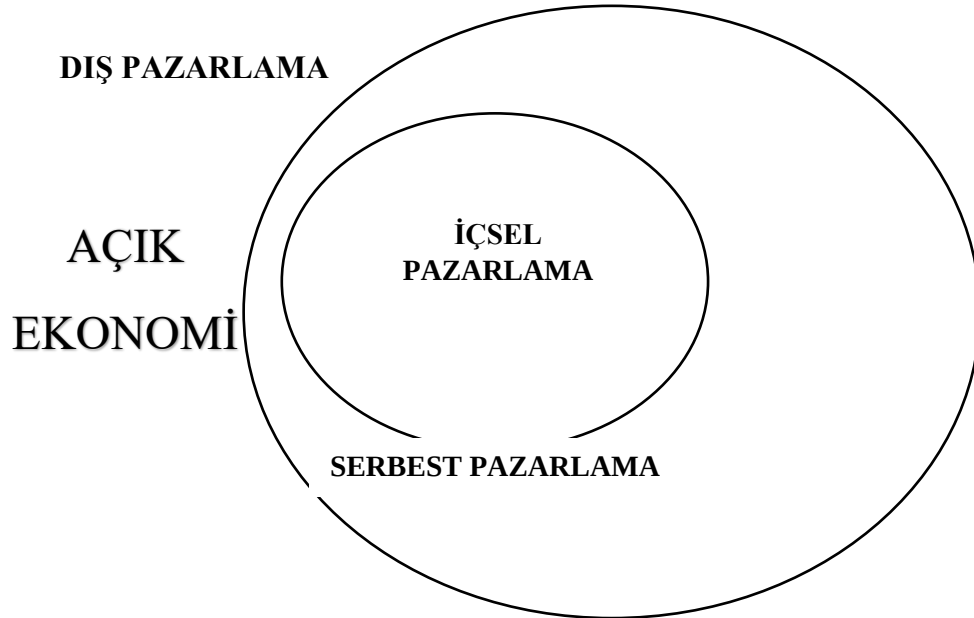
İçsel pazarlama ilk olarak 1976 yılında Berry

ve arkadaşları tarafından hizmet kalitesini artırmaya yönelik bir araç olarak ortaya çıkmıştır (Dülgeroğlu, 2018:177). Bunun yanı sıra İçsel Pazarlama kavramı yıllar boyunca farklı şekilde tanımlanmıştır. 1976'da Berry ve diğerlerinin yaptığı çalışmada, içsel pazarlamanın 'organizasyonun hedeflerini yerine getirirken hayati bir iç pazarın (çalışanların) ihtiyaçlarını karşılayan iç ürünleri (işleri) mevcut hale getirmekle ilgilenmesi' şeklinde

tanımlamıştır. İçsel pazarlama, 1981 yılında Grönroos tarafından 'Firmanın çalışanlarına satılması' olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda 'Nitelikli çalışanları, ihtiyaçlarını karşılayan iş ürünleri aracılığıyla çekme, geliştirme, motive etme ve elde tutma süreci' olarak da tanımlanır. Joseph (1996) içsel pazarlamayı, "Pazarlamanın, insan kaynakları yönetiminin ve ilgili teorilerin, tekniklerin ve ilkelerin, hizmet sunma şekillerini sürekli olarak geliştirmek amacıyla organizasyonun her seviyesindeki çalışanları motive etmek, harekete geçirmek, benimsemek ve yönetmek için uygulanması" olarak tanımlamıştır. İçsel pazarlamanın bir başka tanımı da, tüm hizmet ve destek personelinin müşterileri memnun edecek şekilde bir ekip olarak çalışmasını sağlayacak şekilde eğitilmesidir (Tek, 1999: 57 Akt.Dülgeroğlu,2018:177).

İçsel pazarlamanın ilk çıkışından bu yana birçok forma büründüğü açıkça görülmektedir. Yapılan tüm tanımların ortak noktası ise şirketin çalışanlara pazarlanması ve bu şekilde şirket çalışanların motive edilmesidir (Dülgeroğlu,2018:178).

Şekil 2: İçsel Pazarlama Modeli



Kaynak: Dülgeroğlu, 2018:178

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi firmalar pazarlama faaliyetlerinde çevreleriyle birebir ilişkilidir. Bu nedenle firmanın iç yönlerine yatırım yapmak şirkete dış kazanımlar sağlayacaktır. Bu nedenle, bir firmanın dış ve iç pazarlama çabalarının bir amaç için birleştirildiği belirtilmektedir (Dülgeroğlu, 2018:178).

Pazarları analiz etmek ve dış pazardan yararlanmak için stratejiler geliştirmek oldukça önemli olurken, pazarlama stratejilerinin uygulanmasını sağlamak için tek başına yeterli değildir. Dış pazara yönelik geleneksel olarak tasarlanmış pazarlama programlarının geliştirilmesine ek olarak, bu stratejilerin işe yaramasını sağlamak için esasen aynı sürecin şirketlerin içindeki iç pazar için de strateji geliştirilmesi gerekmektedir (Piercy ve Morgan, 1991:83). Yeni teknolojilerin gelişmesi ile pazarlama kavramlarının da gelişimine tanık olunmaktadır. Birçok firmanın aynı pazarda yer alması ve rekabetin oldukça fazla olmasından dolayı firmalar pazarlama anlayışında değişikliklere gitmesi gerekmektedir. Pazarlama karmaları rekabette firmalara önemli avantajlar sağlamıştır.

1.2.1. İçsel Pazarlamanın Önemi

İç pazarlama kavramının kökenleri, 1980'lerde hizmet sektörlerinde kaliteyi artırmaya yönelik çabada, hizmet sunum mekanizması olan çalışanların incelenmesi ve kontrol edilmesine dayanmaktadır. İçsel pazarlamada temel fikir Grönroos'un 1981'de yaptığı çalışmada sunulmuştur. Grönroos'un çalışmasında bir çalışanın etkili bir şekilde hizmet sunabilmesi için motive edilmiş olması ve kendisinin de bir müşteri olduğuna dair bilince sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. George'un 1977'de yaptığı bir diğer önemli içsel pazarlama çalışmasında ise müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasındaki bağlantı olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu teorik çalışma ise kabul görerek perakende pazarlama literatüründe yer almıştır. Çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi çalışmalarında yer veren ve bu ilişkiyi sorgulayan Hoffman ve Ingram (1991), Piercy (1995), Rafiq ve Ahmed, (1993), sonraki çalışmalarında bu temel fikri

sadece geliştirmekle kalmamış, aynı zamanda iç pazarlamanın kavramsal alan/sınırını genişletmeye devam etmiştir. Örneğin, Berry (1984) ve Berry ile Parasuraman (1991), sadece çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında bir bağlantı olduğu fikrini savunmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların bir firmanın iç müşterileri olduğunu öne sürmüşlerdir (Ballantyne,2003:1257).

Berry'nin (1981) İçsel Pazarlama (Internal Marketing) alışmasında çalışanları da müşteriler olarak görmesinin temel sebebi ise dış müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanırken bir yandan da iç müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini savunmaktadır. Böylelikle bir firmanın gelişmesi öncelikle iç kısımda başlayacak ve firmanın algısı böylelikle dış müşterilerine de yansıyacaktır. Bu mantığın temeli kısaca iç müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayarak bir organizasyonun, dış müşterileri memnun etmek için istenen kaliteyi sağlama konusunda daha iyi bir konumda olması gerektiğidir. Bu bağlamda, çalışan ihtiyaçlarını karşılayanın, çalışan motivasyonunu ve bağlılığını arttırdığı varsayımı bulunmaktadır (Ahmed and Rafiq, 2003:1178). İç pazarlama, bir organizasyonun içindeki çalışanlara odaklanan bir yönetim yaklaşımıdır ve bu yaklaşımın tüm firmalara ve yöneticilere sağladığı büyük avantajları bulunmaktadır (Ballantyne,2003:1257). Bu öneriyi bir örnekle açıklamak gerekirse A firması iyi bir müşteri memnuniyeti için bir ürün üretmek istemektedir. Ürünün kalitesi, ürünün deneyimini müşterilerine yansıtmak için öncelikle toplantılar yaparak çalışanların fikirlerini almaktadır. alışanlarını dinleyen ve ihtiyaçlarını gideren firma onlardan iyi bir ürün talep edecektir. Böylelikle firmanın olgusu öncelikle iç müşterilerde gelişecek ve nihai müşterilere de aynı kaliteyle ulaşacaktır.

İçsel pazarlama kavramı daha önce bilgi yenileme amacıyla bir ilişki geliştirme stratejisi olarak tanımlanmıştır. Ballantyne'nin 2003 yılında yaptığı çalışmada İçsel Pazarlama kavramının tanımlarından ve önemlerinden bahsetmiştir. Aşağıda Ballantyne'nin (2003) alışmasında yer verdiği tanımlardan bahsedilmektedir:

- İçsel pazarlama özellikle kurumlar içerisindeki kişilerde ilişki geliştirme çalışmalarına destek sağlamaktadır. Katılımcılar arasında karşılıklı değer alışverişi ile başlar.
- İçsel pazarlama, bir öğrenme faaliyeti sürecini gerektirir.
- İçsel pazarlama kişiler arasındaki ilişkiyi geliştirdiği için ilişki geliştirme, öğrenme faaliyeti ile bilgi yenileme arasında arabuluculuk yapar.
- Bilgi yenileme, içsel pazarlamanın amacıdır.

İçsel pazarlama, dış pazarın ilgisine dayanarak anlam kazanır (Ballantyne,2003:1257).

İçsel pazarlama çalışmaları Ballantyne'nin çalışmasıyla önemli bir ilerleme kaydetmiştir. Özellikle tanımları içsel pazarlamanın pazarlama konuları içerisinde daha iyi anlaşılmasına sebep olmuştur. İçsel pazarlamanın önem kazanması için dış pazarın da ilgisini alması gerektiği görülmektedir.

İçsel pazarlama faaliyeti Ballantyne (2003) çalışmasında da yer verdiği gibi karşılıklı değer alışverişidir. Firma iyi bir ürün ya da hizmet sunumu üretmek istiyorsa öncelikle iyi bir sermayeye ve iyi bir girdiye ihtiyaç duymaktadır. Firmanın ürün girdilerinden biri de emektir. Emeği ve çalışanlara değer veren firma sonucunda da iyi bir çıktı sahibi olacaktır. Bakıldığında günümüzde başarılı birçok firmanın çalışanlarıyla böyle bir ilişkisi olduğu da görülmektedir (Ballantyne,2003:1257).

İçsel pazarlama kavramına çalışmalarında yer veren diğer kişi ise Gummesson'dur. Gummesson 1999 yılında yaptığı çalışmada içsel pazarlamanın bir ilişki ağları içerisindeki ilişkiler silsilesi olduğunu savunmuştur. İçsel pazarlama Gummesson'a göre bir strateji düzeyidir. Pazarlama konusunda oldukça başarılı olan Gummesson bu stratejiyi kalite ile bütünleştirmiştir. Gummesson'a göre pazarlamada en büyük ve en önemli silah kalitedir (Ballantyne,2003:1257).

Sonuç olarak daha önce sadece müşteri memnuniyeti üzerine odaklanılmış bir pazarlama düşüncesi var iken gelişmiş teknolojiler, rekabet ortamı ve birçok etmen bu pazarlama düşüncesini değiştirmiştir. Artık sadece müşteri memnuniyetine odaklanılmamalıdır. Müşteri memnuniyetini

sağlayabilmek ve pazarda istenilen mesajı iletebilmek için çalışan memnuniyetine de odaklanılmalıdır (Ballantyne,2003:1257).

1.2.2. İçsel Pazarlama Boyutları: Ürün, Fiyat, Tutundurma ve Dağıtım

Pazarlamanın günümüzde anlaşılması ve uygulamalarda kullanılmasının en önemli araçları pazarlama karmasıdır. Pazarlama karması günümüzde en çok 4P (Product, Price, Promotion, Place) olarak kullanılmaktadır. Pazarlamanın da bir alt dalı olan İçsel Pazarlama kavramının da karmaları bulunmaktadır. İçsel pazarlamanın mantığını anlamak için öncelikle içsel pazarlamanın boyutları yani diğer bir deyişle karmaları anlaşılmalıdır.

1.2.2.1. İçsel Pazarlamada Ürün

İçsel pazarlamada temel olarak ürün firmanın içsel olarak sunduğu üründür (Berry, 1981: 34; Rafiq ve Ahmed, 1993: 223; De Bruin-Reynolds et al., 2015: 26 ve Tanhaei et al, 2013: 340) İçsel pazarlamada ürünün en önemli amacı şirkete en uygun olan kişileri çekmek ve şirkette bulunan kişiler için çalışma alanlarının, çalışma yerlerinin çekici olmasını sağlamaktır. (Voima, 2000: 240). Başarılı bir hizmet ya da ürün firması, öncelikle işleri çalışanlarına satmaları gerekmektedir. Firma satacağı ürünü ve hizmeti eğer çalışanlarına da pazarlayabilirse dış müşterilerine de pazarlayabilecektir. Yani diğer bir deyişle çalışanların daha memnun olmaları için firma öncelikle kendi çalışanlarını firmaya bağlamaları gerekmektedir (Sasser ve Arbeit, 1976: 64). İçsel pazarlamada yer alan ürünü bir örnekle açıklamakta fayda vardır. Firma pazarda üretmek istediği ürünü ya da hizmeti değerlendirir ve iç pazarı yani çalışanlarına önce hizmet ve ürün üretir. Eğer bir çalışan bu hizmetle firmaya bağlanırsa, dış müşteriler de rekabet ortamında firmayı tercih edeceklerdir.

De Bruin-Reynolds et al.'un (2015) çalışmasında içsel ürünün bileşenlerini detaylı bir şekilde açıklamış ve bu bileşenler üzerinden firmaların içsel pazarlama ürünü elde edebileceklerini belirtmişlerdir. Çalışmada; eğitim ve geliştirme, yetkilendirme, rol uyumu ve netlik, kariyer gelişimi gibi alanlar içsel pazarlamanın bileşenlerini oluşturmaktadır. Kısacası bu bileşenler toplu bir şekilde İçsel Pazarlamada ürünü oluşturmaktadır. Organizasyonlar, çalışanlarını firmaya olan memnuniyetini ve bağlılığını arttırmak için sürekli eğitim ve geliştirme çalışmaları yapmalıdırlar. Bu programlar özellikle de birimlere yönelik farklı çalışmalar olmalı ve çalışanlar bu firmada bulundukları her saniye gelişimlerinin açık olduğunu hissetmelidirler. Ayrıca firmalar için bir başka önemli konu ise yetkilendirmedir. Yetkilendirme, çalışanlara görevlerini yerine getirirken daha fazla özerklik sağlayarak harekete geçmelerine ve gerekli kararları almalarına olanak tanır. Rol uyumu, iş ile çalışanların kişilikleri arasında iyi derecede uyum gerektirir ve rollerin sorumlulukları ile beklentileri açıkça çalışanlara iletilmelidir. Kariyer gelişimi, nitelikli çalışanların memnuniyeti, çekiciliği ve elde tutulmasında önemli bir rol oynar (De Bruin-Reynolds et al., 2015: 26). Tüm bunlar firmaların içsel pazarlama kavramındaki ürün grubunun bileşenleridir. Bir firma iyi bir içsel pazarlama faaliyeti yürütebilmek için öncelikle ürününü oluşturmalıdır.

1.2.2.2. İçsel Pazarlamada Fiyat

İçsel pazarlamada önemli bir diğer karma ise fiyattır. Piercy ve Morgan (1991: 85) iç fiyatı şu şekilde tanımlamaktadır: Bir çalışanın bir firmada çalışırken bir ücret ödemesidir. Bu, çalışanların organizasyona ayırdıkları zaman ve çalışmaya bağlılıkları için bazı maliyetler ödedikleri anlamına gelir (Dunne ve Barnes, 2000: 203).

Yukarıda bahsedilen maliyetler fırsat maliyetleri, psikolojik maliyetler ve duygusal emek maliyetleri olarak sınıflandırılmaktadır (De Bruin-Reynolds vd., 2015: 26). Fırsat maliyeti, çalışanların örgütteki işi uğruna vazgeçtiği dış fırsatları ve çalışanların örgüt içindeki değişikliklere uyum sağlamak için yaptığı fedakarlıkları ifade etmektedir (De Bruin-Reynolds vd., 2015: 26).

Fırsat maliyetlerinin doğru ölçümü oldukça zor olduğundan, çalışanlar yeni çalışma yöntemlerini benimsemenin maliyetinin fazla olduğunu benimseyebilirler (Rafiq ve Ahmed, 1993: 224). Psikolojik maliyetler çalışanların depresyonu ve demoralizasyonu ile ilişkilidir. Çalışanların, müşterilerine hizmet verirken (müşteriler gergin veya kızgın olsa bile) duygularını kontrol etmeleri ve sakin kalmaları gerekmektedir ve bu durum onlar için duygusal gerginlik ve zorluklar yaratabilmektedir (De BruinReynolds vd., 2015: 26). Bir çalışanın bir iş yeri için verdiği psikolojik maliyetler çok önemlidir. Bu maliyetler kişinin firmaya olan bağlılığını belirleyen faktörlerdendir.

1.2.2.3. İçsel Pazarlamada Tutundurma

İçsel pazarlama, çalışanlara şirketin hedeflerini, başarılarını ve yeniliklerini duyurma ve onları bu konular hakkında motive etme sürecidir. İçsel iletişim araçları, toplantılar, eğitimler ve motivasyonel etkinlikler bu tutundurma sürecinde önemli rol oynar (De BruinReynolds vd., 2015: 27).

İçsel pazarlama, işletmenin dış dünyada başarılı olabilmesi için temel bir ön koşuldur. Çalışanlar, işletmenin itici gücüdür ve onların motive, bilgili ve bağlı olması, işletmenin başarısını belirleyen kritik faktörlerden biridir. Tutundurma karmasının içsel pazarlama stratejileriyle bütünleşmesi, işletmenin sürdürülebilir başarısını sağlamak için önemlidir. İçsel pazarlama ve tutundurma karması, bir işletmenin içindeki insan kaynaklarını yönetme ve motive etme sürecinde kritik bir rol oynar. Doğru stratejilerle birleştirildiğinde, bu yaklaşım işletmelerin iç ve dış başarılarını artırabilir ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir (Dunne ve Barnes, 2000: 203).

İçsel pazarlama, çalışanlara şirketin başarılarını, hedeflerini ve değerlerini duyurma ve onları bu konular hakkında motive etme sürecidir. Örneğin, şirket içi etkinlikler, bültenler, e-postalar ve toplantılar aracılığıyla şirketin başarıları kutlanabilir ve çalışanlara ilham verici hikayeler paylaşılabilir. İçsel pazarlama ve tutundurma karması, işletmenin içindeki insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmeyi ve motive etmeyi amaçlar. Bu

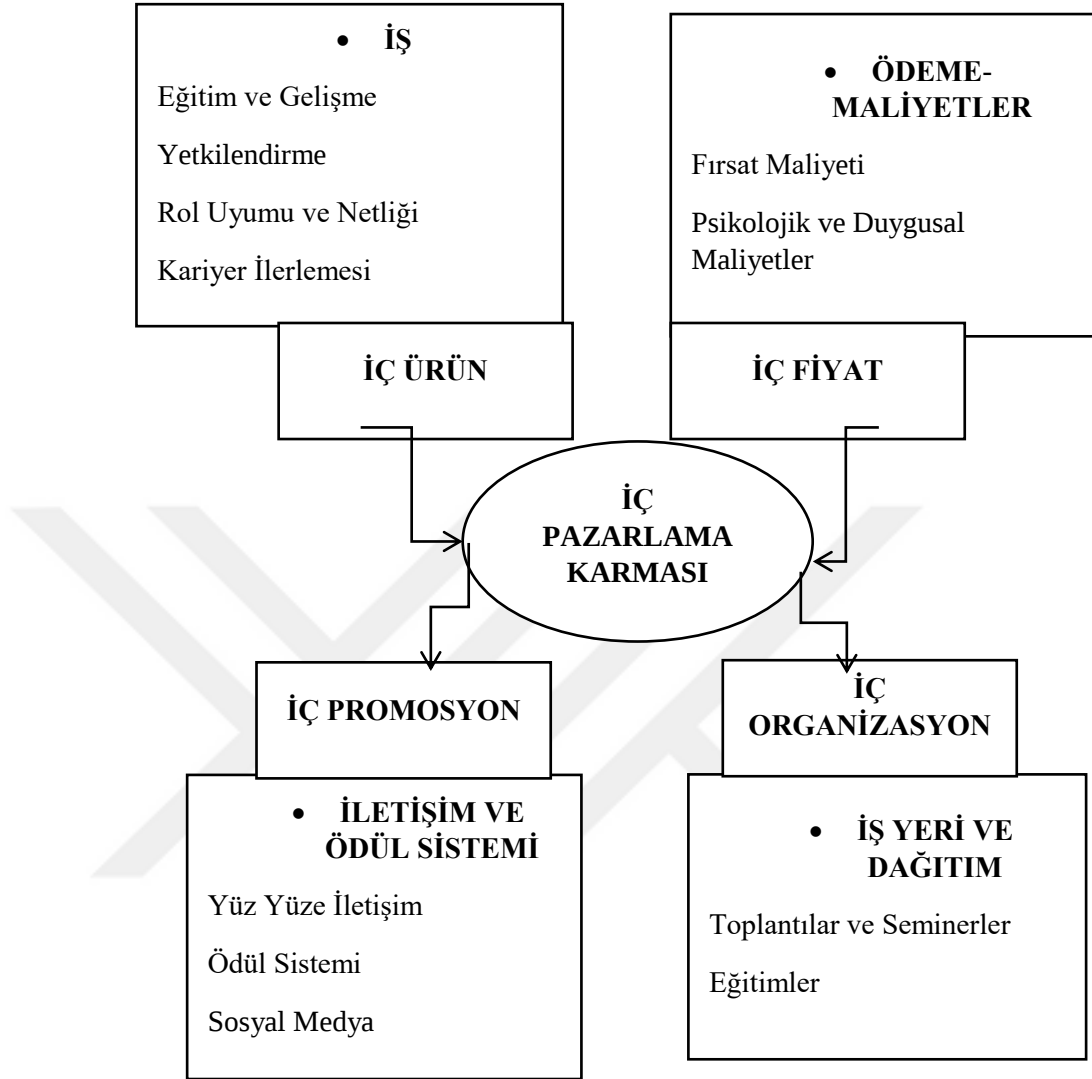
yaklaşım, çalışanların şirketin değerlerini benimsemesini, hedeflerine odaklanmasını ve şirketin başarısını artırmasını sağlar. Bu da sonuç olarak, işletmenin dış dünyada başarılı olmasına katkıda bulunabilir (Dunne ve Barnes, 2000: 204).

1.2.2.4. İçsel Pazarlamada Dağıtım

Dağıtım kavramı bir ürünün müşterilere ulaşmasındaki tüm lojistik faaliyetleri ve ulaşımı temsil etmektedir. Bu nedenle firmalar için büyük bir önem arz etmektedir. İçsel pazarlama karmasında ise dağıtım firma içerisindeki tüm iletişim kanallarını temsil etmektedir. Çalışanlarının eğitilmesi, konferanslar ve tüm dijital iletişim kanalları içsel pazarlama karması içerisindeki dağıtımı temsil etmektedir (Çoban, 2004:95).

