

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNA
ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN ADALET ALGISININ ARACI, İÇ
GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

DOKTORA

Yusuf YAZICI

OCAK-2024
GÜMÜŞHANE



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

İŞLETME ANABİLİM DALI

**İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNA
ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN ADALET ALGISININ ARACI, İÇ
GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**THE MEDIATOR ROLE OF PERCEPTION OF JUSTICE, AND THE
MODERATOR ROLE OF INTRAPRENEURSHIP FEATURES OF THE
EMPLOYEES ON THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING PRACTICES
ON PERSON-ORGANIZATION FIT: AN APPLICATION IN THE
TELECOMMUNICATIONS SECTOR**

DOKTORA

Yusuf YAZICI

**OCAK-2024
GÜMÜŞHANE**



T.C.

**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNA
ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN ADALET ALGISININ ARACI, İÇ
GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**THE MEDIATOR ROLE OF PERCEPTION OF JUSTICE, AND THE
MODERATOR ROLE OF INTRAPRENEURSHIP FEATURES OF THE
EMPLOYEES ON THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING PRACTICES
ON PERSON-ORGANIZATION FIT: AN APPLICATION IN THE
TELECOMMUNICATIONS SECTOR**

DOKTORA

Yusuf YAZICI

Danışman: Prof. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ

**OCAK-2024
GÜMÜŞHANE**

KABUL VE ONAY

X X X X

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Doktora Tezi olarak hazırlamış olduğum “İçsel Pazarlama Uygulamalarının Kişi Örgüt Uyumuna Etkisinde Çalışanların Adalet Algısının Aracı, İç Girişimcilik Özelliğinin Düzenleyici Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğu intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

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

16/01/2024

.....
Yusuf YAZICI

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın ortaya çıkmasında, bilgi ve birikimi ile her an destek veren, gerçekleşmesini, ilgi, anlayış içerisinde ve sabırla sağlayan tez danışmanın Prof. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ hocama saygılarımı belirterek teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın bilimsel yöntemler çerçevesinde yürütülmesinde bana yol gösteren değerli hocalarım, Prof. Dr. Tarhan OKAN'a, Prof. Dr. Mehmet Ferhat ÖZBEK'e teşekkür ederim. Araştırmanın anket sürecinde gerekli izinlerin verilmesi aşamasında ilgili kurumun insan kaynakları yöneticilerine ve ankete katılım sağlayarak görüşlerini itina ile belirten kurum çalışanlarına ayrıca teşekkür ederim. Bütün bir çalışma süreci boyunca manevi desteğini esirgemeyen sevgili eşim Melek YAZICI'ya ve aileme bana sundukları sevgi ve destek için gönülden minnettarım.

Yusuf YAZICI
GÜMÜŞHANE- 2024

ÖZET

Enformasyon teknolojilerinin temel oluşturduğu günümüz sosyal ve iş hayatının iletişim uygulamaları, ticari anlamda hatırı sayılır düzeyde finansal büyüklüğe sahip bir pazar oluşturmaktadır. Sektörde, hizmet verilebilirlik kapsamında yapılan rekabet düzenlemeleri ise servis sağlayıcı işletmelerin sürekli bir pazarlama çabası yürütmesini gerekli kılmaktadır. Pazarlamanın doğası gereği her servis sağlayıcı rekabet içerisinde. Çalışanlara yönelik müşteri odaklı yaklaşım sergileyen bir pazarlama programı işletmeye rekabet avantaj sağlayabilir. Bu kapsamda araştırma, telekomünikasyon sektöründe uygulanan içsel pazarlama uygulamalarının kişi örgüt uyumuna etkisi ve bu etkide çalışanların adalet algısının aracı, iç girişimcilik özelliklerinin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Araştırma telekomünikasyon sektöründe hizmet veren bir işletmenin müşterileri ilişkileri çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırma 658 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Analizler SmartPLS istatistik programı ile yürütülmüştür. Sonuçlara göre içsel pazarlamanın boyutları olan eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, iç iletişimin kişi örgüt uyumuna pozitif ve anlamlı etkisi olduğu, esnek çalışmanın anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ücret ve ödüllendirme, güçlendirme ve esnek çalışmanın kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaletinin aracılık etkisinin olduğu, eğitim ve gelişim, iç iletişimin kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaletinin aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. İç iletişimin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin pozitif ve anlamlı düzenleyici rolü olduğu, esnek çalışmanın kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu, Eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirmenin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici bir rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İçsel pazarlama, Kişi örgüt uyumu, Dağıtım Adaleti, İç girişimcilik.

SUMMARY

The communication practices of today's social and business life, on which information technologies are based, constitute market with considerable financial size in commercial terms. In sector, competition regulations made within scope of service ability require service provider businesses to carry out continuous marketing effort. Due to nature of marketing, every service provider is in competition. Marketing program takes customer-focused approach to employees can give business competitive advantage. In this context, effect of internal marketing practices on person-organization fit and in this effect, mediating role of justice perception of employees, moderator role of entrepreneurship characteristics were investigated. The research was applied on front-line employees of business serving in telecommunications sector. The research was conducted with participation of 658 employees. Analysis was carried out with SmartPLS statistical program. According to results, it has been determined that training-development, wage-rewarding, empowerment, internal communication, which are dimensions of internal marketing, have positive and significant effect on person-organization fit and flexible work has no significant effect. The mediating role of distribution justice has