İçsel pazarlama ve dağıtım karması, işletmenin içindeki insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetme ve motive etme sürecinde kritik bir rol oynar. Doğru içsel iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması, çalışanların şirketin değerlerini benimsemesini, hedeflerine odaklanmasını ve şirket kültürünü güçlendirmesini sağlayabilir. Bu da sonuç olarak, işletmenin dış dünyada daha etkili bir şekilde rekabet etmesine ve sürdürülebilir başarı elde etmesine yardımcı olabilir (Papasalomou ve Duakakis,2002:88).

Şekil 3: İçsel Pazarlama Karması



Kaynak: De Bruin-Reynolds et al., 2015: 25-27

1.2.2.5. İçsel Pazarlamanın Boyutları

Firmaların en önem verdiği stratejik hamlelerinden biri İçsel Pazarlama kavramıdır. İçsel pazarlamanın öneminin anlaşılmasıyla birlikte literatürde önemli seviyede artışlar yaşanmış ve birçok araştırmacı bu alanda çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir.

'nin 1984 yılındaki çalışmasından 1976 yılında Sasser ve Arbeit'in çalışmasına kadar birçok alanda içsel pazarlama çalışması vardır (Berry, 1981; Gounaris, 2008: 69).

İçsel pazarlama kavramının kökeni hizmet pazarlamasından gelmektedir. İçsel pazarlama kavramının kökeniyse Berry tarafından çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik bir yönetim yaklaşımı olarak öne sürülmüştür (Berry, 1981; Gounaris, 2008: 69). Ancak, içsel pazarlama kavramının kullanımı, geleneksel hizmet sektörünün sınırlarını aşarak, her türlü örgüt tarafından benimsenmiştir, ki bu durum Gummesson'un (2000) ifadesiyle desteklenmektedir. Özellikle emek yoğun hizmet örgütlerinde, çalışanların performansı, genel başarı için belirleyici bir faktör olduğundan, içsel pazarlamanın önemi daha da artmaktadır. Berry'nin (1981: 39) belirttiği üzere, nihai müşterinin satın aldığı ürün, doğrudan çalışanların sağladığı hizmetle şekillenmektedir. Rafiq ve Ahmed'in (2000: 450) titiz çalışması, içsel pazarlama kavramının geliştirme sürecinin üç ayrı aşamasını açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, içsel pazarlamanın, örgüt içindeki etkileşimlerden müşteri memnuniyetine kadar geniş bir yelpazede kritik bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

İlk kez perakende pazarlama literatüründe dile getirilen müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasındaki bağlantı fikri (George, 1977), zamanla yaygın bir kabul görmüştür. Çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki bağlantı iddiasını sorgulayan ve desteklemeyen bazı tartışma ve kanıtlara rağmen (Hoffman ve Ingram, 1991; Piercy, 1995; Rafiq ve Ahmed, 1993), daha sonraki çalışmalar, bu temel fikri sadece benimsemekle kalmamış, aynı zamanda içsel pazarlamanın kavramsal alanını/genişliğini genişletmeye devam etmiştir. Berry (1984) ve Berry ile Parasuraman (1991) örneğin, sadece çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında bir bağ olduğunu iddia etmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanları firmanın iç müşterileri olarak tanımlarlar. İçsel pazarlamayı, "çalışanları iç müşteriler olarak görme, işleri bu iç müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayarak firmanın hedeflerini ele alma" olarak tanımlarlar (Berry ve Parasuraman, 1991, s.272). Diğerleri ise, çalışanların sadece

müşteriler olmadığı, aynı zamanda ilk pazar oldukları fikrini benimseyerek bu düşünceyi daha da ileri taşımışlardır (Ahmed ve Rafiq,1995:35).

İçsel pazarlama kavramı bu nedenle hem firmalar hem de kişiler için büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle Ballantyne (2003) çalışmasında İçsel Pazarlama kavramı ile ilgili önemli noktalara yer verilmiştir:

- İçsel pazarlama, bir öğrenme sürecini gerektiren bir kavramdır.
- İlişki gelişimi içsel pazarlamada, katılımcılar arasında karşılıklı değer alışverişi ile başlar.
- İlişki geliştirmek içsel pazarlamada, öğrenme faaliyeti ile bilgi yenileme arasında bir aracılık yapar.
- Bilgi yenileme, içsel pazarlamanın temel amacını oluşturur.
- İçsel pazarlama, dış pazar uygunluğu aracılığıyla meşruiyet kazanır (Ballantyne,2003:1257).

İçsel pazarlama, iç ilişki yönetimi olarak kabul edilir ve işbirliği ve başarı ortamında olumlu çalışma ilişkilerini teşvik etmek için bütünleştirici bir süreç olarak görülür. İçsel pazarlama, Varey ve Lewis'in (1998: 941) belirttiği bazı temel özelliklere sahiptir:

- Müşterinin görüşleri ürün/hizmet kararlarına dahil edilir.
- Müşteri bağlılığı, sosyal bir sözleşme ile kazanılır.
- Karşılıklı kazanç için açık fikir alışverişi teşvik edilir.
- Çalışanlar, şirketle daha geniş bir kimlik geliştirir (tıpkı tedarikçi şirketin müşteri odaklı olması gerektiği gibi).
- Müşteriler, ürün tasarımı, üretimi ve servisi ile ilgilenir.
- Tedarikçiler ve müşteriler arasında yakın bir ortaklık bulunur.
- Müşteriler, bireysel kişiler olarak görülür ve değer sağlayıcılardır.
- Tedarikçiler ile müşteriler arasında sürekli etkileşim ve diyalog vardır.

- Müşteri ihtiyaçlarına odaklanılarak, keşfedilmeye, yaratılmaya, uyandırılmaya ve yanıtlanmaya çalışılır.
- İlişkiler, kurumsal varlıklar olarak kabul edilir.
- Müşteriden alınan bilgiler müşterilerin ihtiyaçları ve beklentilerini karşılamak için toplanır ve müzakerelerle kullanılır.
- İç pazardaki iletişim, segmentasyon analizi ile hedeflenir.

İçsel pazarlama, bir şirketin çalışanlarını iç müşteri olarak görme çabasıdır ve onların memnuniyetine ve bağlılığına odaklanarak motive ve tüketici odaklı bir iş gücü oluşturmayı amaçlar. Aynı zamanda şirket içinde bir aidiyet duygusu oluşturarak güçlü bir kurumsal marka geliştirmeye de yardımcı olabilir. Örneğin, Endonezya'daki bankacılık sektöründe, şirketin çalışanlarına yönelik içsel pazarlama eylemleri, yetkilendirme, uygun ödül sistemi, iletişim, eğitim ve geliştirme gibi unsurları içerir. Bu strateji, müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda banka çalışanlarından sadakat, memnuniyet ve örgütsel bağlılık elde etme potansiyeli taşıyan insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, içsel pazarlamanın finansal hizmet sektöründeki işletmelerin performansında temel bir rol oynadığı görülmektedir (Baykın,2023:6).

1.2.3. İçsel Pazarlamanın Modelleri

Pazarlama ve pazarlama felsefesi 1960'larda ön plana çıkmış, ancak 1980'lere kadar yaygın olarak kabul görmemiş, uygulanmamış ve çoğu kuruluş tarafından önemli olarak görülmemiştir. Benzer şekilde, yönetime katılım 1980'lerde geniş kabul görmüş ve 1990'lı yıllar İnsan Kaynakları Yönetimine stratejik yaklaşmıştır. (Rafiq ve Ahmed, 2013:9) Pazarlama kavramının gelişimiyle birlikte farklı kavramlar da pazarlama karmalarına dahil olmuştur. Bu kavramlardan en dikkat çekici olanı ise içsel pazarlama kavramıdır. İçsel pazarlama kavramının gelişmesinde ise araştırmalar ve modeller büyük katkılar sağlamışlardır.

İçsel pazarlama, kaliteli personeli çekmek, büyütmek, ilham vermek ve katılımlarını sağlamak için kuruluşların çalışanlarına potansiyel iç müşteriler olarak davranması, değer vermesi ve saygı göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Reed vd., 2016, Aktaran: Putra, Fadhlilal, Prihartono, Riorini, 2023:843). Çalışanların performans düzeyi, müşterilerin çalışanlar tarafından verilen hizmetleri gözden geçirirken algıladıkları hizmet kalitesini değerlendirmede yararlı bir göstergedir. Çünkü çalışanların memnuniyeti direkt olarak müşteri memnuniyetini de önemli düzeyde etkilemektedir (Gray ve Coates, 2010, Aktaran: Putra, Fadhlilal, Prihartono, Riorini, 2023:843).

Bunu bir örnekle anlatmak daha doğru olacaktır. Spor salonlarına gelen kişiler fitness ve spor yaparak sağlıklı ve fit kalmak istemektedirler. Spor salonu çalışanlarının vereceği desteklerle müşteriler kendilerini spor salonuna daha bağlı hissedeceklerdir. Eğer spor salonu firması çalışanlarına yeterli ücret vermezse ve iyi bir çalışma alanı sağlamazlarsa, çalışanlar da aynı şekilde yeterli bir şekilde müşterilerine hizmet sunamayacaklardır. Bir çalışanın heves ve katılım eksikliği direkt olarak müşterileri etkileyecektir (Buswell vd., 2018, Aktaran: Putra, Fadhlilal, Prihartono, Riorini, 2023:843).

Bir firmanın içsel pazarlama girişimleri, çalışanların işlerini sahiplenme duygusu geliştirmelerine yardımcı olmakta ve bu da performanslarını ve etkinliklerini artırmaktadır (Buswell vd., 2018; Aktaran Putra, Fadhlilal, Prihartono, Riorini, 2023:843). Ayrıca, (Cascio, 2006) yöneticilerin, çalışanların örgütsel beklentileri gerçekleştirebilmeleri ve sonuç olarak örgütsel hedeflere ulaşabilmeleri için sonuçları uygun şekilde iletmelerini önermektedir. Birçok uzman, etkin içsel pazarlamanın, gelişmiş performans ve örgütsel etkinlik için hizmet endüstrilerinin başarılı bir şekilde işletilmesinde kritik bir bileşen olduğuna inanmaktadır (Mohd Nasurdin vd., 2020; Aktaran Putra, Fadhlilal, Prihartono, Riorini, 2023:843).

İçsel pazarlamanın günümüzdeki haline ulaşmasına birçok model yardımcı olmuştur. Bu modellerden en önemlileri ise Berry'nin Modeli, Grönroos'un modeli, Pazarlama Meta Analiz Modeli, Lings'in Modeli ve Rafiq ile Ahmed'in Modelidir.

1.2.3.1. Berry'nin Modeli

Günümüz rekabetçi iş ortamında, herhangi bir organizasyonun başarısı için müşteri memnuniyeti ve sadakati elzemdir. Leonard Berry, 1980'lerde içsel pazarlama kavramını, çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki boşluğu kapatmanın bir yolu olarak tanıttı. Berry'nin içsel pazarlama modeli, çalışanları iç müşteriler olarak ele almanın ve onların ihtiyaçlarını ve refahlarını önceliklendirmenin sonucunda dış müşterilere sunulan hizmetin kalitesini artırmanın önemini vurgular (Milanovic ve Miletic,2022;54).

İçsel pazarlama terimi ilk olarak 1976 yılında Berry, Hensel ve Burke tarafından, daha sonra 1977 yılında George tarafından ve daha sonra da diğer bazı araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. İçsel pazarlama, memnun ve motive olmuş çalışanların müşterilere olağanüstü hizmet sunma olasılığının daha yüksek olduğu fikri etrafında döner. İçsel pazarlama, çalışanların hizmet sunum sürecindeki kilit rolünü kabul eder ve çalışanların değer gördüğü, yetkilendirildiği ve en iyi performanslarını sergilemeye motive olduğu bir çalışma ortamı oluşturmayı vurgular. Kuruluş içinde müşteri odaklı bir yaklaşım benimseyerek, içsel pazarlama, çalışanların hedeflerini ve amaçlarını şirketin hedefleriyle uyumlu hale getirerek, müşteri hizmetleri mükemmeliyeti kültürünü teşvik etmeyi amaçlar.

Berry ve diğerleri (1976) içsel pazarlamayı, hizmet kalitesini ve sunumunu iyileştirmenin ve bir kuruluşun hedeflerine ulaşmanın bir yolu olarak görmüştür. Yani, içsel pazarlama "kurumun hedeflerini tatmin ederken hayati öneme sahip bir iç pazarın (çalışanların) ihtiyaçlarını karşılayan iç ürünleri (işleri) kullanıma sunmakla ilgilidir" tanımı yapmıştır. (Berry vd. 1976, Aktaran: Milanovic ve Miletic,2022;54).

Sasser ve Arbeit makalelerinde (1976) çalışanlardan hizmet kuruluşlarının en önemli müşterileri (aynı zamanda personel yönetiminde en önemli pazarlama teknikleri) olarak bahsetseler de, literatürdeki hakim görüş Berry (1981) pazarlama literatürüne iç müşteri kavramını kazandırmıştır. Berry modeline göre, bir kurum çalışanlarına, kurumun hedefleriyle ilgilenirken onların ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak işler sunar. Benzer

şekilde, Caruana ve Calleya (1998) iç pazarlamanın çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya özen göstermeyi içerdiğini savunmuştur. Yani dış müşteri memnuniyeti, iç müşteri memnuniyetinin yani çalışanların memnuniyetinin sağlanmasıyla elde edilir (Milanovic ve Miletic,2022;54).

Berry (1981) yılındaki çalışması ile Berry ve Parasuraman'a (1992) yılındaki çalışmasına göre, iç müşterilerin memnuniyeti bir kuruluşun, özellikle de hizmet sektöründeki kuruluşların başarısı için önemli hale gelmektedir. Memnun çalışanlar, memnun müşterilere yol açar. Motive olmuş çalışanlar (yani ihtiyaçları karşılanmış çalışanlar) hizmet kalitesini ve dış müşterilerin memnuniyet düzeyini artırabilir.

Bu bağlamda, Berry ve Parasuraman (1991) içsel pazarlamayı "çalışanları içsel müşteriler olarak görmek, işleri içsel ürünler olarak görmek..." olarak tanımlamıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere içsel pazarlama "nitelikli çalışanları, ihtiyaçlarını karşılayan iş ürünleri aracılığıyla çekmek, geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak" olarak tanımlamıştır (Milanovic ve Miletic,2022;54). Berry (1981) şirketlerin ürünler için kullandığı pazarlama araçlarında aynılarını çalışanlar için kullanabileceklerini öne sürmüştür. Çalışanlarını çekmek ve elde tutmak aynı zamanda dış müşteriler kazanmak ile sonuçlanabilir. Bu bağlamda, mal veya hizmet satın alan müşteriler (dış) şirketlerden "iş" satın alan müşterilerden (iç) farklı değildir. Böylece, tüm şirket çalışanları iç müşteri olarak kabul edilir (Berry, 1981, 34; Aktaran Hivel,2019:2).

a) Berry'nin İçsel Pazarlama Modelinin Temel Bileşenleri

1. Liderlik ve Vizyon: Etkili liderlik, içsel pazarlama stratejilerini uygulamanın temelidir. Liderler, çalışan memnuniyetinin önemini ve doğrudan müşteri memnuniyetiyle olan ilişkisini vurgulayan etkileyici bir vizyonu açıklayarak liderlik yaparlar. İçsel pazarlama felsefesini benimseyerek, liderler çalışanların marka elçisi ve hizmet sağlayıcı olarak rollerini benimsemelerini teşvik ederler.

2. İç Müşteri Analizi: Şirketlerin dış pazar trendlerini ve müşteri tercihlerini analiz ettiği gibi, içsel pazarlama çalışanların ihtiyaçlarını, beklentilerini ve iş tatmin düzeylerini ayrıntılı olarak anlamayı gerektirir. Düzenli olarak anketler yapmak, geri bildirim toplantıları düzenlemek ve çalışan katılım etkinlikleri gerçekleştirmek, iyileştirilmesi gereken alanlar ve çalışan memnuniyetini artırma fırsatları konusunda değerli bilgiler sağlamaktadır.

3. İçsel İletişim Açık ve şeffaf iletişim kanalları, bilgi yayılması, şirket hedeflerinin paylaşılması ve çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması için esastır. Etkili iletişim, çalışanların kurumsal değişiklikler, müşteri geri bildirimleri ve olağanüstü hizmet sunma rolleri hakkında iyi bilgilendirilmiş olmalarını sağlar. Ayrıca, diyalog, fikir paylaşımı ve problem çözme teşvik eder, böylece daha birleştirici ve katılımcı bir işgücüne yol açar.

4. Çalışan Motivasyonu ve Eğitimi: Motive ve iyi eğitilmiş çalışanlar, herhangi bir başarılı içsel pazarlama girişiminin temelidir. Organizasyonlar, çalışanların becerilerini, ürün bilgisini ve müşteri hizmetleri yeteneklerini geliştirmek için sürekli eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmalıdır. Ayrıca, çalışanların katkılarını tanımak ve ödüllendirmek, takdir kültürünü teşvik eder ve olağanüstü hizmet sunma konusundaki devam eden taahhütlere teşvik eder.

5. Ödül ve Tanıma: Çalışan başarılarını tanımak ve çabalarını takdir etmek, yüksek morale ve motivasyon seviyelerinin sürdürülmesi için temeldir. Parasal teşvikler, performans bonusları veya tanıma törenleri gibi maddi olmayan ödüller aracılığıyla, organizasyonlar istenilen davranışları pekiştirebilir ve mükemmeliyet kültürünü pekiştirebilirler. (Lings,1998:327-328)

b) Berry'nin İçsel Pazarlama Modelinin Uygulanmasının Faydaları:

- İyileştirilmiş Çalışan Memnuniyeti: Çalışan ihtiyaçlarını önceliklendirerek ve destekleyici bir iş ortamı oluşturarak organizasyonlar, çalışan morale, iş tatmini ve sadakatini artırabilir.

- Geliştirilmiş Müşteri Hizmeti: Memnun ve motive olmuş çalışanlar, müşteri beklentilerini karşılamak için ekstra mile gideceklerdir, bu da hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artmasına yol açar.

- Artan Çalışan Katılımı: İçsel pazarlama, çalışanların aktif katılımını, işbirliğini ve sahiplenme duygusunu teşvik eder, bu da daha yüksek seviyede katılım ve kuruluş hedeflerine bağlılıkla sonuçlanır.

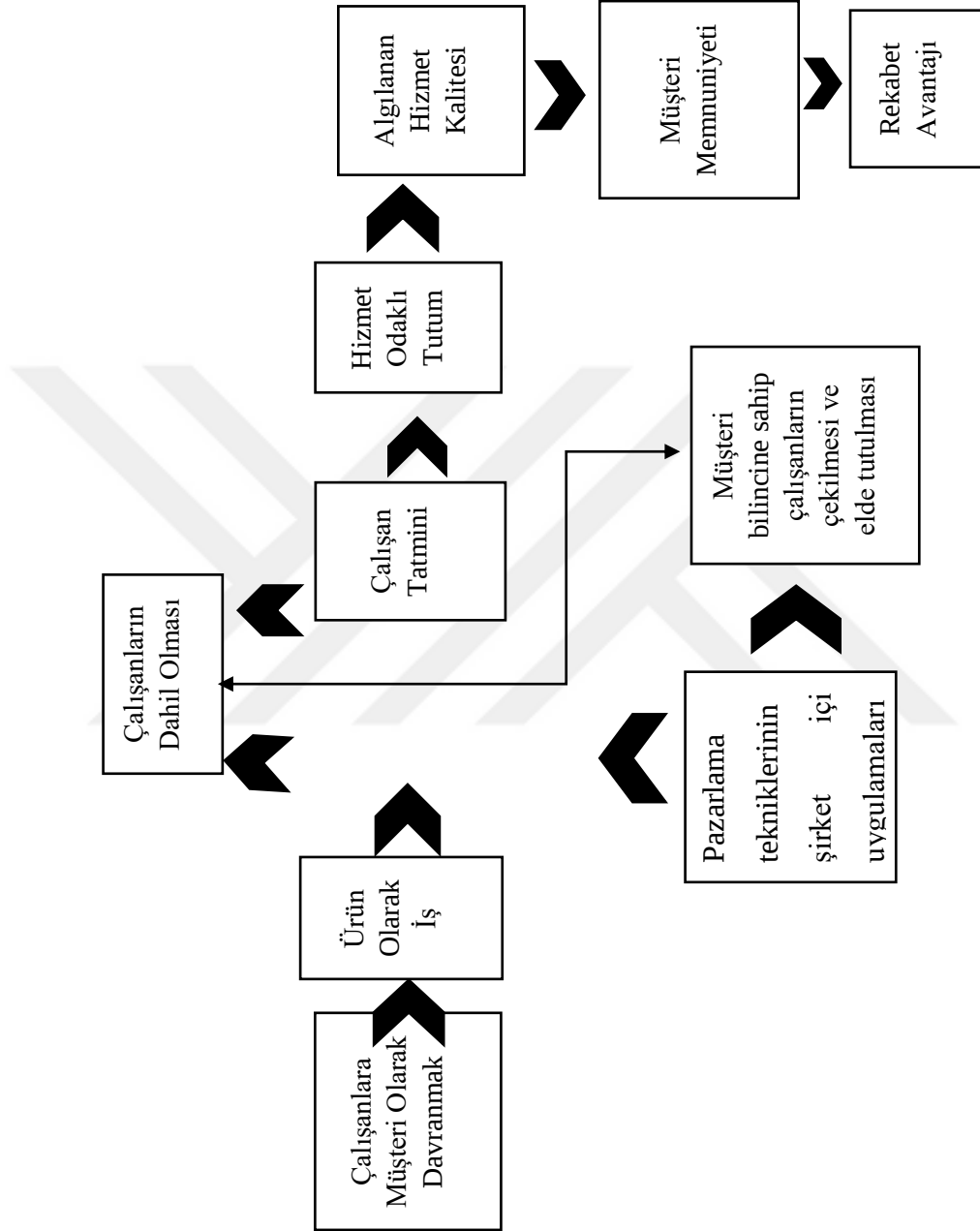
- Rekabet Avantajı: İçsel pazarlamayı önceliklendiren organizasyonlar, üstün müşteri hizmeti ve güçlü müşteri ilişkileri aracılığıyla kendilerini farklılaştırarak rekabet avantajı elde ederler.

- Uzun Vadeli Büyüme ve Başarı: Çalışan memnuniyetini müşteri memnuniyetiyle uyumlu hale getirerek, şirketler piyasada sürdürülebilir büyüme, karlılık ve uzun vadeli başarı için temel atarlar (Lings,1998:327-328)

Sonuç olarak, Berry'nin içsel pazarlama modeli, organizasyonların en değerli varlıkları olan çalışanlarına yatırım yaparak müşteri odaklı bir kültür geliştirmek için stratejik bir çerçeve sunar. Çalışanları iç müşteriler olarak tanıyarak ve refahlarını geliştirerek, organizasyonlar, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve iş başarısı üzerine bir döngü oluşturabilirler. İçsel pazarlama prensiplerini benimsemek, sadece kurumsal performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda güven, işbirliği ve müşterilere olağanüstü değer sunma konusundaki ortak bir taahhüt üzerine inşa edilen bir iş yeri kültürünü de teşvik eder.

Berry'nin iç pazarlama modelini daha iyi anlamak için oluşturmuş olduğu modele bakmakta fayda vardır.

Şekil 4: Berry'nin İç Pazarlama Modeli



Kaynak: Berry, 1981, 34; Aktaran Hivel,2019:8

Berry'nin (1981) içsel pazarlama modeline göre, tüm fırsatlar şirket içinde çalışanlara sağlanan imkanlar ile aynı düzeydedir. Şirket tarafından satılan ve pazarlanan diğer ürün veya hizmetler aynı zamanda şirketin iç pazarı olan çalışanlarına da sunulmalıdır. Yukarıda yer alan model, şirket içindeki çalışanların müşteri olarak görülmesi ve onların istekleri, ihtiyaçları ve motivasyonları bir ürün veya dış müşterilerde olduğu gibi hizmet sunulması gerektiğini savunmaktadır (Berry, 1981, 35; Aktaran Hivel,2019:8).

1.2.3.2. Grönroos'un Modeli

Grönroos İçsel pazarlamaya önemli katkılar sağlamıştır. Grönroos'un sunmuş olduğu modele göre içsel pazarlama firmalar tarafından benimsenmeli ve uygulanmalıdır. Firmanın gelişmesi ve hizmet/ürün odaklı işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamaları için en önemli yol içsel pazarlamanın firmalar tarafından uygulanmasıdır (Grönroos, 1985; Aktaran Dang, 2023:8).

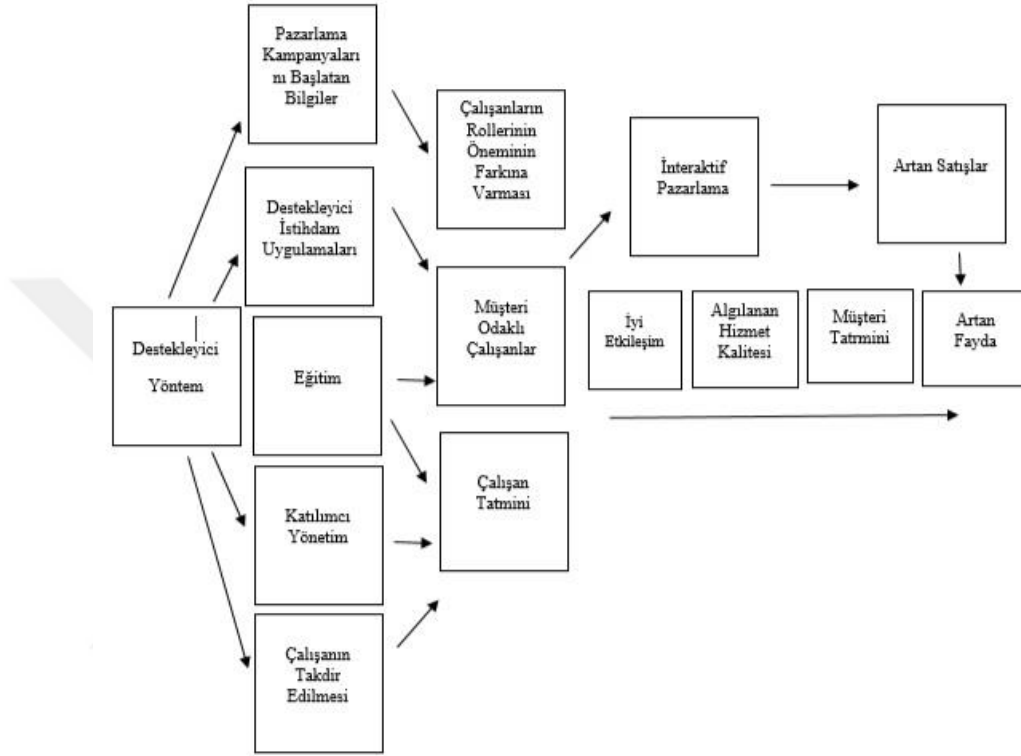
Grönroos'un modelinde çalışanları iç müşteriler olarak gören planlı bir yaklaşımı ifade eden bir iç pazarlama stratejisi benimsenmiştir. İşletmelerin memnun etmek için çaba göstermesi gereken ilk müşteri çalışanlarıdır. Bir firma, öncelikle çalışanlarına pazarlama yapamazsa, hizmetlerini dış müşterilere pazarlayamayacaktır. Çalışanlar, bir şirketin sunduğu ürün veya hizmetin değerini, kullanım senaryolarını ve marka imajını anlayan, bunlar üzerinde etkisi olan ve bunlara inanan ilk kitle olmalıdır. Hizmet konusunda bilgi ve güven temeline sahip olan çalışanlar daha sonra yarı zamanlı pazarlamacılar haline gelirler (Dang, 2023:8).

Çalışanlar, içsel pazarlama stratejilerinin pasif alıcıları ve firmanın değer yaratma sürecinin dışındakileri değil, firmaların stratejik hedeflerini etkileyen kilit oyuncularlardır (Dang,2023:8).

Grönroos'a (1981) göre, çalışanların müşteri bilincine sahip olması gerekir (Grönroos, 1981, 237). Müşteri bilincine sahip çalışanları elde tutabilmek için işe alım sırasında belirttiği hususları yerine getiren

destekleyici yönetim gereklidir ve çalışanlara ihtiyaç duydukları eğitim sağlanmalıdır (Hivel,2019:9). Yani bu noktada insan kaynakları çok iyi bir stratejiye sahip olması gerekmektedir. Bu stratejilerin uygulanmasından yönetim kadrosunun büyük bir önemi bulunmaktadır.

Şekil 5: Grönroos'un Modeli



Kaynak: Ahmed ve Rafiq, 2007:17

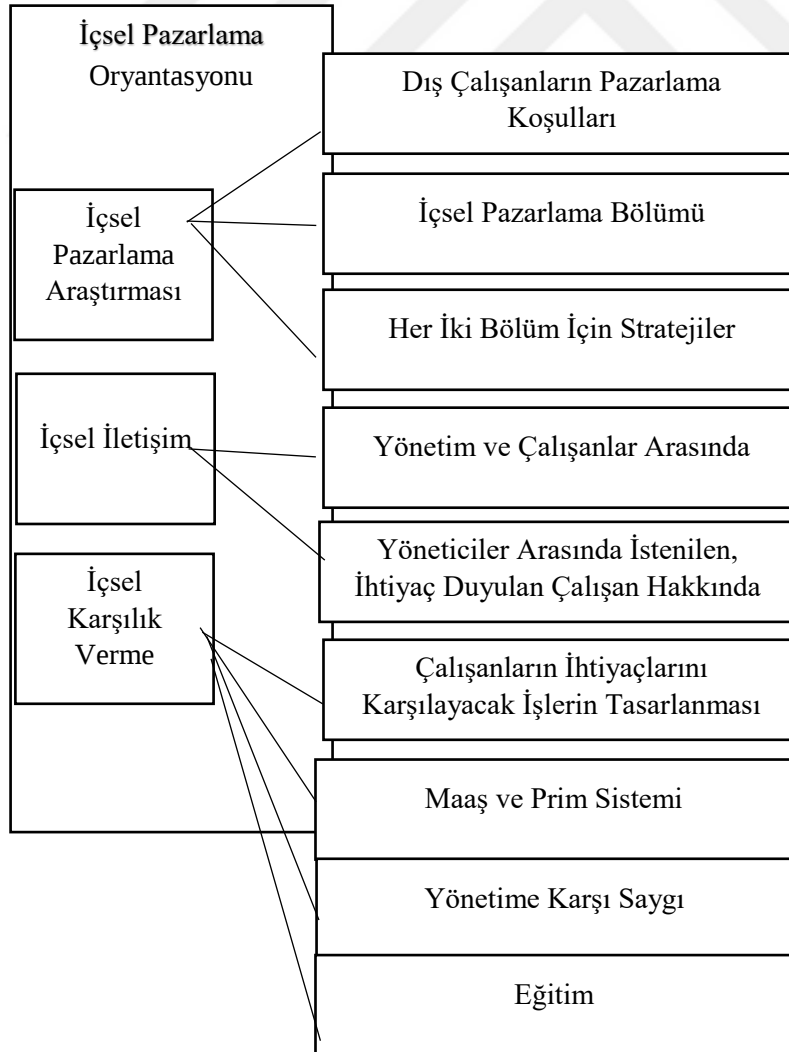
Grönroos (1985) müşteri odaklılığın, çalışanları tatmin ve motive etmekten ziyade, pazarlama benzeri tekniklerle içsel olarak etkilemek suretiyle elde edilebileceğini savunmuştur. "İçsel pazarlama kavramı, bir kurumun çalışanlarından oluşan iç pazarının en etkili şekilde etkilenebileceğini ve dolayısıyla pazarlama benzeri bir iç yaklaşımla ve pazarlama benzeri faaliyetleri içsel olarak uygulayarak müşteri bilinci, pazar odaklılık ve satış odaklılığa motive edilebileceğini savunmaktadır" (Milanovic ve Miletic, 2022:55).

1.2.3.4. Lings'in Modeli

Lings'in 2004 yılında yaptığı çalışmaya göre İçsel pazarlamanın tüm alanları süreçleri oluşturur. Kuruluşlar, iç müşterilere yönelik hizmet kalitesini artırarak, dış müşterilere yönelik hizmet kalitesini teşvik etmektedirler (Milanovic ve Miletic, 2022:57).

İnsan kaynakları perspektifinden bakıldığında, tatmin olmuş ve motive olmuş çalışanlar, dış pazarlama başarısına katkıda bulunmaktadır. Lings modelinde "Memnun ve motive çalışanlar yaratmakla ilişkili davranışlar 'iç pazar odaklılık' olarak adlandırılır" denilmektedir. Burada özellikle iç müşteri olarak çalışanlara odaklanma stratejisi izlenmektedir. İç pazar yönelimi, pazar yöneliminin iç pazardaki işveren-çalışan alışverişi bağlamına uyarlanmasını temsil etmektedir (Milanovic ve Miletic, 2022:57).

Şekil 6: Lings'in İç Pazarlama Modeli



Kaynak: (Lings, 2004:409, Aktaran: Hivel 2019:10)

Lings'in İçsel pazarlama kavramında ise aşağıda yer alan kavramlar yer almaktadır. Bu kavramlar yukarıda yer alan modeli anlamaya da yardımcı olacaktır (Lings, 2004: 409).

- İşlerin önemli yönleri, iç pazar araştırması, iç iletişim ve kurum içi yanıt verebilirlik içsel pazarlama kavramı için çok önemlidir.
- Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet, memnuniyet düzeyi ve yorumlar da içsel pazarlama kavramında oldukça önemlidir.
- Çalışan memnuniyetini etkileyen iç ve dış faktörler içsel pazarlamayı etkilemektedir.
- Çalışanların dış pazar hakkında bilgilendirilmesi, örneğin, pazar ve rakiplerin istihdam koşulları, mevzuat değişiklikleri ve ürün veya hizmetlerle ilgili düzenlemeler içsel pazarlamanın boyutlarını oluşturmaktadır (Lings, 2004: 409).

Lings modelinde yer alan kavramlar İçsel Pazarlamanın temellerini sağlamlaştırmıştır. Yukarıda gördüğünüz modelden anlaşılacağı üzere içsel pazarlamanın bir firmada yaygınlaştırılması için üç alanda da firmaların çalışmalar yapması gerekmektedir.

1.2.3.5. Rafiq ve Ahmed'in Modeli

Rafiq & Ahmed (2000) başarılı bir içsel pazarlama stratejisinin, kurum içinde içsel pazarlamanın oluşturulmasında çalışanlarla karşılıklı değişim ilişkilerinin kurulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi yoluyla izlenebileceğini savunmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2003, 1181).

Şirket içi pazarlama, günümüzdeki literatürde kullanılan adıyla içsel pazarlama ilk kez 44 yıl önce, yüksek hizmet kalitesi sunma sorununa bir çözüm olarak önerilmiştir. Ancak bu alanın hızla gelişmesine rağmen içsel pazarlamadan ne kastedildiğine dair tek ve birleşik bir kavram yoktur (Rafiq ve Ahmed, 2000:449).

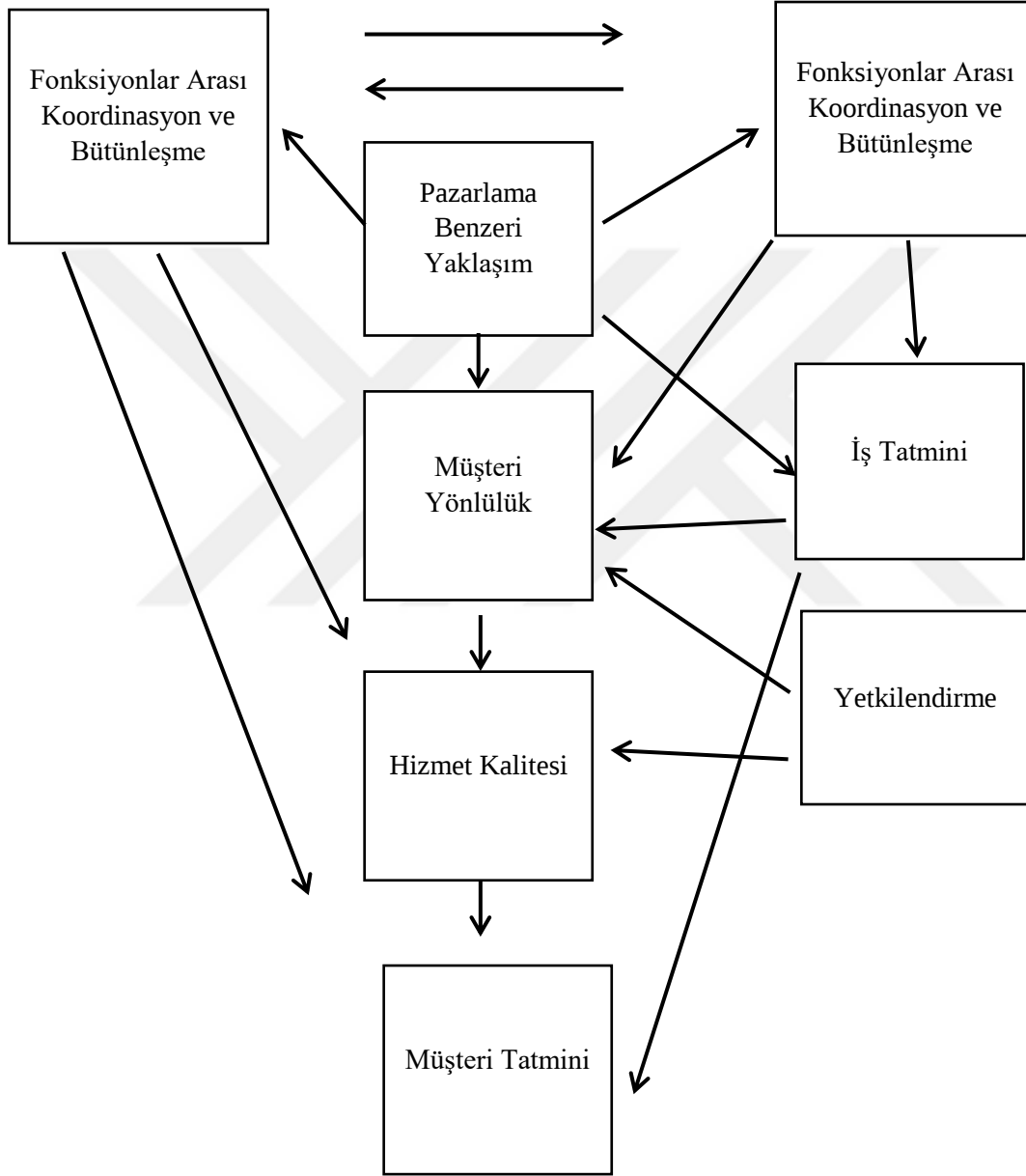
Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama bölümü, işletmelerin iç yapılarını güçlendirmek ve çalışanlarına odaklanarak şirket kültürünü ve performansını geliştirmenin önemini vurgular. İçsel pazarlama, bir şirketin değerlerini, hedeflerini ve stratejilerini içeriden dışarıya doğru iletmeyi amaçlar. Bu, çalışanların şirketin misyonunu benimsemelerini, ürün ve hizmetlerine bağlılık göstermelerini ve müşterilere sundukları deneyimi iyileştirmelerini sağlar. Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama bölümü, çalışanların motivasyonunu artırmak, iletişimi güçlendirmek ve işbirliğini teşvik etmek için çeşitli stratejiler geliştirir.

Bunun bir yolu, şeffaflık ve açık iletişimi teşvik etmektir. Şirket hedefleri, performans beklentileri ve başarı ölçütleri net bir şekilde iletilmelidir. Bu, çalışanların kendi rollerini daha iyi anlamalarını ve şirketin genel hedeflerine nasıl katkıda bulunabileceklerini görmelerini sağlar. İçsel pazarlama ayrıca eğitim ve gelişim fırsatları sunarak çalışanların yeteneklerini ve bilgi birikimlerini artırmayı hedefler. Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama bölümü, sürekli eğitim programları, mentorluk fırsatları ve içsel terfi imkanları gibi kaynakları sağlayarak çalışanların kariyerlerini ilerletmelerini destekler (Rafiq ve Ahmed, 2000:452-453).

Ayrıca, içsel pazarlama çalışanların duygusal bağlılığını artırmaya yönelik bir strateji de sunar. Şirket kültürünü vurgulayan etkinlikler düzenlemek, çalışanların birbirleriyle bağ kurmalarını ve şirkete olan bağlılıklarını artırmalarını sağlar. Bu, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırır, dolayısıyla şirketin genel performansını olumlu yönde etkiler. Sonuç olarak, Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama bölümü, şirketin en değerli varlıkları olan çalışanlarına odaklanarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etme yolunda önemli bir rol oynar. İçsel pazarlama stratejileri, işletmelerin daha verimli, yenilikçi ve müşteri odaklı hale gelmelerine yardımcı olurken, aynı zamanda çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini

destekler. Bu da hem şirket içindeki hem de dışındaki paydaşlar için uzun vadeli başarıyı garanti altına alır.

Şekil 7: Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli



Kaynak: Serçebay, 2023:17

Yukarıda Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama modeline yer verilmiştir. Bugünün iş dünyasında, küreselleşmenin etkileriyle birlikte, işletmeler rekabet avantajlarını koruyabilmek için çalışanların motivasyonunu artırarak ve onların işletmeye bağlılık duygularını güçlendirerek örgütsel hedeflere yönlendirilmeleri gerekmektedir. Bugünün işletme yöneticileri, çalışanların isteklerini karşılayan ve onların işlerinden tatmin olmalarını sağlayacak bir örgütsel yapı ve çalışma ortamı oluşturarak, çalışanların örgütsel hedeflere uygun davranışlar sergilemelerini sağlamak için başarılı olmalıdırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

1.2.4. İçsel Pazarlamanın Amaçları

İçsel pazarlama firmalara çok önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Birçok firma çoğunlukla, fiziksel ürünlerin pazarlanması dış müşterilere odaklanır. Pazarlama genellikle, bir pazarlama departmanı içeren bir örgütlenme biçimiyle gerçekleştirilir. Pek çok yönetici, iç müşteri kavramını kullanarak dış müşterilere yönelik pazarlamanın zaten yeterince zor olduğunu iddia edebilir, dolayısıyla içsel pazarlama kavramının amaçları ve anlaşılması daha da karmaşık hale gelebilir (Ewing ve Caruana, 1999: 17).

İçsel pazarlama kavramı, öncelikle hizmet pazarlaması alanında gelişmiştir. Hizmet sektöründe, çalışanların memnuniyet düzeyinin müşterilerle ilişkilerindeki performanslarını etkilediği gözlemlenmiştir. Hizmetlerin sunduğu değerlerin kalitesi, müşteri memnuniyetini belirlediğinden, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, çalışanların bir şirketin ilk müşterileri olarak kabul edilmesi gerekliliği ortaya çıkmış ve bu, iç pazarlamanın başlangıç noktası olmuştur. İçsel pazarlama, çalışanların şirketin değerlerini, hedeflerini ve misyonunu benimsemesini sağlar. Bu da çalışanların şirkete olan bağlılığını artırır ve uzun vadeli çalışma ilişkilerini güçlendirir (Catalin, Andreea ve Adina, 2014:10).

İçsel pazarlama, çalışanların performanslarını artırmak için gereken ortamı sağlar. Doğru eğitim, geri bildirim ve ödüllendirme sistemleriyle çalışanlar daha etkili bir şekilde işlerini yapabilmektedirler. Bir diğer içsel pazarlamanın amacı ise, şirket içindeki iletişimi geliştirmeyi hedeflemektedir. Doğru iletişim kanalları ve yapıları sayesinde çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve iş birliği artar. İçsel pazarlama, şirketin değerlerini, normlarını ve iş yapma şeklini şekillendirir. Bu da birlikte çalışma ortamını oluşturur ve şirketin kendine özgü bir kimliğe sahip olmasını sağlar. İçsel pazarlama, çalışanların müşterilere daha iyi hizmet sunmalarını sağlar. Motive ve bağlı çalışanlar, müşterilere daha olumlu bir deneyim sunar ve müşteri memnuniyetini artırır (Catalin, Andreea ve Adina, 2014:10).

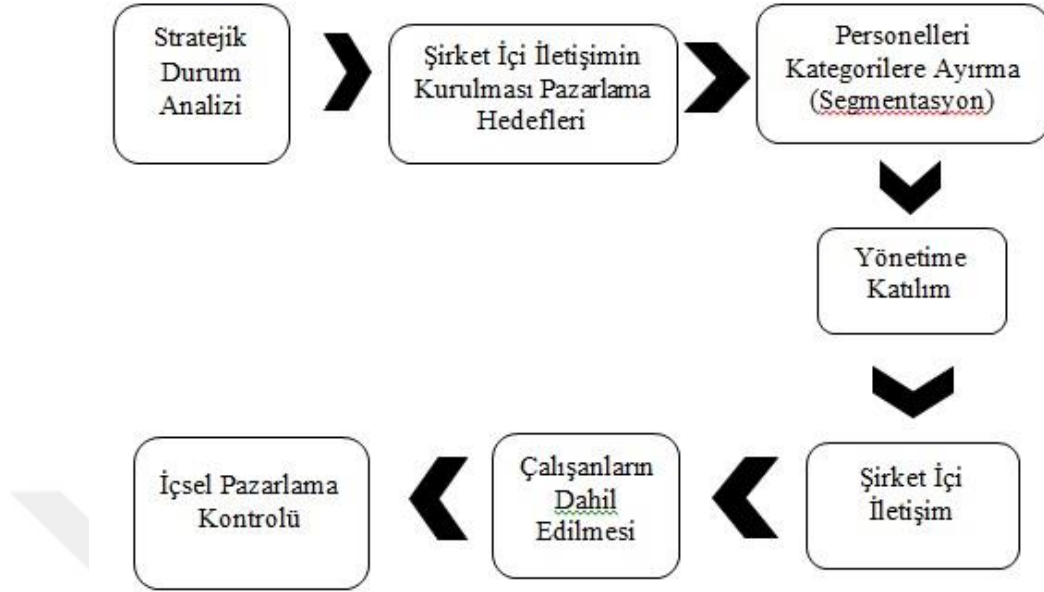
Bu amaçlar doğrultusunda içsel pazarlama stratejileri geliştirilir ve uygulanır. Bu sayede işletmeler, çalışanlarını motive eder, performanslarını artırır ve uzun vadeli başarılarını sağlamlaştırırlar.

1.2.5. İçsel Pazarlama Kavramının Uygulanması

Kuruluşlarda içsel pazarlamanın uygulanması genellikle kuruluştaki iç süreçleri optimize etmek amacıyla gerçekleştirilen bir dizi faaliyet olarak görülmektedir. Uygulama sürecinin kendisi literatürde vurgulanmamakta, makaleler çoğunlukla içsel pazarlamayla ilgili faaliyetleri tanımlamaya odaklanmaktadır. Ama içsel pazarlama kavramlarının yanı sıra bu kavramın pazarlama faaliyetlerinde ve çalışmalarda nasıl uygulandığı da oldukça önemlidir.

İçsel pazarlamanın uygulanması birçok çalışmada belli adımlara ayrılmıştır. Bu adımlarla içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların üzerindeki etkisi daha iyi öğrenilir.

Şekil 8: İçsel Pazarlama Uygulama Adımları



Kaynak: Catalin, Andreea ve Adina, 2014:11

- İlk Adım: Stratejik Durum Analizi

İçsel pazarlama uygulamasının başlangıç noktası, şirketin karşı karşıya olduğu mevcut durumun analiz edilmesidir. Bu analiz dört ana alandaki güçlü ve zayıf yönleri belirlemeye odaklanacaktır:

- ✓ Çalışanların müşterilere yönelimi,
- ✓ Şirketin personele yönelimi,
- ✓ Kurum kültürü ve liderlik tarzı,

Çalışanların müşterilere yönelimi ve şirketin personele yönelimi, iç pazarlama uygulamasının değerli mevcut durum göstergeleridir. Uygun bir örgüt kültürü, içsel pazarlama uygulamasının temelini oluşturur. Uygun bir kurum kültürü bir pazarlama felsefesi içerir, yeniliği teşvik eder ve çalışanların başarılarını ve bağlılık ihtiyaçlarını vurgular. Yetersiz kültürlerin değişime tabi tutulması gerekir. Değişim tüm organizasyonu kapsamalı ve organik olarak Pazarlama vizyonunu tüm süreç boyunca entegre edilmesi

gerekir. Pazarlama vizyonunun eksikliği, bir kurumda içsel pazarlamanın uygulanmasındaki başarısızlığı gösteren en önemli noktadır (Catalin, Andreea ve Adina, 2014:12).

- İkinci Adım: Şirket İçi İletişimin Kurulması Pazarlama Hedefleri

Yukarıda bahsedilen ilk adım stratejik analize dayanarak, yeterli iç pazarlama hedefleri belirlenecektir. Bu hedefler, iç pazarlamanın genel amacına bağlı olarak alt hedefler oluşturacaktır: güçlü, motive bir personel geliştirerek tüm müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya hazır olmak (Gronoross, 1983). İç pazarlama hedeflerinin belirlenmesi, istenen sonuçlara tutarlı bir görüntü sağlayacaktır. Çünkü iç pazarlama, hem müşteriye hem de personele tutarlı bir yönelim gerektirdiğinden (Bruhn, 2001), hedeflerin iki kategoriye ayrılması gereklidir: iç pazarlamanın iç hedefleri ve iç pazarlamanın dış hedefleri. İç pazarlamanın dış ve iç hedefleri, pazarlamanın taktik alanını (kısa veya orta vadeli bir zaman dilimi) ve aynı zamanda stratejik pazarlama alanını (uzun veya çok uzun vadeli bir zaman dilimi) ilgilendirebilir (Catalin, Andreea ve Adina, 2014:12).

Personel motivasyonu ve memnuniyeti, her iç pazarlama planının başlıca hedeflerindendir. Memnun ve güçlü bir şekilde motive olan çalışanlar, müşterilerle ilişki kurarken daha yüksek performans gösterirler ve iş yerlerini değiştirmeye daha az eğilimlidirler. Bu nedenle, personel bağlılığı ve katılım düzeyleri, çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu tarafından etkilenir. Sadık bir personel, işe alım, seçim, eğitim ve entegrasyon maliyetlerini azaltmada önemli ölçüde katkıda bulunur ve organizasyon zor zamanlar geçirirken bile sürekliliği sağlar.

Bütünsel bir bakış açısından, müşterilerin öneminin kabul edilmesi, daha yüksek performans elde etmek için hayati öneme sahiptir. Bir şirketin pazarlama sonuçları, sadece pazarlama departmanının değil, tüm personelinin kalitesi tarafından etkilenir. Personel, müşterileri çekme, hizmet etme ve memnun etme rolünü kabul etmeli ve bunun için sorumluluklarını bilmelidir.

Başarılı işletmeler, doğru kişilerin yardımıyla uygulanan başarılı fikirler etrafında inşa edilir. Bu nedenle, çalışanların bilgi birikimi çok önemlidir. Yetenekli çalışanlar iyi bir fikri kolayca uygulayabilir ve gelecekteki gelişimine katkıda bulunabilirler (Catalin, Andreea ve Adina, 2014:13).

Değişime direnç oluşumunu ve gelişimini önlemek için, çalışanların kabul seviyesini artırmak gereklidir. Kullanılan ana yöntemler, çalışanları şirketin hedeflerini benimsemeye ve eylem planlarının planlanması ve uygulanmasına katılmaya teşvik etmeye yöneliktir. Müşterilere üstün değer sunmaya istekli, yetkin bir personel, bir şirketin ana rekabet avantajıdır. Uygulamada, herhangi bir çalışan, yeni bir müşteri ile kayıp bir müşteri arasındaki farkı yaratabilir. Bir şirket, personeli önemli bir farklılaştırma noktasına ve yeni müşterileri çeken bir unsura dönüştürebilir. Yukarıda belirtildiği gibi, iç pazarlamanın uygulanmasıyla çalışanların daha yüksek bir memnuniyet seviyesine ulaşması mümkün olabilir, bu da daha memnun müşterilere yol açabilir (Catalin, Andreea ve Adina, 2014:13).

- Üçüncü Adım: Personelleri Kategorilere Ayırma (Segmentasyon)

İç pazarlama araçlarını kullanabilmek için, net çalışan segmentasyonu dikkate alınmalıdır. Kullanılabilecek segmentasyon kriterleri ise şunlardır:

- ✓ Yaş,
- ✓ Şirketle ilişkinin doğası,
- ✓ Hiyerarşik konum,
- ✓ Mesleki geçmiş,
- ✓ İşle ilgili tutumlar veya çalışanların hedefleri

Yöneticiler iç pazarlama stratejileri geliştirirken, genellikle çalışan-müşteri etkileşimine dayalı bir segmentasyon kullanır ve segmentasyon kriterleri olarak müşterilerle ilişkilerin sıklığı ve bu ilişkilerin doğası gibi faktörleri kullanır. Müşteri ilişkileri düşük veya yüksek sıklıkta olabilirken, etkileşimler kişisel veya farklı aracı kanallar aracılığıyla gerçekleşebilir. Bu

segmentasyon yöntemi basit olsa da, uygulamada sıklıkla etkisizdir çünkü çalışanların motivasyonunu ve işe yönelik tutumlarını dikkate almaz. Bir görüşe göre, motivasyona dayalı bir segmentasyon daha verimlidir ve altı farklı segmente yol açar. Belirlenen her segment, temel özelliklerine uygun özel araçlarla ele alınmalıdır, çünkü insanlar temelde farklıdır ve geri bildirimleri kullanılan araca bağlı olarak değişecektir (Catalin, Andreea ve Adina, 2014:13).

- Dördüncü Adım: Yönetime Katılım

Bir kuruluştaki önemli yönetsel değişiklikler genellikle üst düzey yöneticilerden başlar ve ardından kademeli olarak daha düşük seviyelere gayri resmi liderler aracılığıyla yayılır. Harrel ve Fors'a (1992) göre, iç pazarlamanın başarılı bir şekilde uygulanması için, bir kurumun tüm uygulama aşamalarında iç pazarlama sürecine yönetim desteği ve katılımı gereklidir.

Üst düzey yönetim genellikle "iç pazarlama insanları ayakta tutar" felsefesini benimser ve insanların şirket performansını sürdürdüğünü kabul eder. Üst yönetim, bir yönetim vizyonu uygularken liderliğe odaklanmalı ve uygun bir liderlik iklimini desteklemelidir. Aynı zamanda, her çalışanın müşteriler için değer oluşturduğu entegre pazarlama iletişimine katkıda bulunan bir vizyonu benimsemelidir (Catalin, Andreea ve Adina, 2014:14).

- Beşinci Adım: Şirket İçi İletişim

İç iletişim, organizasyon üyeleri arasında önemli mesajların iletilmesini sağlar. Geçmişte, iç iletişim, üst düzey yönetimden alt kademelere yönetsel kararlar ve stratejilerin kitle iletişiminde odaklanmıştır. Bu nedenle, iç iletişim, en üstten en alta dikey iletişime odaklanmıştır. Ancak, üyeler arasında geri bildirim ve iletişim arabuluculuğu mekanizmalarının eksikliği nedeniyle, iç iletişim, alttan üste dikey iletişimi ve yatay bölüm içi iletişimi göz ardı ettiğinden verimsiz hale geldi.

Sonuç olarak, iç pazarlama uygulaması yoluyla iç iletişim, hiyerarşik düzeylerden bağımsız olarak etkili geri bildirim mekanizmaları oluşturmali ve ilgili tüm üyelere önemli mesajları iletmelidir. İç iletişim ayrıca, örgütsel kültürü ve liderliği güçlü bir şekilde desteklemelidir (Catalin, Andreea ve Adina, 2014:14).

- Altıncı Adım: Çalışanların Dahil Edilmesi

Daha yüksek bir katılım düzeyine ulaşmak için, iç pazarlamayı başarılı bir şekilde uygulamak isteyen şirketlerin öncelikle mükemmeliyeti ve işbirliğini destekleyen istikrarlı bir çalışma ortamı oluşturmayı düşünmeleri gerekmektedir. Çalışan performansı, hem içsel faktörler (eğitim seviyesi, motivasyon düzeyi, kişisel beklentiler ve tutumlar) hem de dışsal faktörlerle (çalışma ortamı) yakından ilişkilidir. Birçok düşük performanslı çalışanın, ekibin bir parçası olamama veya mevcut çalışma ortamının yarattığı engellerle başa çıkamama ile yakından ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Herhangi bir çalışanın düzgün çalışabilmesi için, kişisel ve mesleki gelişim için optimal koşullar yaratan bir çalışma ortamına ihtiyacı vardır. Sürekli eğitim, organizasyonun başarısı için hayati öneme sahiptir ve çalışan sadakatini oluşturmaya yardımcı olabilir, bu nedenle düzenli olarak eğitimlerin ve kişisel gelişim programlarının düzenlenmesi esastır. Bu yöntemler kullanılarak, çalışan tutumunun duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenleri, örgütsel hedefleri etkin bir şekilde karşılamak üzere değiştirilir (Catalin, Andreea ve Adina, 2014:15).

- Yedinci Adım: İçsel Pazarlama Kontrolü

İç pazarlama kontrolü, iç pazarlama uygulaması sürecine ve iç ve dış müşterilere olan etkilerine yöneliktir (Ballantyne, 2000). Uygulama süreci sırasında, ilerleme, yönetim sürecini denetlemek için uygun kontrol önlemleri kullanılarak sürekli olarak izlenmelidir (David, 2008). Sürekli izleme yoluyla kontrol, iç pazarlama uygulaması sırasında daha düşük maliyetler ve çok sayıda düzeltme olasılığı nedeniyle sıkça kullanılan bir yöntemdir. Hedef

başarısının izlenmesiyle, gerekli uyumlu veya düzeltici önlemler zamanında alınabilir. Bruhn (2001), iç pazarlama sürecinin doğası gereği iç ve dış hedeflerin stratejik ve taktik düzeyde kontrol edilmesini gerektirdiğini ve bu kontrolün iç ve dış müşterilere etkisini belirlemek için önemli olduğunu göstermektedir. İç hedeflerin kontrolü için (stratejik veya taktik), sıkça kullanılan araçlar: çalışanlar tarafından doldurulan anketler, iç odak grupları, çevrimiçi tartışma grupları, derinlemesine görüşmeler veya iç karşılaştırmalardır. Dış hedeflerin kontrolü için (stratejik veya taktik) sıkça kullanılan araçlar: gizli müşteri incelemeleri, tüketici algı haritaları, müşteri memnuniyeti ve sadakati hakkında anketler ve odak gruplarıdır (Catalin, Andreea ve Adina, 2014:16).

İçsel pazarlama kavramının genellikle hizmet firmaları için uygun görülmesine rağmen, bunun ötesinde uygulamaları olmaktadır. Bu uygulamalar tüketici ve endüstriyel sektörlerdeki firmalar için de geçerlidir. Bir firma fiziksel veya hizmet ürünleri pazarlamanın yanı sıra içsel pazarlama uygulamalarına da önem vermelidir (Ewing ve Carauna, 1999:23). Önem veren firmalar her alanda büyük başarılar elde etmektedir.

1.2.6. İçsel Pazarlama Literatür Taraması

İçsel pazarlama, bir işletmenin içindeki insan kaynaklarını güçlendirerek, çalışanların şirketin hedeflerine daha fazla katılımını sağlamayı ve bağlılıklarını artırmayı amaçlar. İşletmeler, içsel pazarlama stratejileri aracılığıyla çalışanlarına, müşteri memnuniyetini artırmak, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için gereken becerileri ve motivasyonu kazandırmaya odaklanır.

İçsel pazarlama konuları uzun süredir yaygın bir şekilde tartışılmaktadır, ancak hala cevaplanmamış birçok temel soruyla dolu bir alandır. Önceki araştırmalar, önemli konuları tatmin edici bir şekilde ele almamıştır, bu da ilerlemesini kısıtlamış ve bazen göz ardı edilmesine neden olmuştur. İçsel pazarlama ile ilgili ele alınan makaleler ve çalışmalar hatta modeller özellikle belli başlı sorulara cevap vermektedir (Foreman ve Money,2010:755).

Bu sorular ise şu şekildedir;

- İçsel pazarlamanın temellerini oluşturan ilkeler nelerdir?
- İçsel pazarlama her kuruluş için mi geçerlidir?
- İçsel pazarlama sadece iyi bir insan kaynakları yönetimiyle mi eş anlamlıdır, yoksa kurum içsel pazarlamayı dışsal pazarlama faaliyetleriyle birlikte mi yürütmelidir? (Foreman ve Money,2010:755)

Bunun gibi birçok sorunun cevabı birçok akademisyen ve bilim insanı tarafından araştırılmış ve aşağıda yer alan yaklaşımlar elde edilmiştir.

Tablo 1: İçsel Pazarlama Alanındaki Yaklaşımlar

Yaklaşımlar	Katkı Sağlayan Yazarlar
"Kurumun müşterisi olarak çalışan"	Berry (1981) Berry & Parasuraman (1992) Foreman & Money (1995) Grönroos (1990) Nickels & Wood (1999)
"İçsel Pazarlamanın bir süreç olması "	Heskett vd. (1994) Conduit & Mavondo (2001)
"Dış müşterilere yönelik bir kültürün geliştirilmesi"	Birinci grup: Ferdous & Polonsky (2014) Flipo (1986)Kotler (1998)
	İkinci grup: Ahmed vd. (2003) Ahmed & Rafiq (2002) Cahill (1995) Foreman & Money (1995) Gilmore (2000); Lings (2004) Piercy (1995) Piercy & Morgan (1991) Rafiq ve diğerleri (1993) Varey (1995) Varey & Lewis (1999)

Kaynak: (Bohnenberger ve diğerleri (2019);Aktaran Milanovic ve Miletic,2022;59)

Yukarıda yer verilen yaklaşımları detaylı açıklamakta fayda vardır. Her bir yazar belli başlı çalışmalara odaklanmaktadır. Kurumun müşterisi olarak çalışan" yaklaşımı, içsel pazarlama kavramının temel prensiplerinden biridir. Bu yaklaşım, çalışanların şirket içindeki diğer birimleri ve çalışanları müşteri olarak görmesini ve onlara hizmet veren bir rol üstlenmelerini vurgular. Yani, bir çalışan, doğrudan müşterilerle etkileşimde olan bir satış elemanı olmasa bile, kendi departmanındaki veya şirket içindeki diğer birimlerdeki çalışanları müşteri olarak kabul eder (Bohnenberger ve diğerleri (2019);Aktaran Milanovic ve Miletic,2022;59).

"İçsel Pazarlamanın bir süreç olması" yaklaşımı, içsel pazarlamanın sadece bir tekil bir olay veya strateji değil, sürekli bir süreç olduğunu vurgular. Bu yaklaşım, içsel pazarlamanın sadece belirli bir zamanda uygulanan bir dizi faaliyetten ibaret olmadığını, aksine şirket içinde sürekli olarak devam eden bir süreç olduğunu belirtir. Bu yaklaşıma göre, içsel pazarlama sürekli olarak şirketin içinde yaşanan değişimlere ve ihtiyaçlara uyum sağlamalıdır. Çünkü işletmelerin iç yapısı, dış çevredeki faktörler gibi sürekli değişmektedir ve bu değişimlere uyum sağlamak için içsel pazarlama stratejileri ve uygulamaları da sürekli olarak gözden geçirilmeli ve iyileştirilmelidir (Bohnenberger ve diğerleri (2019);Aktaran Milanovic ve Miletic,2022;60).

"Dış müşterilere yönelik bir kültürün geliştirilmesi" yaklaşımı, içsel pazarlamanın bir parçası olarak çalışanların dış müşterilere hizmet verme konusundaki tutumlarını ve davranışlarını etkilemek için kullanılan bir stratejidir. Bu yaklaşım, çalışanların dış müşterilere yönelik olarak en iyi hizmeti sunmalarını teşvik etmek amacıyla, şirket içinde bir dış müşteri odaklı kültürün geliştirilmesini öngörür (Bohnenberger ve diğerleri (2019); Aktaran Milanovic ve Miletic,2022;60).

YÖKTEZ sisteminden İçsel Pazarlama alanındaki tezlerin 2024 yılı Haziran ayı itibarıyla 86 adet olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak İçsel pazarlama bugünkü halini alana kadar epeyce bir yoldan geçmiştir. Günümüzün teknolojesi ve çalışmalar ile her geçen gün içsel pazarlama kavramı ve modeli gelişmektedir.



2.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgüt ve Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bağlılık kelime TDK 'da gösterilen tanımıyla bir yere ve bir şeye ait olma ve sadakat duygusunu taşıma anlamındadır. Örgüt ve örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine duydukları bağlılık ve katılım düzeylerini ifade eder. Örgütsel bağlılık ile ilgili en bilinen tanımlardan biri ise Luthans (1992) çalışmasında yer verdiği çalışanların çalıştığı kuruma olan sadakati ve bağlılığı şeklindedir (Luthans, 1992: 130). Bu çalışmada örgütsel bağlılık, sigorta çalışanlarının şirketlerine olan güvenlerini, değerlerini benimsemelerini ve kuruluş amaçlarına olan bağlılıklarını yansıtmak amacıyla hazırlanmıştır.

Genel olarak örgütsel bağlılıkta çalışanlar şirket hedeflerinin bilincindedirler ve şirketin hedeflerine uygun çalışarak, sadakat duygusuna sahip olurlar. Bu gibi iş görenler ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır ve şirketle kendi arasında bir bağ hissederler (Mowday ve diğerleri, 1982:20). Bu şekilde kendini örgüte bağlı iş görenleri büyük ölçekli, küçük ölçekli ve orta ölçekli tüm firmalarda görmek mümkündür. Genel olarak bu çalışanlar uzun süreli aynı şirkette çalışmakta ve aynı işi aynı şevkle yapmaktadırlar. Bir şirketin uzun süreli çalışanının olması şirketin çalışan maliyetini düşürmektedir. Şirketin başarısı için örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların olması çok önemlidir. Başarılı birçok şirket iyi bir örgüt yapısıyla yönetilmektedir. Bu nedenle, sigorta sektöründe örgüt ve örgütsel bağlılığın önemi büyüktür çünkü bu, şirketlerin başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir faktördür.

2.1.1. Örgütün Tanımı

Her toplum, ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek, ilerlemek ve refah düzeyini artırmak için çeşitli kuruluşlara ihtiyaç duyar. Organizasyonlar, toplumun ihtiyaçlarına ve sorunlarına çözüm bulmak amacıyla oluşturulan kurumsal yapıları hayata geçiren veya geçirmeyi amaçlayan birimlerdir. Bireyler, tek başlarına başaramayacakları işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları çözmek için organizasyonlar kurarlar. Bu organizasyonlar, toplumun nasıl işlediğini şekillendiren başlıca araçlardır (Terzi,2000:1-2).

Örgüt, insan topluluklarının belirli bir ortak amacı gerçekleştirmek için iş bölümü yaparak yaptıkları etkinliklerin koordinasyonu olarak tanımlanabilir. Örgütler, insanların bireysel olarak ulaşamayacakları amaçlara daha etkili bir şekilde ulaşmalarını sağlayan sosyal araçlardır. Örgüt, bir amaç doğrultusunda ilerleyen organize kişiler topluluğudur ve kurum, kuruluş veya işletmelerin belirlediği hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken bir araçtır. Örgütler, insanlar tarafından oluşturulan kurumlardır ve bu nedenle örgütsel bir analizde, örgüt ve yönetimin karmaşık yapısını anlamak için bireysel ve kurumsal boyutların ele alınması gerekmektedir (Louis 1981: 246-248).

Çağdaş yaklaşımlarda örgütler, insan ve teknik değerlerin birleşimiyle oluşan sosyal sistemler olarak görölmektedir. Her toplumda olduğu gibi, örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip olduğu düşünölebilir ve bu da örgütlerin kişiliğini etkiler. Örgütlerin temelini insanlar oluşturduğu için, insanın olmadığı bir yerde örgütten de bahsedilemez. Örgütlerle ilgili birçok alanda farklı tanımlamalar yapılmıştır, ancak genel olarak, örgütler bir işi başarmak için kurulan sosyal araçlar olarak kabul edilir Bir kuruluş ile çalışanları arasında sağlam bir bağ vardır; biri diğerinden bağımsız olarak var olamaz. Bir yandan, bir kuruluş çalışanlarına maddi ve psikolojik destek sağlar ve onlara profesyonel olarak ilerleme fırsatları sunar. Diğer yandan, bir kuruluşun başarısı çalışanlarının bağlılığı ve katılımına büyük ölçüde bağlıdır. Çalışanlar kuruluşlarına ne kadar bağlı olursa, çalışanların tutulma oranı artar ve böylece işletme maliyetleri azalır. Yüksek bağlılık ortamında çalışan performansı ve verimliliği de artar (şişman,1983:342).

Örgütler, görünür varlıklarının ötesinde büyük ölçüde soyut bir nitelik taşırlar; farklı kültürel geçmişlere sahip, çeşitli inançlara, değerlere ve beklentilere sahip insanlardan oluşurlar. Bir örgütte yer alan yöneticiler ve

Çalışanlar, genellikle ulusal, bölgesel, etnik, dini veya mesleki farklılıklara sahip olarak gelirler. Örgüt yöneticilerinin, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek ve örgütsel uyumu sağlamak için, farklı alt kültürlerden gelen bu bireyleri ortak bir kültür çerçevesinde bir araya getirmesi ve yeniden sosyalize etmesi gerekir (şışman,1994:38-40).

Ortak bir kültür oluşmadığı sürece, örgütte çeşitli alt kültürlerin gelişmesi ve bu alt kültürler arasında çatışmaların ortaya çıkması muhtemeldir. Bazı durumlarda, yönetim, farklı düşüncelere veya beklentilere sahip çalışanların var olan değerlerini değiştirmeye çalışarak büyük bir hata yapabilir. Bu yaklaşım, çalışanların örgüte olan bakış açısını olumsuz etkileyebilir veya çalışanlar arasında "biz ve onlar" ayrımına neden olabilir. Her iki durumda da, örgütün işlevselliği azalabilir. Örgütün temel amacı, farklı düşüncelere sahip çalışanların ortak noktalarını bulup birleştirerek birleştirici bir rol oynamasıdır (nc,1982:35-36).

Örgütlerin tanımlanması ve sınıflandırılması konusunda çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. rnlerine göre mal ve hizmet üreten örgütler olarak sınıflandırma yapılmaktadır; mal üreten örgütlere genellikle işletme, hizmet üretenlere ise kurum denir. Etzioni, güce dayalı olarak üç farklı türde örgütten bahsetmiştir: zorlayıcı, kra dayalı ve değerlere dayalı. Zorlayıcı güç, insanları zor kullanarak etkilemeye ve yönlendirmeye çalışırken; kra dayalı güç, maddi kaynaklar ve ödüllere dayanır. Değerlere dayalı güç ise sembolik veya değer odaklıdır ve terfi, saygı gibi unsurları içerir. Sağlık rgtleri, Etzioni'nin sınıflandırmasında değere dayalı örgütler içinde yer alırken, hizmet üreten örgütler grubuna dahil edilir (şışman,1994:40).

rgtleri diğer toplumsal birimlerden ayıran temel özellik, açıkça belirlenmiş bir amaca yönelik olarak yapılanmiş olmalarıdır. Amacı gerçekleştirmek için işler bölümlere ayrılmış ve iletişim kurabilmeleri için planlanmıştır. Örgütün yeleri değişebilir ancak görevler devam eder, bu nedenle örgütlerin sosyal yapıları korunabilir. Bu nedenle, örgütlerin varlığından bahsedebilmek için öncelikle amaçların belirlenmesi önemlidir ve zamanla bu amaçlar değişebilir, uyum sağlayabilir (nc,1982:35-36).

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Araştırmalar, bağlılığın genellikle "bir şeye veya birine" yönelik olduğunu öne sürer. Ancak aslında bireyler sadece bir şeye, birine ya da her ikisine bağlı değildir; aynı zamanda psikolojik olarak da bağlıdırlar. Dolayısıyla, bağlılık farklı bağlamlara sahip olabilir ve birçok hemşirelik ortamlarında incelenmemiştir. Bu makale, örgütteki bağlılığa odaklandığı için, "birileri" terimini örgütsel varlık için kullanırken, "bir şey" terimini ise örgütün sahip olduğu hedef veya değer setine atıfta bulunmak için kullanır. Literatüre göre, bağlılık, kişinin ve çevresinin etkileşim sürecidir. Çalışanlar kuruluşlarına daha fazla dahil oldukça, bağlılığın doğası değişir (Pinder,1998:334).

İlk olarak, bağlılık gelişim aşamalarından geçer ve ikinci olarak, bağlılık derecesinde değişiklikler olur. Bir kişinin birine, bir şeye veya her ikisine bağlı olması gerekiyorsa, bu kişinin o birini veya bir şeyi kabul etmiş olması gerekir. Bu kabul, bağlılık gelişiminin ilk ve ikinci aşamalarında gerçekleşir ve bağlılığın tanımında ilk önemli rolü oynar. Katkıda bulunma isteği, bağlılık gelişiminin üçüncü aşaması olan tutkunun ardından gelir ve kişi kuruluşu kabul ettikten sonra işletmeye katkıda bulunmaya istekli hale gelir (Klein ve Park:2015:334).

Kişiler kuruluşun hayatına daha fazla dahil oldukça ve kuruluşun hedefleri ve değerleri hakkında olumlu bir onay geliştirdikçe, kuruluşu ve hedeflerini destekleme eğiliminde güçlü bir artış gösterirler. Bireyler, kuruluşu ve hedeflerini kendi bilişsel kalıpları ve alışkanlıkları içine içselleştirdiklerinde en yüksek bağlılık seviyesine ulaşırlar. Ancak, bağlılık, bir şeye olan inançtan daha fazlasıdır; güçlü bir inanç ve amaçlı bir eylem kombinasyonudur. Geçmişte, bağlılık terimi birçok farklı bağ veya bağlanma türünü kapsayacak şekilde kullanılmıştır (örneğin, Kanter, 1968). Klein ve ark. (2012), bağlılığı belirli bir bağ türü olarak tanımlar ve diğer bağ türlerinden (örneğin, enstrümantal veya tanımlama) ayırırlar. Özellikle bağlılığı, "belirli bir hedefe olan bağlılığı ve sorumluluğu yansıtan iradi bir psikolojik bağ" olarak tanımlarlar. (Klein ve Park:2015:334).

Örgütsel bağlılık, herhangi bir organizasyon ve çalışanlar için kritik bir konudur. Bağlılığın organizasyon yaşamındaki önemi, hem yönetsel hem de psikolojik bilimler açısından çalışanların davranışlarını ve alışkanlıklarını daha iyi anlamak için bu kavramın büyük önem taşımasına yol açmıştır. Bu nedenle, bağlılığı etkileyen faktörler ve kurumsal bağlılığın sonuçları üzerine birçok araştırma yapılmış ve bu konudaki çeşitlilik, kavramın birçok açıdan incelenmesini teşvik etmiştir (Meyer and Herscovitch, 2001:301).

Son birkaç on yılda, kurumsal bağlılık kavramının literatürdeki ilk ortaya çıkışı, "The Organization Man" kitabında (Whyte, 1956) gerçekleşti. Bu kitapta, bazı çalışanlarla yapılan bir anket sonucunda, bu çalışanların organizasyonlarının vizyonuna bağlı oldukları ve sadece maaş için değil, organizasyonları için çaba sarf ettikleri ortaya çıktı. Ardından, 1960'larda Grusky, örgütsel bağlılık kavramını ilk kez tanımlayan kişi oldu, kişi ile organizasyon arasındaki ilişki ve şirketleri etkileyen kavramları tanıttı. (Bayram, 2020). Porter'a (1974) göre, örgütsel bağlılık, çalışan ile organizasyon arasındaki uzun vadeli ilişkiyi ifade ederken, McDonald (2000) hizmetkâr liderliğini çalışanlar ile organizasyon arasındaki psikolojik bağlantı olarak tanımlamıştır. Meyer ve Herscovitch (2001), bağlılığı "Bir bireyi bir veya daha fazla hedefle ilgili bir eyleme bağlayan bir güç" olarak tanımlamışlardır. Başka bir tanıma göre, kurumsal bağlılık, bağlı üyelerin organizasyonun hedeflerini ve vizyonunu savunurken, bağlılık ve istekle hareket etmelerini ifade eder (Alhamoud,2022:14) .

Genel olarak yukarıdaki tanımlar ve ifadelerden de anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, bir çalışanın çalıştığı firmayı benimsemesi, savunması ile doğru orantılıdır.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Teknoloji, bilim ve ekonomideki hızlı gelişme, zorluk ve rekabetin seviyesini artırdı. Bu durum, herhangi bir kuruluşun doğru yolda kalabilmesi ve rekabet ortamında savaşabilmesi için sürekli olarak gelişim ve yeniden yapılanma gerekliliğini ortaya çıkardı. Bu nedenle, bir kuruluşun gelişim zorunluluğunun farkında olmaması, insan kaynaklarının kaybına neden

olabilir. Başka bir deyişle, çalışanlar motivasyonunu ve işveren tarafından gerekli destekleri göremezlerse çalıştıkları kurumu bırakırlar. Birçok çalışan motivasyon kaybı nedeniyle daha düşük maaş ya da mevkiyi kabul ederek hali hazırda işini bırakmaktadır (Alhamoud,2022:15). Yaşanan bu durumun neticesi hem iş veren için hem de işgören için oldukça olumsuz olur. İşveren de yeni bir iş göreni işe almak için kaynak harcaması yapmakta ve yeni çalışanın eğitilmesi de epeyce zaman almaktadır. Halbuki ilk duruma geri dönülse ve mevcutta bulunan çalışanın motivasyonunun sağlanması daha az maliyet getirebilirdi. Bunu bir örnekle açıklamakta fayda vardır. A kişisi uzun yıllardır çalıştığı iş yerinde maaşına zam yapılmasını istemektedir. Müdürüne bunun teklifini sunar ve karşılığında olumsuz cevap alır. A kişisi daha sonra farklı kurumlara iş müracaatında bulunur ve mevcuttaki işinden ayrılır. Müdür ve İK ekibi yeni bir çalışan almak için iş ilanı açar, yeni biri alınana kadar mevcut işler aksar. Yeni alınan kişinin eğitilmesi için bir sürenin geçmesi gerekmektedir. Geçen bu süre de şirkete bir maliyet olarak geri döner.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel bağlılığın gelişim süreci için ne kadar önemli olduğu açıktır ve kurumsal başarının temel bir faktörü olarak kabul edilmektedir. Her kuruluş, bu faktörü artırmayı amaçlar ve çalışanları sorunları çözebilecek etkili bir unsura dönüştürmek için bağlılığı güçlendirmeyi hedefler. Örgütsel bağlılık kavramının literatürdeki ortaya çıkışından bu yana, alanında önemli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Aşağıda örgütsel bağlılık türleri ve ilişkileri için hangi alanlarda araştırmalar yapıldığı verilmiştir (McGee and Ford, 1987).

1. Çalışanların iş davranışları ve kurumlara olan bağlılığı alanındaki araştırmalar yapılmıştır.
2. İş tatmini ile karşılaştırıldığında kurumsal bağlılığın etkileri ve işten ayrılma nedenleri araştırılmıştır.
3. Yüksek kurumsal bağlılığa sahip çalışanların düşük bağlılık düzeyine sahip olanlara göre daha yüksek performans göstermeleri araştırılmıştır.

4. Örgütsel bağlılığın, dürüstlük ve fedakârlık gibi önemli kurumsal davranışları işaret etmesi araştırılmıştır.
5. Örgütsel bağlılık, dürüstlük ve özgecilik gibi önemli örgütsel davranışları ifade eder
6. İşe bağlılık, kurumun vizyonuna ulaşmasında etkili bir faktördür, çalışanlar ve yönetim arasındaki istikrar ve güveni teşvik eder (Alhamoud,2022:14).

Yapılan tüm araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığın bir şirketi önemli düzeyde etkilediği görülmüştür. Bu nedenle kuruluşlar yüksek bağlılık düzeyini korumak, işten ayrılmaları ve görevden kaçınma davranışlarını azaltmak alanında çalışmalar yapmaktadır (Bakry ve Al-Saeed, 2013).

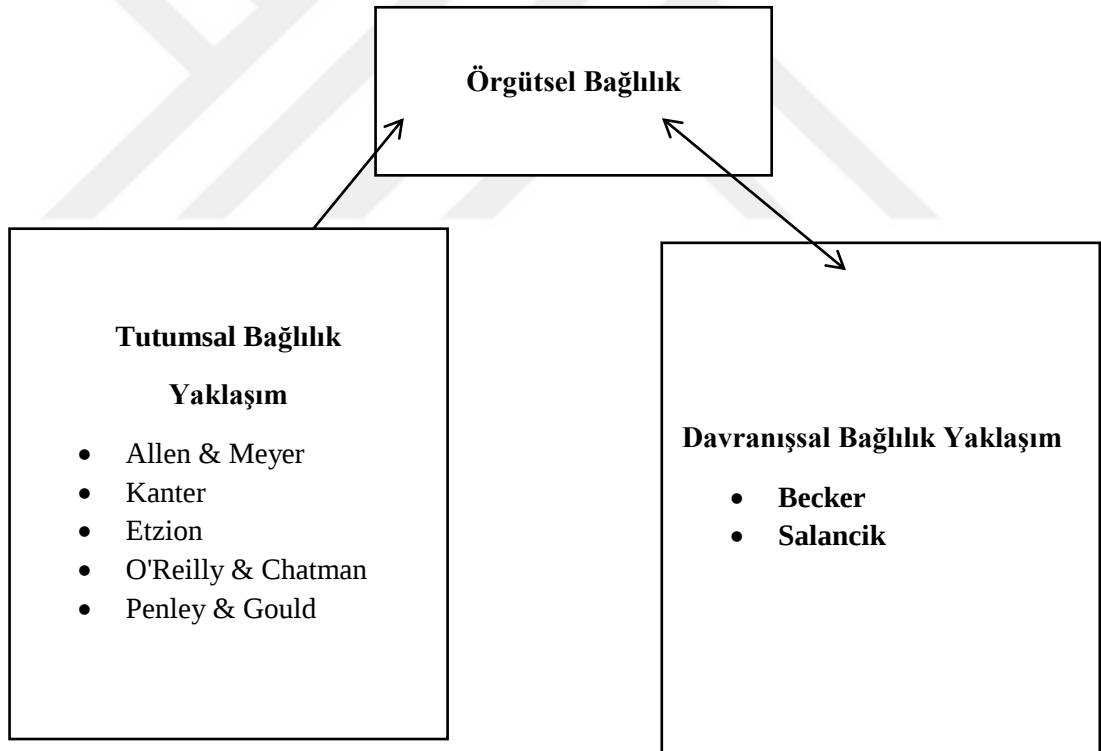
İş bağlılığı, kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmede etkili bir faktördür; çalışanlarla yönetim arasındaki güveni artırır, kuruluşun büyüme ve hayatta kalma yeteneğini güçlendirir ve işten ayrılma oranını azaltırken kuruluş içindeki ilişkileri güçlendirir (Amjad, 2016). Kuruluş, özellikle motivasyon olmak üzere, çalışanların taleplerini ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmalıdır. Bunu başarırca, kuruluş sadakati, yüksek performans ve çalışanların iş tatmini kazanır (Uygur, 2007). Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta, kurumsal bağlılığın iş tatmininden farklı olduğudur; bazen çalışanlar işlerini severler ancak kuruluşlarını sevmezler ve ona inanmazlar. Bu durumun nedenleri arasında bağlılık bulunmamaktadır (Abu-Jayab ve Mohamed, 2014).

Kurumsal bağlılığı artırmak için birçok önemli prosedür bulunmaktadır ve her kuruluşun bunu başarmaya çalışması gerekmektedir. Bunlar, takipçilere destek olmak, fikirlerine ve kapasitelerine inanmak, ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılamak ve kuruluşun arayışını paylaşmak gibi adımları içermektedir. Bu vizyon, çalışanların isteklerini ve umutlarını temsil eder ve onlara gereken motivasyonu sağlar.

2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Daha önce de belirttiğimiz gibi, örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırma ve tanım bulunmaktadır. Araştırmacılar arasındaki görüş farklılıkları nedeniyle çalışan ile kuruluş arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi nasıl geliştirebileceğine dair birçok farklı yaklaşım vardır. Ancak, bu araştırmalar arasındaki ortak nokta, bağlılığın davranışsal veya tutumsal temellere dayandığı ve çalışanın bağlılığını nasıl geliştirebileceğine dair odaklanmanın önemidir (Çöl, 2005). Yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacılar, genellikle tutumsal bağlılığa odaklanırken, sosyal psikoloji alanındaki araştırmacılar davranışsal bağlılığa odaklanmışlardır (Mowday vd., 1982). Aşağıdaki Şekil 9'da, kurumsal bağlılık yaklaşımlarına göre bazı araştırmacıları görebiliriz (Meyer and Allen, 1991).

Şekil 9: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları



Kaynak: Alhamoud,2022:17

Bağlılık üzerine ilk araştırmaları yapan sosyologlar, grup bağlarını toplumsal düzenin oluşturulması ve sürdürülmesi mekanizması olarak incelediler (örneğin, Parsons, 1951) veya sosyal rollerin anlaşılmasında rol oynadılar (örneğin, Gouldner, 1960). 1960'ların başlarında, psikoloji ve

yönetim alanındaki bilim insanları, bağlılığa daha fazla dikkat etmeye başladılar ve bu erken bağlılık araştırmaları iki farklı perspektiften ele alındı: davranışsal veya psikolojik bir bakış açısı. Davranışsal bakış açısı, bağlılığı bir davranış sonucu olarak değerlendirdi ve önceki eylemlerin insanları gelecekteki bir eyleme 'bağlayan' sonuçları olduğunu düşündü (örneğin, Becker, 1960; Kiesler, 1971; Salancik, 1977). Bu perspektif, davranışsal tutarlılık, yatırım ve karşılıklı değişim üzerine yapılan çalışmalarıyla bağlılık fenomenine önemli içgörüler sağladı. Ancak, birçok kişi tarafından bu yaklaşımın eksik bir açıklama olduğu düşünüldü (Klein ve Park:2015:334).

Alternatif olarak, psikolojik veya tutumsal bakış açısı, bağlılığı bir davranış sonucu olarak değil, davranışı etkileyen bir güç olarak ele aldı. Bu perspektif, bireylerin organizasyonlarıyla nasıl özdeşleştiğine veya ilişkilendiğine odaklandı. Bu bakış açısından, bağlılık, işten ayrılma ve diğer sonuçlar açısından önemli bir belirleyici olarak sunuldu ve ölçülebilir ve etkilenebilir bir iş doyumu alternatifi olarak öne çıktı. Mowday ve arkadaşları (1982), bu iki perspektiften yapılan erken çalışmaları özetledi ve psikolojik bakış açısına öncelik verdi (Becker, 1960:38).

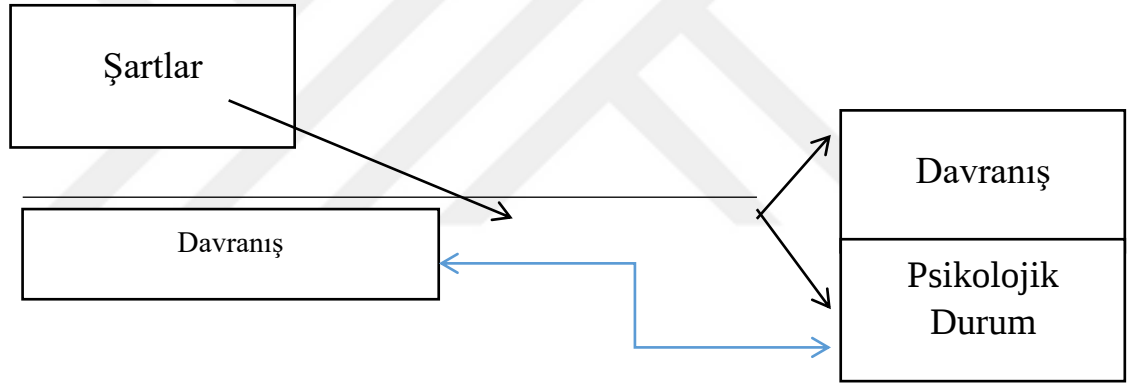
Bu çerçevelerin en popüler olanı Meyer ve Allen (1991) tarafından sunulan üç bileşenli model (ÜBM) oldu. Bu modelde, örgütsel bağlılık, bir veya daha fazla hedefe yönelik bir eyleme bireyi bağlayan bir kuvvet olarak tanımlanmıştır. Bu model, duygusal, normatif ve devam eden bağlılık olarak adlandırılan üç zihin durumunu vurgulamıştır. Bu model, bağlılığın belirleyicileri ve sonuçları üzerine büyük miktarda araştırma yapılmasını sağlamıştır. Ancak, ÜBM, üç zihin durumu için yeterli teorik açıklamanın olmaması ve aşırı geniş tanımı nedeniyle eleştirilmiştir. Bu eleştiriler, yakın ilişkili kavramlarla tanımsal örtüşmelerin olduğu ve bu durumun Klein ve diğerlerinin (2012) yeniden kavramsallaştırmasına yol açtığı yönündedir (Klein ve Park:2015:334).

2.3.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık, bireylerin önceki deneyimlerine ve kuruluşa uyumlarına bağlı olarak kuruluşa bağlanma süreciyle ilgilidir. Wood'a (2007)

göre, davranışsal bağlılık, bireylerin kuruluşu benimsemesine katkıda bulunması, bilgi ve becerilerini kuruluşa aktarması, problem çözme sürecine katılması, maliyetleri azaltması ve karları artırmasıdır. Davranışsal bağlılığın amacı, çalışanlar ile kuruluş arasında ortak hedeflerin ve değerlerin birleştirilmesi ve oluşturulmasıdır. Meyer ve Allen (1991), davranışsal yaklaşımı aşağıdaki şekilde açıklamışlardır; birey bir eylem gerçekleştirdiğinde dış koşullarla, bu eylem bir psikolojik duruma dönüşür, bir süre sonra aynı eylemi tekrarlaması beklenir çünkü bu bir psikolojik duruma dönüşmüştür.

Şekil 10: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Modeli (Meyer ve Allen, 1991)



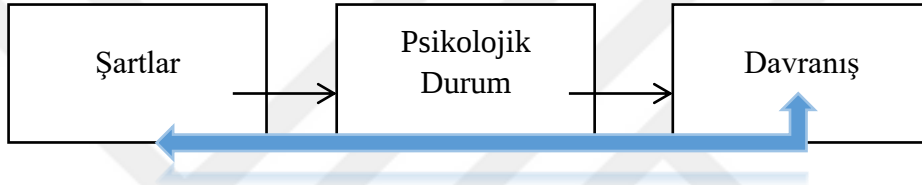
Kaynak: Meyer ve Allen, 1991

2.3.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal bağlılık, işçi ile organizasyon arasındaki ilişkinin doğasını ve niteliğini yansıtan bir tutumdur. Bu, organizasyon için kişisel kimlikle güçlü bir şekilde özdeşleşme ve organizasyona katılım olarak da tanımlanabilir. Özdeşleşme, organizasyonun değerlerini ve hedeflerini kişisel değerler ve hedeflerle zaman içinde uyumlu hale getirme sürecidir. Sonuç olarak, birey organizasyonun hedeflerini kendi hedefleri olarak benimsemeye başlar. Meyer ve Allen (1991) tarafından ifade edildiği gibi, bu alandaki araştırmalar, sürekli bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı gibi çeşitli bağlılık

türlerini ele almıştır. Ayrıca, Etzioni (1975) tarafından yapılan çalışmalar, organizasyondaki uyum sistemini ve çalışanların bu sisteme yönelik tutumlarını incelemiştir. Allen ve Meyer'a göre (1993), tutumsal bağlılık, çalışanlar ile organizasyonları arasındaki ilişkiyi yansıtan bir psikolojik durumu ifade eder. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık duygusal bağlılık ve sürekli bağlılık olmak üzere iki boyuta ayrılırken, daha sonra normatif bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir boyut eklenmiştir (McGee and Ford, 1987).

Şekil 11: Tutumsal Yaklaşım Modeli

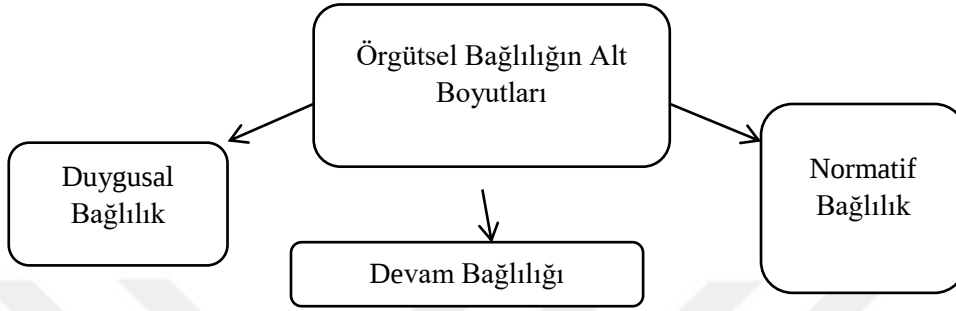


Kaynak: Alhamoud,2022:19

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ALT BOYUTLARI

Son yıllarda, örgütsel bağlılık üzerine giderek artan sayıda literatür mevcuttur. Bu çalışmalar, genellikle bu kavramı farklı perspektiflerden ele almaktadır. Ancak, örgütsel bağlılığı ölçmek için en yaygın olarak kullanılan araştırma Allen ve Mayer (1991) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı değerlendirmek için söz konusu ölçümü kullanılmıştır. Onlara göre, örgütsel bağlılık, çalışanlar ile organizasyon arasındaki ilişkiyi yansıtan bir psikolojik durumdur. Bu durum, bireylerin organizasyon içindeki davranışlarıyla karakterizedir ve sonucunda bireyin organizasyonda kalma isteği gelir. Allen ve Mayer, örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve sürekli bağlılık olmak üzere iki boyuta ayırmış, daha sonra ise normatif boyut olarak adlandırılan başka bir boyut eklemiştir (Meyer ve Allen, 1993:539).

Şekil 12: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları



Kaynakça: Alhamoud,2022:19

2.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, ilk olarak Allen ve Mayer (1991) tarafından incelenen bir boyuttur. Bu çalışmada, bireylerin organizasyonda kalma isteğini duygusal bağlılık sebebiyle tanımla yapmışlardır. Başka bir deyişle, bu, bireylerin organizasyonlarıyla duygusal bir bağ kurdukları, organizasyonlarıyla etkileşimde bulundukları ve organizasyonun bir parçası olmaktan mutlu oldukları bir durumu ifade eder (Porter vd., 1974). Diğer bir araştırma ise duygusal bağlılığı, çalışanların organizasyonun hedeflerini ve değerlerini kabul etmeleri ve organizasyonun yararları için ekstra çaba sarf etmeleri olarak tanımlamıştır (McGee ve Ford, 1987). Duygusal bağlılığı olan bir çalışan, işinin bir parçası olmasa bile organizasyonun faaliyetlerine katılır, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli yardımı sağlamaktan çekinmez. Ayrıca, alt düzeydeki meslektaşlarına yardıma ihtiyaç duyduklarında onlarla çalışmaktan çekinmez ve organizasyonları için problemlere çözüm bulmaya çalışır. Allen ve Mayer (1991) tarafından yapılan çalışmada, duygusal bağlılığı etkileyen bazı öncül faktörlerden bahsedilmiştir (Somuncu, 2015).

Aşağıda bu faktörlere yer verilmiştir;

- **Kişisel Özellikler:** Yaş, kıdem, cinsiyet ve eğitim gibi kişisel nitelikler tarafından temsil edilir.
- **Örgütsel Yapı:** Karar alma sürecinin doğası, politikaların ve prosedürlerin yapısı, çalışan ile yönetici arasındaki ilişki ve personelin önemini hissetme gibi faktörler tarafından temsil edilir.
- **İş Deneyimleri:** İki kategoriye ayrılan iş deneyimleri:
- **Konfor Kategorisi:** Ödül dağıtımındaki adalet, rol açıklığı, yöneticinin dikkate alınması gibi faktörleri içerir.
- **Yetkinlik:** Özerklik, iş kapsamı, karar alma sürecine katılım ve özgün ifade fırsatı gibi faktörleri içerir (Somuncu, 2015)

Sonuçlar, duygusal bağlılığın yüksek düzeyde olmasının işten ayrılma oranlarını azalttığını, performansı olumlu yönde etkilediğini (arttırdığını), işe devamsızlık oranlarını azalttığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını göstermektedir (Alhamoud,2022:21).

2.4.2. Devam Bağlılığı

Literatürde devam bağlılığı organizasyondan elde edilen ekonomik faydalar ve kayıp korkusu üzerine kuruludur. Bu bağlamda, çalışanlar sadece maddi avantajlar nedeniyle organizasyona bağlanır ve ayrılmaya karar vermeleri durumunda karşılaştıkları olumsuzlukları ve kayıpları düşünürler. Dolayısıyla, bu kayıp korkusu, onları organizasyonda kalmaya teşvik eder (Alhamoud,2022:21).

Devam bağlılığı, çalışanların maaşlarını, terfilerini, avantajlarını ve çalışma ortamlarını değerlendirdikleri ve bu faktörleri organizasyondan ayrılmanın ve başka bir organizasyona geçmenin maliyetiyle karşılaştırdıkları zaman ortaya çıkar. Bu değerlendirme süreci, çalışanların başka organizasyonlarda aynı avantajları bulamayabilecekleri, yeni bir yöneticiyle çalışmanın getirebileceği zorluklar gibi faktörleri içerir. Yıllarca aynı organizasyonda çalışan ve organizasyonun başarısı için çaba sarf eden bir çalışan, ayrılmayı tercih etmez çünkü ayrılması durumunda harcadığı zaman ve çabanın bir kayıp olarak değerlendirileceğini düşünür (Somuncu, 2015).

Allen ve Mayer (1991), devam bağıllığı etkileyen birçok faktörü belirlemişlerdir. Bu faktörler arasında, personel yatırımı ve çalışanlar için değer taşıyan alternatifler gibi önemli unsurlar bulunmaktadır. Ancak, her bir çalışanı farklı oranlarda etkilediğini belirtmek önemlidir. Her bir çalışan, kendisini çevreleyen koşullara göre etkilenir ve belki de bir faktör birini etkilerken diğerini etkilemeyebilir. Sürekli bağıllığın organizasyondaki işten ayrılma oranını azalttığı, işe devamsızlığı azalttığı, performansı artırdığı ve örgütsel vatandaşlığı teşvik ettiği daha önce de belirtilmiştir (Alhamoud,2022:22).

2.4.3. Normatif Bağlılık

Allen ve Mayer (1991) tarafından tanımlanan üçüncü boyut, çalışanların organizasyonlarına karşı duydukları sorumluluk ve bağlılık hissine dayanır, bu da onları organizasyonda kalmaya zorunlu hissettirir. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık teorisini geliştirirken, bağıllığı üç ana bileşene ayırmışlardır: duygusal bağlılık (affective commitment), devam bağıllığı (continuance commitment), ve normatif bağlılık (normative commitment). Bu üç bileşen yaklaşımında normatif bağlılık, bir çalışanın organizasyonda kalmaya yönelik ahlaki ya da etik bir sorumluluk hissetmesini ifade eder. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık konusunda 1990'lı yıllarda kapsamlı araştırmalar yaparak, bağıllığın bu üç bileşeninin, çalışanların organizasyona karşı farklı tutumlarını ve bağıllık nedenlerini yansıttığını ileri sürmüşlerdir. Normatif bağlılık, bir çalışanı organizasyonda tutan diğer etik ve normatif faktörleri anlamamıza yardımcı olan bir bileşendir (Gonzalez ve Guillen, 2007:404).

Bir çalışan duygusal bağlılık hissediyorsa, "Bu organizasyonda kalmak istiyorum" diyebilir, ancak normatif bağıllığı varsa, "Bu organizasyonda kalmalıyım" demeyi tercih edebilir. Bu iki ifade arasındaki fark, duygusal ve normatif bağıllık arasındaki temel ayrımı vurgular. Bu durum, sadece maddi faydalar ve kayıplara dayanmayan devam bağıllıktan farklıdır. Allen ve Mayer (1991), normatif bağıllığı ölçmek için 8 madde geliştirmişlerdir ve bu ölçeği kullanarak normatif bağıllığı araştırmışlardır. Bu faktörler arasında

kültürel ve ailevi değerler, etik kurallar ve örgütsel sosyalleşme gibi unsurlar bulunmaktadır (İnce and Gül. 2005).

2.5.Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler

Kişiler faktörler çalışanların örgüte olan bağlılıklarını gösteren önemli bir faktördür. Kişinin özelliği, örgüte karşı olan bağlılığı direkt olarak etkilemektedir. İşgörenin kişisel özellikleriyle doğru orantılı olarak ilk andan itibaren bağlı bulundukları kurumun başarılı olması, hedeflerine ulaşması ve bu aşamalarda sorumluluk almak isteyecekleri düşünülmektedir. Kişisel özellikler, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasında önemli bir role sahiptirler.

Cinsiyetleri

Yapılan araştırmalara göre cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir korelasyon olduğu görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde ise özellikle kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi olarak erkeklere göre epeyce daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Başka araştırmalar incelendiğinde ise erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre kariyerinde daha iyi pozisyonlarda (müdürlük, amirlik vb.) olmalarından dolayı bağlılık seviyelerinin kadınlara göre yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Farklı bir bakış açısı incelendiğinde ise kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin aynı oranda olması için aynı şartlarda olmaları gerektiği belirtilmektedir (Karyn, A. Loscocco, 1990).

Yaşları

Örgüte olan bağlılık ile işgörenlerin yaşları arasındaki ilişkiyi ölçmek için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Meyer ve Allen yapmış olduğu araştırmasında bir çalışanın bir iş yerinde olduğu yılların artması o iş yerinde daha iyi bir pozisyonda olabileceğini düşünmesine neden olmaktadır. Bu nedenle de bulunduğu iş yerine bağlılığı olur. Bunun en önemli sebebi ise yaş aldıkça ve yıllar boyunca çalıştıkça kişi oraya yatırım yapmış gibi hisseder. Yıllarını

geçirmiş ve kendini örgüte adamıştır. Bu nedenle kurumla arasında bir bağ oluşmuştur. Örgütte kalma süresi, yaş ve zorunlu bağlılık hakkında çeşitli araştırmalar ve görüşler bulunmaktadır. Bunlardan Meyer ve Allen özetle; çalışanın örgütte bulunduğu süre uzadığında daha iyi bir pozisyonda olabilme ihtimali ve bu minvalde örgütte devam etmeye olan isteğinde artış olur (Kareem, 2022).

Eğitim Durumu

Bir diğer önemli faktör ise eğitim düzeyidir. Bir çalışanın eğitim düzeyi ile çalıştığı kuruma karşı olan bağlılığı zayıf yönde ve negatif yönlüdür. Bunu şu şekilde açıklamakta fayda vardır. Bir kişi ne kadar çok eğitim düzeyine sahipse o kadar çok beklentisi yüksek olacaktır. Eğitim seviyesi ise ne kadar düşükse bir işverenden istediği beklenti de o denli düşük olacaktır. Yapılan araştırmalar ve günümüzdeki birçok örnekten de anlaşılabacağı üzere eğitim düzeyi ile beklenti düzeyinde ters yönlü ilişki bulunmaktadır. Bunun en önemli sebebi ise yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler iş bulma olanaklarının yüksek olması sebebiyle bağlılıkları oldukça kırılgan olmaktadır. Ama düşük eğitim seviyesine sahip kişiler ise bulundukları yer haricinde iş bulmanın epeyce zor olacağını düşünmeleriyle alakalıdır (Çırpan, 1999).

Çalışma Süresi

Çalışma süresi ile örgüte olan bağlılık arasında doğrusal bir orantı ve bağlantı vardır. Çalışan örgütte geçirdiği süreleri bir yatırım olarak görür ve bu yatırımını kaybetmek istemeyeceği için bağlılığı geçen zamanlar içerisinde doğrusal olarak artar. Çeşitli çalışmalar incelendiğinde yaş ile örgütte kalma süresi arasında da örgütsel bağlılık bağlamında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanlar, bulundukları örgütte çalışma süreleri arttıkça, örgütte bulunarak elde edecekleri menfaatlerin de artacağını düşünerek bağlılık düzeylerinde artış sağlarlar. Zaman içerisinde çalışanlar yalnızca o kuruma özgü çeşitli beceriler kazanabilecekleri gibi bu durum da örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır(Çırpan, 1999).

2.6. Örgütsel Bağlılık Literatür Taraması

"Bir yere sadık kalmak, geçmişte kalmış bir dönemi sembolize eden bir ilkedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982), açıkçası bir kişinin istihdam edildiği organizasyona karşı tutumunda ve davranışlarında yer alan karmaşıklığı bu söz eksik tanımlar. Bağlılık terimi, "eylemlerin özgürlüğünü kısıtlayan bir bağlılık veya katılım" anlamına gelir (Oxford Sözlüğü). İş yerinde bağlılık kavramı, araştırmacılar için çalışan davranışlarını ölçmek ve stratejiyi buna göre düzenlemek için çok araştırılmıştır. Bu alandaki çalışmalar, işe, mesleğe, iş grubuna, temsilci çalışan kuruluşlara ve işin kendisine yönelik bağlılık kavramının kavramsallaştırılmasını da etkilemiştir. Örgütsel bağlılığın nedenleriyle örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi kurarak, organizasyona olumlu katkı sağlayan bağlı bir iş gücünün oluşturulması ve sürdürülmesi gereksiniminden kaynaklanmıştır. Bu teze başlamadan önce alandaki örgütsel bağlılık literatürü, Becker (1960) tarafından önerilen yaklaşımdan Meyer ve Allen (1999) ile Somers (2009) tarafından yapılan incelemelere kadar geniş kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Çalışan bağlılığı hala yönetim, organizasyon davranışı ve İnsan Kaynakları Yönetimi alanlarında en ilginç ve zorlu kavramlardan biridir (Cohen 2003; Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005; Morrow 1993). Örgütsel bağlılık, çalışanın organizasyona karşı tutumunun temel bir göstergesi olup işten ayrılma davranışı, organizasyon içi vatandaşlık davranışı için güçlü bir belirteçtir (Mathieu ve Zajac, 1990; Morrow, 1993; Sinclair ve Wright, 2005). Örgütsel bağlılığa öncülük eden çalışma, Meyer ve Allen (1984; 1997) tarafından önerilen üç boyutlu yaklaşımdır ve bağlılığı duygusal, normatif ve süreklilik bağlılığı olmak üzere üç farklı ölçeğe ayırır. Bu kavramlar, örgütsel bağlılık üzerine önceki çalışmalardan (Becker 1960, Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) köken alır ve kavramın gelişimine önemli katkılar sağlar. (Cohen, 2003; Ko, Price ve Mueller, 1997)."

Örgütsel Bağlılık Alanındaki Çalışmalar

- Mowday, Steers (1979) yılındaki çalışması örgütsel bağlılığın en temel görmüş tanımına yer vermektedir. Bu çalışmaya göre örgütsel bağlılık “bir bireyin örgüte bağlı olma gücü” olarak tanımlanmaktadır.

- Meyer ve Allen (1997) yılındaki çalışmasıyla örgütsel bağlılığa ilişkin üç boyutunu ortaya koymuşlardır.

- Panaccio & Vandenberghe (2012) çalışmalarında olumlu ve olumsuz duygusal durumların örgütsel bağlılık ve kişiliğin aracılık rolü ve 5 faktör modeli ortaya koymuşlardır.

Loi vd. (2012) yılında ise bir amirin emrinde çalışan patron ve ast ilişkileri incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık ayrıca Türk araştırmacılar arasında da önemli bir yere sahiptir. Genellikle çalışmalarda örgütsel güven – örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı – örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

YÖKTEZ arama sayfasında ise örgütsel bağlılık alanında 1732 adet tez çalışması bulunmaktadır. Hazırlanan tez çalışmalarının 2 tanesi sigorta alanında hazırlanmış ve etki araştırılmıştır. Bu çalışma örgütsel bağlılık alanında ilişki yönlü araştırma içermesi nedeniyle özgünlük taşımaktadır.

3.BÖLÜM: İÇSEL PAZARLAMA İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: FORA SİGORTA ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Konusu

Doğal afet riskinin yüksek olduğu bir ülke olarak, sigorta sektörü, konut ve iş yerlerinin korunması, sağlık hizmetlerine erişim, trafik güvenliği ve hatta tarım sektöründe büyük önem taşır. Sigorta sektörü, Türk ekonomisi içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle sigorta şirketlerinin, Türkiye ve dünya genelinde hem bireysel hem de toplumsal düzeyde kritik bir rol oynadığı görülmektedir.

TÜİK verilerine bakıldığında sigorta ve emeklilik alanında hizmet veren şirketlerde istihdam edilen toplam personel sayısı 2016 yılında 19 bin 652 kişi iken 2021 yılı sonunda 20 bin 591 kişi olduğu görülmektedir. Türkiye’de birçok kişinin istihdam seçenekleri arasında sigorta ve sigortacılık alanlarının bulunduğu görülmektedir. Çalışan sayısının fazla olduğu bu iş kolunda araştırma yaparken incelenen literatür taramasında içsel pazarlama ve örgütsel bağlılığın şirketler için oldukça önemli olduğu görülmektedir. Sadece sigortacılık alanında olmayıp birçok alanda çalışanlar, firmanın en önemli sermayesini oluşturmaktadır.

Başarılı firmalar iyi bir ürün çıkarmak için hammaddeye ya da teknolojiye verdikleri önemi özellikle İkinci Dünya Savaşı ve sanayinin gelişmesiyle birlikte çalışanlarına vermeye başlamışlardır. İlk aşamalarda prim ve ücret iyileşmesi daha sonra da çalışma ortamının geliştirilmesi gibi konular günümüzde farklı alanlarda iyileştirmeleri getirmiştir. Peki, yapılan tüm bu iyileştirmeler çalışanların bulundukları örgüte karşı düşüncelerini değiştirir mi? Ya da bu iyileştirmeler ve diğer ifadeyle işverenler tarafından yapılan bu uygulamaların işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarıyla bir ilişkisi var mıdır? Bu çalışmada, Türkiye’de büyük öneme sahip olan sigorta şirketlerinden yola çıkarak bu sorulara cevap verilmeye çalışılacaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin başarısı ve uzun vadeli sürdürülebilirliği, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve iş tatminine büyük ölçüde bağlıdır. İçsel pazarlama, bir organizasyon içinde çalışanların değerini artırarak ve onları organizasyonun temel paydaşları olarak görerek, onların katılımını, bağlılığını ve performansını teşvik eden stratejiler bütünüdür. Örgütsel bağlılık ise çalışanların organizasyona olan sadakati, organizasyonun hedeflerine yönelik bağlılığı ve işlerinde yüksek motivasyon sergileme eğilimidir.

Sigorta şirketleri, yüksek rekabetin ve hızla değişen müşteri beklentilerinin olduğu bir sektörde faaliyet göstermektedir. Bu ortamda müşteri memnuniyetini artırmak ve kaliteli hizmet sunmak, büyük ölçüde çalışanların performansına ve memnuniyetine bağlıdır. Çalışanların içsel pazarlama uygulamaları sayesinde kendilerini değerli hissetmeleri, onların daha yüksek düzeyde müşteri odaklı olmasını sağlar. Bu durum, müşteri memnuniyetinin artmasına ve dolayısıyla şirketin genel başarısına katkıda bulunur.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerini daha büyük bir tutkuyla yapmalarını sağlar. Sigorta sektöründeki yüksek rekabet ortamında, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, şirketlere rekabet üstünlüğü sağlayabilir. İçsel pazarlama stratejilerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini anlamak, sigorta şirketlerinin rekabet avantajını artırmak için stratejik adımlar atmasına olanak tanır. Sigorta şirketlerinde inovasyon, yeni ürünler ve hizmetler geliştirmenin yanı sıra operasyonel verimliliği artırmak açısından kritiktir. Bu nedenle, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek, sigorta şirketlerinin kurumsal kültürünü ve inovasyon kapasitesini artırmaya yardımcı olacaktır.

Bu nedenlerle, bu çalışmada içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi, sigorta şirketlerinin çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, rekabet avantajı ve inovasyon kapasitesi gibi kritik faktörleri daha iyi anlamalarına yardımcı olacaktır. Bu anlayış, şirketlerin

daha iyi yönetim stratejileri geliştirmesine ve daha sürdürülebilir bir işletme yapısı oluşturmaya katkıda bulunabilir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

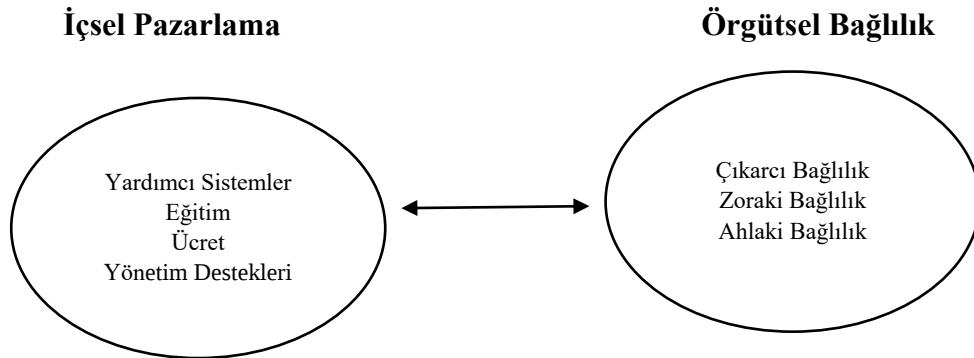
Bu tez, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Fora Sigorta şirketi örneği üzerinden incelemektedir. Araştırma, nicel yöntemler içeren bir tasarımla gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşımla, istatistiksel analizler yapılarak özelleştirilebilir sonuçlar elde edilmesi planlanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu tezin ekler bölümünde sunulmuştur. Anket çalışması, Fora Sigorta şirketinde çalışan çeşitli seviyelerdeki personelden veri toplamak için kullanılmıştır. Anket, içsel pazarlama stratejileri, çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ölçeklerini içeren sorulardan oluşmaktadır. Anket soruları, güvenilirliği ve geçerliliği sağlamak amacıyla önceden test edilmiştir. Ayrıca, ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Toplanan veriler, SPSS istatistiksel analiz yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Anket verileri üzerinde, betimsel istatistikler, korelasyon analizi yapılmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerine olan ilişkisi üzerine olduğu için araştırma modeli aşağıdaki gibidir.

Şekil 13: Araştırmanın Modeli



3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın yukarıda yer alan modeline göre belirlenen hipotezler ise aşağıdaki gibidir. Bu hipotezler analiz yapılarak bulgular kısmında değerlendirilmiştir.

- **H1:** İçsel Pazarlamanın Yardımcı sistemler boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Çıkarcı Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.
- **H2:** İçsel Pazarlamanın Yardımcı Sistemler boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Ahlaki Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.
- **H3:** İçsel Pazarlamanın Yardımcı Sistemler boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Zoraki Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.
- **H4:** İçsel Pazarlamanın Ücret boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Çıkarcı Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.
- **H5:** İçsel Pazarlamanın Ücret boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Ahlaki Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.
- **H6:** İçsel Pazarlamanın Ücret boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Zoraki Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.
- **H7:** İçsel Pazarlamanın Eğitim boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Çıkarcı Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.
- **H8:** İçsel Pazarlamanın Eğitim boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Ahlaki Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.
- **H9:** İçsel Pazarlamanın Eğitim boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Zoraki Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.
- **H10:** İçsel Pazarlamanın İletişim boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Çıkarcı Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.
- **H11:** İçsel Pazarlamanın İletişim boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Ahlaki Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.
- **H12:** İçsel Pazarlamanın İletişimin boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Zoraki Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.
- **H13:** İçsel Pazarlamanın Yönetim Destekleri boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Çıkarcı Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.

- **H14:** İçsel Pazarlamanın Yönetim Destekleri boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Ahlaki Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.
- **H15:** İçsel Pazarlamanın Yönetim Destekleri boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Zoraki Bağlılık boyutu arasında ilişki vardır.

3.3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada kullanılan veriler, çevrimiçi anket tekniği aracılığıyla Fora Sigorta şirketinde çalışan personelden toplanmıştır. Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla, kapsamlı ve titiz bir şekilde hazırlanmış anket formu kullanılmıştır. Bu anket formu, tezin ekler bölümünde ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Anket formunda, İçsel Pazarlama ve Örgütsel Bağlılık değişkenlerine yönelik ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler, ilgili değişkenlerin ölçülmesinde daha önce yapılmış çalışmalardan uyarlanarak araştırmamızda kullanılmıştır. Ölçeklerin kullanımı için, öncelikle ilgili araştırmacılardan ve sonrasında Kırklareli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulundan gerekli izinler alınmıştır. İzin süreçleri titizlikle yürütülmüş ve etik kurallar çerçevesinde gerekli onaylar sağlanmıştır.

Bu çalışmada, İçsel Pazarlama ölçeği olarak, Dülgeroğlu'nun 2018 yılında yayımlanan kitabında yer alan Kim, Song ve Lee'nin 2016 yılında yaptıkları çalışmada geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, "back to back" (geri çeviri) yöntemiyle Türkçeye çevrilmiştir. Bu yöntem, ölçeğin orijinal dildeki anlamının korunarak hedef dile en doğru şekilde aktarılmasını sağlamaktadır. Kitapta ölçeğin İngilizce orijinali yer aldığı için, profesyonel bir tercüman tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Tercüme sürecinde, ölçeğin anlam bütünlüğünün korunmasına büyük özen gösterilmiştir.

Örgütsel Bağlılık ölçeği ise, Ergün ve Çelik'in 2018 yılında yayımladıkları "Örgütsel Bağlılık Ölçeği Türkçe Uyarlaması" başlıklı makaleden alınarak kullanılmıştır. Bu makalede, ölçeğin Türkçe uyarlaması yapılmış ve geçerlilik ile güvenilirlik analizleri detaylı bir şekilde

gerçekleştirilmiştir. Bu analizler sonucunda, ölçeğin en geçerli ve güvenilir hali belirlenmiş ve araştırmamızda kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin orijinali ise, Penley ve Gould'un 1988 yılındaki çalışmalarında geliştirilmiş ve literatüre kazandırılmıştır.

Katılımcılardan alınan yanıtlar, 5'li Likert ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Bu ölçek, katılımcıların belirli ifadelerle ne derece katıldıklarını ölçen ve 1'den 5'e kadar derecelendirme yapan bir ölçektir. Ölçek üzerinde 1, "kesinlikle katılmıyorum" anlamına gelirken, 5, "kesinlikle katılıyorum" anlamına gelmektedir. Bu derecelendirme yöntemi, katılımcıların görüş ve tutumlarını sayısal olarak ifade etmelerini sağlamaktadır. Anket sonuçları, bu derecelendirmeler doğrultusunda analiz edilerek, araştırmanın amaç ve hipotezlerine uygun sonuçlara ulaşılmıştır. Verilerin toplanması ve analiz edilmesi süreçleri, araştırmanın bilimsel doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmak amacıyla titizlikle yürütülmüştür.

3.3.5. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi

Bu çalışmanın evreni, Türkiye'de faaliyet gösteren sigorta şirketlerinden biri olan Fora Sigorta'nın tüm çalışanlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda, evren içerisinde farklı departmanlarda, çeşitli pozisyonlarda ve görevlerde bulunan çalışanlar yer almaktadır. Bu çeşitlilik, araştırmanın sonucunun sigorta sektöründeki içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık dinamiklerini daha geniş bir perspektiften incelemesine olanak tanır.

Araştırmanın örnekleme, Fora Sigorta'da çalışan çeşitli seviyelerden ve departmanlardan katılımcılardan oluşmaktadır. Örneklem seçiminde, rassal olmayan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, evren içerisinde her bireyin örnekleme seçilme olasılığını eşit tutarak, örneklemin evreni temsil etmesi amaçlamaktadır.

Araştırma sürecinde etik kurallara uyulmuş ve katılımcıların mahremiyetine saygı gösterilmiştir. Örnekleme dahil edilen çalışanların katılımı tamamen gönüllülük esasına dayanmıştır. Katılımcılar, çalışmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgilendirilmiş ve verilerinin gizli tutulacağına dair güvence verilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Veriler SPSS İstatistik Analiz Paket Programı ile ölçülmüştür. Araştırma modelinde yer alan ölçeklerin içsel tutarlılığını ve güvenilirlik düzeylerini ölçek için cronbach alfa katsayıları incelenmiştir. İstatistiksel analize başlamadan önce yapılan bu inceleme sonucunda güvenilirlik sınırları altında kaldığı belirlenen ölçek ifadeleri değerlendirme dışı bırakılmıştır. Güvenilirlik analizinin ardından, araştırma modelinde yer alan ölçeklerin ve ölçek ifadelerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ortaya konmuş ve betimsel istatistik analizinin ötesine geçmeden önce parametrik test koşulları için inceleme yapılmıştır. Bu amaçla yapılan normal dağılım testinden çıkan sonuç doğrultusunda, bu veri seti için parametrik olmayan testlerin yapılması gerekliliği doğmuştur. Araştırma modelinin test edilmesinde parametrik olmayan korelasyon analizlerinden biri olan Spearman testi kullanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Örneklemi ve Bulguları

Araştırmadan elde edilen veriler Fora Sigorta çalışanları arasından toplanmıştır. Rassal olmayan örnekleme yöntemiyle belirlenen 73 bireyden toplanan verilere ilişkin bulgular bu başlıkta yer almaktadır.

Bu başlıkta, toplanan verilerin analiz bulguları yer almaktadır. İlk olarak, araştırmaya katılan 73 katılımcının demografik dağılımları tablo 2’de yansıtılmaktadır. Bu tabloya göz atıldığında; katılımcıların cinsiyete göre neredeyse eşit oranda olduğu, orta düzey gelire sahip gelir grubunda bulunan katılımcıların araştırmada yer aldığı ve lisans düzeyinde eğitim almış katılımcıların eğitim düzeyi gruplarında büyük bir çoğunluğa (%84,9) sahip olduğu gözlenmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	n	%	Eğitim Düzeyi	n	%
Kadın	38	52,1	Lisans	62	84,9
Erkek	34	46,6	Lisansüstü	11	15,1
Belirtilmemiş	1	1,4	Toplam	73	100
Toplam	72	100			
Gelir Düzeyi (TL)	n	%			
17.000 – 29.999	5	6,8			
30.000 – 49.999	52	71,2			
50.000 – 79.999	15	20,5			
80.000 ve üzeri	1	1,4			
Toplam	73	100			

Yöntem bölümünde söz edildiği üzere, bu araştırmada içsel pazarlama çalışmaları ve örgütsel bağlılık olmak üzere iki ana ölçek yardımıyla katılımcılardan veri toplanmıştır. İçsel pazarlama çalışmaları ölçeği, “yardımcı sistemler”, “eğitim çalışmaları”, “ödül/ücret çalışmaları”, “iletişim çalışmaları” ve “yönetim desteği” olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği ise; “çıkarıcı bağlılık”, “zoraki bağlılık” ve “ahlaki bağlılık” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Elbette analize geçmeden önce, söz konusu ölçeklerin içsel tutarlılığını ortaya koymak üzere güvenilirlik analizleri yapılmış ve elde edilen Cronbach Alpha katsayıları tablo 3’de yansıtılmıştır. İçsel pazarlama çalışmaları ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları kabul edilebilecek düzeyde ($>0,700$) olduğundan doğrudan analiz sonuçları tabloya eklenirken; örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları 0,700 cronbach alpha değerinden küçük bulunduğu için değişken ve/veya boyut çıkarma işlemi yapılmıştır.

Tablo 3: Güvenilirlik Testi Bulguları

Ölçek /Boyut	A (Cronbach Alpha Değeri)	Ölçek /Boyut	A (Cronbach Alpha Değeri)
İçsel Pazarlama Ölçeği	0,900	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,760
Yardımcı Sistemler BOYUTU	0,756	Çıkarıcı Bağlılık BOYUTU	0,751
Eğitim Çalışmaları BOYUTU	0,792	Zoraki Bağlılık BOYUTU	0,887
Ödül/Ücret Çalışmaları BOYUTU	0,739	Ahlaki Bağlılık BOYUTU	0,446
İletişim Çalışmaları BOYUTU	0,739	*Çıkarıcı Bağlılık boyutundan üç değişken çıkarılmıştır (c1,c2 ve c49)	
Yönetim Desteği BOYUTU	0,834	**Ahlaki Bağlılık boyutu analizden çıkarılmıştır.($\alpha < 0,70$ olduğu için)	

Bir veri setinin belirli bir dağılımdan rastgele oluşup oluşmadığını inceleyen Runs testi sonucunda rassallık olmadığı belirlenmiş ve ardından parametrik test koşullarından biri olan “verilerin normal dağılımını” test etmek için Kolmogorov – Smirnov testi yapılmıştır. Bu test sonucunda; araştırmada toplanan verilerin normal dağılım koşuluna uymadığı ($p < 0,05$) için parametrik olmayan testlerin yapılması gerekliliği oluşmuştur. Ekler bölümünde her iki testin bulguları tablolar şeklinde sunulmuştur.

Dizi (rassallık) testi, normal dağılım testi ve güvenilirlik analizinin ardından, araştırmada bulunan ölçeklere katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda ortaya çıkan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş ve ortaya çıkan bulgular tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4: Araştırmada Bulunan Ölçeklere Verilen Yanıtlara İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

Ölçek / Boyutlar	A.O.	S.S.
Yardımcı Sistemler BOYUTU	3,5274	0,80316

Eğitim Çalışmaları BOYUTU	3,7306	0,71504
Ödül/Ücret Çalışmaları BOYUTU	3,0822	0,83662
İletişim Çalışmaları BOYUTU	3,6758	0,59828
Yönetim Desteği BOYUTU	3,5662	0,79288
Çıkarıcı Bağlılık BOYUTU	3,7708	0,75962
Zoraki Bağlılık BOYUTU	2,2194	0,95425

**A.O.: Aritmetik Ortalama / S.S.: Standart Sapma

Tablo 4’te verilen bulgulara göz atıldığında; içsel pazarlamanın “eğitim” ve “iletişim” boyutunun en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu ve ödül/ücret çalışmalarının ise en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık boyutlarına bakıldığında ise; negatif ifadelerden oluşan zoraki bağlılığın düşük aritmetik ortalamaya, pozitif ifadelerden oluşan çıkarıcı bağlılığın görece yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Daha önce söz edildiği üzere, parametrik test koşulları sağlamadığı için iki değişken arasındaki ilişkileri ortaya koymak için Pearson Korelasyon analizinin parametrik olmayan alternatiflerinden biri olan Spearman Korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 5’de sunulmuştur. Bu tablo incelendiğinde; içsel pazarlama çalışmaları ölçeğinin boyutlarından biri olan “iletişim çalışmaları” ile yine aynı ölçeğin “yönetim desteği” arasında çok güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Genel olarak, içsel pazarlama ölçeğinin boyutları arasındaki ilişkilerin orta derecede ve orta derecenin üzerinde olduğu görülmüştür. Ancak bu çalışmanın iki temel değişken grubu olan “içsel pazarlama çalışmaları” ve “örgütsel bağlılık” arasındaki ilişkilere özellikle göz atılması gerekmektedir. Yapılan inceleme sonucunda; çıkarıcı bağlılığın çoğunlukla içsel pazarlama çalışmaları boyutlarıyla korelasyona sahip olmadığı, buna karşın zoraki bağlılığın ise bir boyut hariç (ödül/ücret çalışmaları) içsel pazarlama çalışmaları boyutlarıyla orta derecede ancak negatif korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir.

***Açıklama: *<0,05; **<0,01 anlam düzeyinde ilişkinin varlığını göstermektedir.

Tablo 5: Spearman Korelasyon Analizi Bulguları

	YS	E Ç	ÜÇ	İÇ	YD	ZB	ÇB
YS	1	0,613* *	0,570**	0,599**	0,611**	-0,634**	0,245*
EÇ		1	0,203	0,584**	0,588**	-0,569**	0,198
ÜÇ			1	0,405**	0,436**	-0,232	0,101
İÇ				1	0,759**	-0,644**	0,251*
YD					1	- 0,657**	0,135
ZB						1	-0,010
ÇB							1

YS: Yardımcı Sistemler / EÇ: Eğitim / ÜÇ: Ücret / İÇ: İletişim / YD: Yönetim Desteği / ÇB: Çıkarıcı Bağlılık / ZB: Zoraki Bağlılık

Örgütsel bağlılığın “Ahlaki Bağlılık” boyutu güvenilirliği düşürdüğü için korelasyon analizinden çıkarılmıştır. Çıkarılmasaydı, örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizinden elde edilen katsayısı 0,70’dan küçük olacaktı. Bu nedenle; orijinal hali üç alt boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin bir boyutu çıkarılarak iki boyutlu bir ölçek olarak inceleme yapılmıştır.

İşsel Pazarlamanın alt boyutları (yardımcı sistemler, eğitim, ücret, iletişim, yönetim desteği) ve Örgütsel bağlılık alt boyutları (Zoraki Bağlılık, Ahlaki Bağlılık, Çıkarıcı Bağlılık) bu araştırma kapsamında ilişkisel yönlü incelenmiştir.

- İşsel Pazarlamanın alt boyutlarından yardımcı sistemler, çalışanların işlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yapmalarına olanak tanıyan kaynakları ve teknolojiyi içerir. Örneğin, iyi yapılandırılmış bir iç iletişim platformu, çalışanların bilgiye kolayca

erişmelerine ve şirket içi iletişimi güçlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Analizimizdeki içsel pazarlamanın alt boyutu olan “Yardımcı Sistemler”in, Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından “Zoraki Bağlılık” ile gl ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Yardımcı Sistemler ile Zoraki bağlılık arasındaki ilişki kuvveti -0,634 olarak ölçülmüştür. Ayrıca, “Yardımcı Sistemler” boyutunun “ıkarcı Bağlılık” ile zayıf düzeyde olsa da ilişkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Yardımcı Sistemler ile ıkarcı Bağlılık arasındaki ilişki kuvveti ise 0,245 olarak ölçülmüştür. Bunların yanı sıra; Yardımcı Sistemler boyutunun diğer içsel pazarlama boyutlarıyla orta düzey ya da güçlü bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir.

- İçsel Pazarlamanın alt boyutlarından eğitim, çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak için düzenlenen faaliyetleri içerir. Eğitim, hem teknik becerileri geliştirmek hem de çalışanların kişisel gelişimini desteklemek amacıyla verilir. Bu, alışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve aynı zamanda müşteri memnuniyetini artırır. Yapılan analizler sonucunda “Eğitim” boyutunun, Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarından “Zoraki Bağlılık” ile ilişkisi olduğunu ama “ıkarcı Bağlılık” boyutuyla herhangi bir ilişkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Eğitim boyutu ile “Zoraki Bağlılık” boyutu arasındaki ilişki kuvveti -0,569, “Eğitim” ile “ıkarcı Bağlılık” boyutu arasındaki ilişki kuvveti ise 0,198 olarak ölçülmüştür. Ayrıca “Eğitim” boyutunun diğer içsel pazarlama alt boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde yardımcı sistemler, iletişim ve yönetim desteği ile ilişkisi var iken, ücret ile ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Eğitim ile

- İçsel Pazarlamanın alt boyutlarından ücret, çalışanların maddi olarak tatmin olmalarını ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Ücretin “ıkarcı Bağlılık” ve “Zoraki Bağlılık” ile ilişkisi yoktur. cret ile “Zoraki Bağlılık” arasındaki ilişki kuvveti -0,232, “ıkarcı Bağlılık” ile 0,101 olarak ölçülmüştür. Ücretin içsel pazarlamanın

diğer alt boyutlarından İletişim, Yönetim Desteği, Yardımcı Sistemler ile ilişkisi vardır.

- İçsel pazarlamanın alt boyutlarından iletişim yalnızca şirket yönetimi ile çalışanlar arasında değil, aynı zamanda çalışanlar arasında da güçlü bir bağ oluşturur. Bu boyut, düzenli toplantılar, geri bildirim oturumları ve şirket içi iletişim platformları gibi unsurları içerir. İletişimin “Zoraki Bağlılık” ile güçlü, “Çıkarcı Bağlılık” ile zayıf ilişkisi vardır diyebiliriz. İletişim ile “Zoraki Bağlılık” boyutunun ilişki kuvveti -0,644 olarak ve “İletişim” ile “Çıkarcı Bağlılık” boyutunun ilişki kuvveti 0,251 olarak ölçülmüştür.

- İçsel pazarlamanın alt boyutlarından yönetim destekleri yöneticilerin olumlu bir tutum sergilemesi ve çalışanlara karşı destekleyici bir yaklaşım göstermesi olarak tanımlanabilir. Bunların yanı sıra; “Yardımcı Sistemler” boyutunun diğer içsel pazarlama boyutlarıyla orta düzey ya da güçlü bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. “Yönetim Desteği” ile “Zoraki Bağlılık” boyutunun ilişkisinin kuvveti -0,657 ölçülürken, “Yönetim Desteği” ile “Çıkarcı Bağlılık” boyutunun ilişki kuvveti 0,135 olarak ölçülmüştür. “Yönetim Desteği” boyutunun zoraki bağlılıkla ilişkisinin bulunduğu ortaya çıkarken, Çıkarcı Bağlılık ile anlamlı ilişkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Çıkarcı bağlılık, çalışanların bir şirkette kalma kararını büyük ölçüde ekonomik ve pragmatik nedenlerle yaptıklarını ifade eder. Bu tür bağlılık, çalışanın şirketten ayrılmasının yaratacağı maliyetleri ve riskleri göz önünde bulundurarak, işine devam etme kararı vermesi anlamına gelir. Zoraki Bağlılık ile “Çıkarcı Bağlılık” ilişki gücü -0,010 olarak ölçülmüştür. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan Çıkarcı Bağlılık ile Zoraki bağlılık arasında ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan analizler sonucu, bu araştırmada yer alan hipotezlerin test sonuçları tablo 6’da yer verilmiştir.

TABLO 6: Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları

Hipotez	REDDEDİLEMEZ/ REDDEDİLMİşTİR
• H1: Yardımcı Sistemlerin Çıkarcı Bağlılıkla ilişkisi vardır.	REDDEDİLEMEZ
• H2: Yardımcı Sistemlerin Ahlaki Bağlılıkla ilişki vardır.	ÖLÇÜLEMEMİşTİR.
• H3: Yardımcı Sistemlerin Zoraki Bağlılıkla ilişkisi vardır.	REDDEDİLEMEZ
• H4: Ücretin Çıkarcı Bağlılıkla ilişkisi vardır.	REDDEDİLMİşTİR.
• H5: Ücretin Ahlaki Bağlılıkla ilişki vardır.	ÖLÇÜLEMEMİşTİR.

• H6: Ücretin Zoraki Bağlılıkla ilişkisi vardır.	REDDEDİLMİŞTİR.
• H7: Eğitimin Çıkarıcı Bağlılıkla ilişkisi vardır.	REDDEDİLMİŞTİR.
• H8: Eğitimin Ahlaki Bağlılıkla ilişkisi vardır.	ÖLÇÜLEMEMİŞTİR.
• H9: Eğitimin Zoraki Bağlılıkla ilişkisi vardır.	REDDEDİLEMEZ.
• H10: İletişimin Çıkarıcı Bağlılıkla ilişkisi vardır.	REDDEDİLEMEZ.
• H11: İletişimin Ahlaki Bağlılıkla ilişkisi vardır.	ÖLÇÜLEMEMİŞTİR.
• H12: İletişimin Zoraki Bağlılıkla ilişkisi vardır.	REDDEDİLEMEZ.
• H13: Yönetim Desteklerinin Çıkarıcı Bağlılıkla ilişkisi vardır.	REDDEDİLMİŞTİR.

• H14: Yönetim Desteklerinin Ahlaki Bağlılıkla ilişkisi vardır.	ÖLÇÜLEMEMİŞTİR.
• H15: Yönetim Desteklerinin Zoraki Bağlılıkla ilişkisi vardır.	REDDEDİLEMEZ.

Yapılan analizler sonucunda 15 hipotezin 6 tanesi reddedilemezdir, 4 hipotez reddedilmiştir ve 5 hipotez ölçülememiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, içsel pazarlama çalışmaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Fora Sigorta Şirketi'ndeki 73 çalışandan toplanan anket verileri kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular, demografik dağılımlardan güvenilirlik analizlerine ve korelasyon sonuçlarına kadar geniş bir yelpazede değerlendirilmiştir. Bu bölümde, analiz sonuçlarına dayalı olarak ana bulgular ve çıkarımlar sunulmaktadır.

Öncelikle, katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, cinsiyet dağılımının neredeyse eşit olduğu görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğu orta düzey gelir grubuna ait olup, %71,2'si 30.000 – 49.999 TL gelir aralığındadır. Eğitim düzeyi açısından katılımcıların büyük kısmının (%84,9) lisans seviyesinde olduğu belirlenmiştir. Bu bilgiler, çalışmanın temsil kabiliyetini değerlendirmek için önemlidir.

Güvenilirlik analizleri sonuçları, içsel pazarlama ölçeğinin genel olarak yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu ($\alpha = 0,900$) göstermiştir. Buna karşın, örgütsel bağlılık ölçeği içinde bazı alt boyutların güvenilirlik seviyesinin kabul edilebilir düzeyin altında olduğu tespit edilmiştir. Özellikle ahlaki bağlılık boyutunun α değerinin 0,446 olması nedeniyle analizden çıkarıldığı görülmüştür.

Parametrik test koşulları için yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği saptanmıştır. Bu nedenle analizlerde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Betimsel istatistik bulgularına göre, içsel pazarlama ölçeğinin farklı boyutları arasında belirgin farklar görülmüştür. En yüksek ortalama puan, "eğitim çalışmaları" boyutunda (A.O. = 3,7306) ve en düşük ortalama puan "ödül/ücret çalışmaları" boyutunda (A.O. = 3,0822) bulunmuştur. Örgütsel bağlılık boyutları arasında ise çıkarıcı bağlılık (A.O. = 3,7708) ve zoraki bağlılık (A.O. = 2,2194) farklılık göstermiştir.

Spearman korelasyon analizine göre, içsel pazarlama ölçeği boyutları arasında anlamlı korelasyonlar bulunmuştur. Özellikle "iletişim çalışmaları" ve "yönetim desteği" arasında güçlü bir korelasyon ($r = 0,759$) olduğu belirlenmiştir. İçsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere baktığımızda, çıkarıcı bağlılığın genelde içsel pazarlama boyutlarıyla zayıf

korelasyon gösterdiği gözlenmiştir. Buna karşın, zoraki bağlılık ile içsel pazarlama boyutları arasında negatif korelasyonlar olduğu tespit edilmiştir. Özellikle, "iletişim çalışmaları" ile zoraki bağlılık arasında belirgin bir negatif korelasyon ($r = -0,644$) görülmüştür. Bu durum, iletişim çalışmaları arttıkça zoraki bağlılığın azaldığına işaret etmektedir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, içsel pazarlama çalışmaları örgütsel bağlılık arasında ilişkiye sahiptir. İçsel pazarlama ölçeğinin çeşitli boyutları örgütsel bağlılıkla pozitif ve negatif korelasyonlar göstermektedir. İletişim çalışmaları ve yönetim desteğinin, zoraki bağlılığı azaltıcı etkisi olduğu anlaşılmıştır. Bu da, örgüt içi iletişim ve destek mekanizmalarının artırılmasının çalışanların zoraki bağlılığını azaltabileceğini göstermektedir.

İletişim ve Yönetim Desteği: Yüksek düzeyde iletişim ve yönetim desteği sağlanması, çalışanların zoraki bağlılık hissetme olasılığını azaltabilir. Kurum içi iletişimi artıracak mekanizmalar ve yönetim desteği, çalışanların örgütsel bağlılığının ilişkisini olumlu etkileyebilir.

Eğitim ve Gelişim: Eğitim çalışmaları, içsel pazarlama ölçeğinde yüksek ortalama ile sonuçlanmıştır. Eğitim programlarının artırılması, çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirebilir.

Ödül ve Ücret Politikaları: Düşük puan almış olan ödül/ücret çalışmalarında iyileştirmeler yapılması önerilir. Çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı açısından adil ve teşvik edici ödül/ücret politikalarının uygulanması önemlidir.

Sonuç olarak, içsel pazarlama çalışmaları ile örgütsel bağlılık arasında çeşitli ilişkiler mevcuttur. Bu ilişkilerin daha derinlemesine anlaşılması için gelecekteki çalışmalarda farklı boyutların ve sektörlerin incelenmesi önerilir. Bu çalışma, içsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı arasındaki ilişkileri anlamak için bir başlangıç noktası oluşturmaktadır.

Yardımcı sistemlerin, yönetim desteğinin ve iletişim çalışmalarının zoraki bağlılıkla güçlü negatif ilişkileri olması, örgütlerin çalışanlarının zoraki bağlılık duygusunu azaltmak için bu alanlara odaklanması gerektiğini gösterebilir. Bu bulgu, çalışanların destekleyici ve iletişim odaklı bir ortamda daha az zoraki bağlılık hissettiğini ifade eder.

İletişim çalışmaları ve yardımcı sistemlerin çıkarıcı bağıllıkla zayıf pozitif korelasyon göstermesi, çalışanların bu tür içsel pazarlama uygulamaları aracılığıyla örgütsel çıkarlarına yönelik faydalar elde edebileceğini gösterir. Çıkarıcı bağıllık, bir çalışanın bir örgütü terk etmeme nedenlerinden biri olabilir. Bu nedenle, örgütler bu tür uygulamaları dengeli bir şekilde sunmalıdır.

Ücret/ödül çalışmalarının zoraki bağıllıkla ilişkisi olmaması, örgütlerin sadece maaş ve prim odaklı stratejilerle zoraki bağıllığı azaltamayacağını gösterebilir. Zoraki bağıllık, çalışanların örgüt içi dinamikleri ve yönetim desteğiyle daha fazla ilişkilidir.

İçsel Pazarlama alanındaki literatür incelendiğinde Berry'nin Modeli (1981): Çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyetine olan etkisini açıklayan ilk modeldir. Grönroos'un Modeli (1981): İçsel pazarlamanın, hizmet şirketlerinde müşteri odaklı bir kültür oluşturmanın temel yolu olduğunu vurgular. Rafiq ve Ahmed'in Modeli (2000): İçsel pazarlamanın beş ana unsurunu (vizyon, ödüllendirme, geliştirme, empati ve liderlik) tanımlar. Bu alanda 86 adet tez çalışması olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağıllık alanında yapılan literatür taraması incelendiğinde birçok çalışma olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel bağıllık kavramı, Whyte (1956) tarafından ortaya atılmış ve Meyer ve Allen (1990, 1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu model ile genişletilmiştir. Meyer ve Allen (1991): Üç boyutlu model, örgütsel bağıllığın farklı yönlerini inceleyerek daha kapsamlı bir anlayış sağlar. Ergün ve Çelik (2018): Örgütsel bağıllık ölçeğinin Türkçeye adaptasyonu ve geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Penley ve Gould (1988): Örgütsel bağıllığın ölçülmesine yönelik ölçekler geliştirilmiştir.

İçsel pazarlama ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişki, genellikle çalışan memnuniyetinin ve bağıllığının hizmet kalitesine etkisi üzerinden incelenmiştir. Ancak, sigorta şirketleri özelinde bu ilişkinin incelenmesi, sektörün kendine özgü dinamikleri ve gereksinimleri nedeniyle önemli ve özgün bir katkı sağlamaktadır.

Sigorta sektörü, müşteri memnuniyeti ve sadakatının kritik olduğu, yoğun rekabetin yaşandığı bir sektördür. Sigorta ürünleri soyut ve güvene dayalı ürünler olduğu için, çalışanların hizmet kalitesi ve müşteri ilişkileri

yönetimindeki rolleri çok daha önemlidir. Bu nedenle, içsel pazarlama stratejilerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerinin sigorta sektöründe nasıl şekillendiğini anlamak, bu sektörün başarı faktörlerine dair önemli ipuçları sunar.

Mevcut literatürde, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genellikle genel hizmet sektörleri veya spesifik alt sektörler üzerinden incelenmiştir. Ancak, sigorta sektörüne özel çalışmalar sınırlıdır. Bu tez, sigorta şirketlerinde içsel pazarlama stratejilerinin örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyerek literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Sigorta sektörüne özgü dinamikler göz önünde bulundurularak yapılan bu inceleme, hem akademik hem de pratik anlamda değerli bilgiler sunmaktadır.

Çalışmada, çalışanların motivasyon ve memnuniyet düzeylerinin, müşteri hizmet kalitesi ve dolayısıyla şirketin genel performansı ilişkisi, sigorta sektörünün rekabetçi yapısı içinde ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Bu tez, sigorta sektörüne özgü içsel pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması konusunda özgün öneriler sunmaktadır. Sigorta şirketlerinin çalışan bağlılığını artırmak için içsel pazarlamaya yönelik daha hedefli ve sektör spesifik stratejiler geliştirmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım, müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırarak sigorta şirketlerinin rekabet gücünü pekiştirecektir.

Çalışma, sigorta şirketleri özelinde içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemesi, hem akademik literatüre hem de sektörel uygulamalara önemli katkılar sağlamaktadır. Sigorta sektörüne özgü dinamikleri ve gereksinimleri dikkate alan bu çalışma, sektördeki şirketlerin stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamalarında faydalanabileceği değerli bilgiler sunmaktadır.

ÖNERİLER

Tez çalışmaları sırasında ortaya çıkan eksiklikleri ve sınırlamaları dikkate alarak, gelecekte benzer konularda çalışma yapacak araştırmacılara yönelik aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

Mevcut çalışmada 73 katılımcıdan oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Gelecek çalışmalar, daha geniş örneklem gruplarıyla ve farklı sektörlerde gerçekleştirilebilir. Bu, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Özellikle farklı sektörlerin içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık bağlamında karşılaştırılması değerli içgörüler sağlayabilir.

Bu tezde, ahlaki bağlılık boyutunun güvenilirlik testlerinde düşük Cronbach alfa değerine sahip olması nedeniyle analizlerden çıkarılması gerekmiştir. Gelecek araştırmalarda, ölçeklerin güvenilirliğini artırmak için geçerliliği ve güvenillirliği kanıtlanmış farklı ölçekler kullanılarak bu çalışmanın bulgularının test edilmesi yerinde olacaktır.

Cinsiyet ve gelir gibi demografik değişkenlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisini değerlendirmek için yeterli veri sağlanamamıştır. Gelecek çalışmalar, bu demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyebilir. Bu, daha kapsamlı bir analiz yapılmasını sağlar ve örgütsel bağlılıkta çeşitlilik perspektiflerini içerir.

Bu çalışmada kantitatif yöntemler kullanılmıştır. Gelecek araştırmalarda, nitel veri toplama yöntemleri (örneğin, derinlemesine görüşmeler veya odak grup çalışmaları) kullanılarak, çalışanların içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık konusundaki duyguları ve düşünceleri daha ayrıntılı olarak araştırılabilir. Bu, örgütsel bağlılığın arkasındaki nedenleri daha iyi anlamaya yardımcı olabilir. Örneğin, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı gibi farklı boyutlar ele alınarak daha kapsamlı bir anlayış elde edilebilir.

Bu tez çalışmasında korelasyon analizi kullanılmıştır. Gelecek çalışmalarda, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki nedensel ilişkileri anlamak için daha derinlemesine analizler yapılabilir. Deneysel veya boylamsal çalışmalar, bu nedensel ilişkileri ortaya koymada yardımcı olabilir. Bu çalışmada çeşitli içsel pazarlama boyutları incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda, farklı içsel pazarlama stratejilerinin örgütsel bağlılık üzerindeki

etkilerini karşılaştırmak, daha etkin stratejilerin belirlenmesine yardımcı olabilir.

Ayrıca bu çalışma sigorta şirketleri üzerine yapılmıştır. Literatür incelemeleri yapıldığında ise özel sektör, hizmet sektörü, otel zincirleri alanlarında bu çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Yeni çalışmalarda özel sektörün yanı sıra devlet sektöründe de yapılmasının literatüre yeni veriler katacağı düşünülmektedir.

Bu neriler, gelecekte benzer konularda çalışacak araştırmacılar için yol gösterici olabilir. Eksikliklerin ve sınırlamaların ele alınması, daha geçerli/güvenilir bulguların elde edildiği geniş kapsamlı alışmaların gerekleştirilmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Abu-Jayab, and Mohamed M.M. (2014). Entries to Develop Organizational Commitment for Palestinian Police Officers in the Gaza Strip. (in Arabic 3).

Ahmed, P. K., Rafiq, M, Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management, Routledge, 2002

Ahmed, P. K., Rafiq, M.: (2003). Internal marketing issues and challenges. European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 9, pp. 1177–1186, 2003.

Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M.: Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 9, 1221-1241. 2003.

Albassami, F. A., Al-Meshal, S. A., Bailey, A. A.: An investigation of internal marketing and its effects on employees in the banking sector in Saudi Arabia. Journal of Financial Services Marketing, Vol. 20, No. 3, pp. 176–190, 2015.

Amjad, Ali Ibraheem Nassar, (2016). The Role of Work Environment in Organizational Commitment from the Perspective of Administrative Employees in Palestinian Universities. Alhamoud,A. (2022). “The Effects Of Servant Leadership On Orgaizational Commitment And Job Performance: Case Of Non-Governmental Organizations In Turkey”. Yüksek Lisans Tezi

Amjad, Ali Ibraheem Nassar, (2016). The Role of Work Environment in Organizational Commitment from the Perspective of Administrative Employees in Palestinian Universities.

Alhamoud,A. (2022). “The Effects Of Servant Leadership On Orgaizational Commitment And Job Performance: Case Of Non-Governmental Organizations In Turkey”. Yüksek Lisans Tezi

Bakry, A., and Al-Saeed, F. (2013) Organizational Commitment to Achieving Job Satisfaction.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1-30.

Bailey, A. A., Albassami, F., Al-Meshal, S.: The Roles of Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Internal Marketing-Employee Bank Identification Relationship. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34, No. 6, pp. 821–840, 2016.

Ballantyne, D.: The strengths and weaknesses of internal marketing, In: *Internal Marketing: Directions for Management*, Varey, R. J., Lewis, B. R. (Eds.), pp. 43-60.

Bayram, Y. (2020). Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir alan araştırması (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Bell, S. J., Menguc, B., Stefani, S. L.: When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 2, pp. 112–126; 2004

Berry, L. L., Hensel, J. S. & Burke, M. C., ‘Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response’, *Journal of Retailing*, 1976, 52(3), Fall, pp.3-14.

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

Cohen, A. (2007). Commitment Before And After: An Evaluation And Re-Conceptualization Of Organizational Commitment; *Human Resource Management Review* 17: Pages 336-354.

Dang, C. (2023). Implementing internal marketing to enhance service quality of enterprise software companies.

Dülgeroğlu, İ., A (2018). “Interactions between Internal Marketing and its Relationship with Services Marketing”, *Critical Review of Social Sciences: Theory and Practice* captures.177-186

Ewing, M. T., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-29.

Ergün, H., & ÇELİK, K. (2019). ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ TÜRKÇE UYARLAMASI. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 113-121.

Ferdous, A. S., Polonsky, M.: The Impact of Frontline Employees' Perceptions of Internal Marketing on Employee Outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 22, No. 4, pp. 300–315, 2014.

Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management*, 11(8), 755-768.

Grönroos, C. (1981), “Internal marketing – an integral part of marketing theory”, in Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings Series, pp. 236-8.

Gummesson, E. (1999a), “Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers”, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 7 No. 1, pp. 72-85.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A.: Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 164–174, 1994.

Hivel, Merve. Mobbing in the private sector and the effect of internal marketing activities on mobbing. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. 2019

Hoffman, D.K. and Ingram, T.N. (1991), “Creating customer-oriented employees: the case in home health care”, *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 11, June, pp. 24-32.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* 12e. New Jersey.

Klein, H. J., Lount Jr, R. B., Park, H. M., & Linford, B. J. (2020). When goals are known: The effects of audience relative status on goal commitment and performance. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 372.

Lings, I. N., Brooks, R. F.: Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, No. 14, pp. 325–351, 1998. doi 10.1362/026725798784959426[48]

Lings, I. N.: Internal market orientation: construct and consequences, *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 4, pp. 405–413, 2004.

Lings, I. N., Greenley, G. E.: The impact of in-ternal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17, No. 1, pp. 41–53, 2009.

Louis, M. R. (1981). A cultural perspective on organizations: The need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieux. *Human systems management*, 2(4), 246-258.

McCarthy, E. J. (1965). E. Jerome McCarthy. The Concept of the Marketing Mix.

Meyer, J. P. and Herscovitch, L., 2001. Commitment In The Workplace: Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), pp. 299-326.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1(1), ss. 61- 89.

Meyer, J.P, Allen, N.J (1991), “The measurement and antecedents of Affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology* , 63: 1-18

Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993), “Commitment to Organization’s and Occupations: Extension and Test of A Three Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 78, Sayı: 4, ss. 538-551.

Milanović, V., & Miletić, V. (2023). Evolution And Application Of Internal Marketing And Its Role In Financial Service Organizations. *MB University International Review*, 1(1), 53-73.

Özmen T. Ö., Arbak Y. ve Saatçioğlu, Ö. (1997), “Örgütsel Bağlılığın Neden Ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi”, *Verimlilik Kongresi Bildirileri*, 14-16 Mayıs, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 599, ss. 490-503.

Özyılmaz, Adnan ve Çiçek, Serpil S. (2015), “How Does Servant Leadership Affect Employee Attitudes, Behaviors, and Psychological Climates in A For-Profit Organizational Context?”, *Journal of Management & Organization*, 21(3), 263-290.

Pascale, R ,(1990) *Managing on the Edge*. Penguin, London Pearson education limited, (2001). Longman word wise dictionary, 456.

Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing—The missing half of the marketing programme. *Long range planning*, 24(2), 82-93.

Piercy, N. (1995), “Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees”, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1 No. 1, pp. 22-44.

Pinder, C.C., 1998. *Motivation in Work Organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

Plakolli, A. (2021). The roles of perceived organizational support, work-life balance and perceived stress on job performance-a research in Kosovo.

Porter, L. R. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000b). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.

Robert K. Greenleaf, “The Servant as Leader”, Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center, 1970.

Saad, Ali Al-Anzi, and Al-Zubaidi, G.D. (2006). The Relationship of Organizational Commitment to Employee Participation and its Impact on Achieving Quality Requirements for Human Resources - A Theoretical Approach. *Journal of Administration And Economics*, (61), pp.115-160 .

Saad, Ali Al-Anzi, and Al-Zubaidi, G.D. (2006). The Relationship of Organizational Commitment to Employee Participation and its Impact on Achieving Quality Requirements for Human Resources - A Theoretical Approach. *Journal of Administration And Economics*, (61), pp.115-160 .

Serçebay, S.,(2023). “İçsel Pazarlamanın Çalışan Tatmini Ve Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kütahya Ve Afyon İllerindeki Otellerde Bir Uygulama”. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi

Sink, D. Scott, “Development Measurement Systems for World Class Competition”, in: William F. Christopher and Carl G. Thor, (Ed.), *Handbook for Productivity Measurement and Improvement*, Portland: Productivity Press, 1993.

Sungur, N., 1997 Yaratıcı Düşünce, 2. Bs. İstanbul.Evrin Yayinevi.

Somuncu, F. (2015). Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: özel bir hizmet işletmesinde araştırma (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).

Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1(1), 79-94.

Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. Journal of services marketing, 2(1), 31-38.

Uygur, A. (2007). “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı1.

Vasagan, V. T. (2023). Internal Marketing Practices in the Services of Business Schools: 7Ps Determinant Analysis. Journal of Management & Educational Research Innovation, 1(2), 34-42.

Varey, R. J.: A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage. Journal of Marketing Management, Vol. 11, No. 1–3, pp. 41–54, 1995.

Varey, R. J., Lewis, B.: A Broadened Conception of Internal Marketing. European Journal of Marketing, Vol. 33, No. 9, pp. 926-944, 1999.

İnternet Kaynakları

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

23.10.2023'te Erişildi.

<https://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing> ,

23.10.2023'te Erişildi

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/services-marketing>, 23.10.2023'te Erişildi.

EKLER 1: ANKET FORMU

İçsel Pazarlama Çalışmalarının Örgütsel Bağlılığa Yönelik Etkisi: Fora Sigorta Şirketi Örneği

Bu çalışma, Fora Sigorta şirketi çalışanlarının örgütsel bağlılığını ölçmek için hazırlanmıştır. Anket soruları üç ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Fora Sigorta şirketinin uygulamalarına yönelik ifadeler, ikinci bölümde örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik ifadeler ve üçüncü bölümde demografik ifadeler bulunmaktadır.

Bu araştırmaya katılmak gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmayı kabul ettikten sonra veri toplama formunu doldurmaya başlamış olsanız bile istemediğiniz taktirde çalışmaya katılmaktan vazgeçebilirsiniz. Formu eksiksiz doldurup araştırmacıya vermiş olmanız/göndermeniz çalışmaya katılma konusunda gönüllü olduğunuz anlamına gelmektedir.

Sizden elde edilen tüm bu bilgiler bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Araştırma sonuçları kimlik belirtecek herhangi bir isim ya da işaret içermeyecektir. Bu araştırmada sizinle ilgili tutulan tüm kayıtlar gizli kalacaktır.

Bu nedenle soruların tümüne doğru ve eksiksiz yanıt vermeniz büyük önem taşımaktadır. Çalışma formu 3 bölüm, 34 sorudan oluşmaktadır. Anketi tamamlamak yaklaşık 5 dk. zamanınızı alacaktır. Çalışma ile ilgili herhangi bir sorunuz olduğunda aşağıda iletişim bilgileri yer alan sorumlu araştırmacı Nur Süt Balta ile çekinmeden iletişime geçebilirsiniz

Sorumlu Araştırmacının Unvanı, Adı Soyadı: Nur Süt BALTA

Telefon Numarası:

Katılımınız için teşekkür ederiz

LÜTFEN ÖNCE BU KISMI OKUYUNUZ!

Bu çalışma, Fora Sigorta şirketinin içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılığa yönelik etkisini ölçmek için yapılmaktadır. Fora Sigorta bünyesinde çalışmayan

bireylerin bu anketi doldurmasına gerek yoktur. Örgütsel bağlılığa yönelik görüşlerinizi belirtmek için aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi belirtiniz.

1.BÖLÜM: Fora Sigorta Şirketinin Uygulamaları Hakkındaki Görüşler

Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum.....5: Tamamen Katılıyorum)

1	Bu şirket, çalışana iyi avantajlar sunar.	1	2	3	4	5
2	Bu şirkette iyi sosyal yardım olanakları bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Bu şirket, çalışanına iyi tatil olanakları sunar.	1	2	3	4	5
4	Bu şirkette, çalışanların izin alması için iyi bir sistem bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Bu şirket, düzenli olarak hizmet eğitimi sağlar.	1	2	3	4	5
6	Bu şirkette, yeterli eğitim programları bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Bu şirkette, yapılan eğitimler müşteri ihtiyaçlarını anlamama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
8	Bu şirket, çalışan performansını adil bir şekilde ödüllendirir.	1	2	3	4	5
9	Bu şirket, benim performansıma bağlı olarak maaşımı belirler.	1	2	3	4	5
10	Bu şirkette, müşterilerle yakın ilişki kuran çalışanlar çabaları için ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
11	Bu şirkette, liberal bir ortamda düşüncelerimi serbestçe ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
12	Bu şirkette, bilgi alışverişi yeterlidir.	1	2	3	4	5
13	Bu şirket, işimin gereksinimleri hakkında yeterli bilgi sağlar.	1	2	3	4	5
14	Bu şirketteki yönetim, işle ilgili problemleri çözmede rehberlik sunar.	1	2	3	4	5
15	Bu şirketteki yönetim, yönetim düzeyleri arasında iki yönlü bilgi akışını teşvik eder.	1	2	3	4	5
16	Bu şirketteki yönetim, açık iletişimi teşvik eder.	1	2	3	4	5

2.BÖLÜM: Örgütsel Bağlılığa Yönelik Görüşler

Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum.....5: Tamamen Katılıyorum)

1	İş yerimde katkılar görülür ve takdir edilirse elimden gelen en iyi çabayı gösteririm.	1	2	3	4	5
2	Bazen, iş yerimi terk etmek istiyorum ve bir daha geri gelmek istemiyorum .	1	2	3	4	5
3	Kendimi iş yerime adanmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Yaptığım işlerin karşılığını gördüğümde işimle daha fazla bütünleşirim.	1	2	3	4	5
5	Sık sık kendimi bu iş yerinden intikam almak istiyormuşum gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	İş yerimin desteklemenin benim görevim olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
7	İş yerimden daha fazla bireysel ödül alma düşüncesi bile beni motive eder.	1	2	3	4	5
8	İş yerimi düşündüğüm zaman kızgınlık hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	İş yerim harici bulunduğum zamanlarda, kendimi yine bu işyerinin bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
10	İş yerimde karşılığını aldığım ölçüde çaba harcarım.	1	2	3	4	5
11	Kendimi kapana kısılmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
12	İş yerimin başarıya ulaşmasına yardımcı olmak benim kişisel sorumluluğumdur.	1	2	3	4	5
13	Beni desteklediği ölçüde iş yerimi desteklerim.	1	2	3	4	5
14	İş yerime ne yaparsam yapayım bu iş yeri değişmeden kalır.	1	2	3	4	5
15	İnsanlar iş yerim hakkında kötü şeyler söylediğinde ben üzülürüm	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM: Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz? ()Kadın ()Erkek

2. Hanehalkı geliriniz nedir? (Birlikte yaşadığınız evinizdeki tüm bireylerin toplam yaklaşık geliri nedir?)

3. Eğitim Durumunuz Nedir)

() İlkokul () Lise () Lisans () Lisansüstü ve Doktora

Ankete Katılım Sağladığınız İçin Çok Teşekkür Ederiz.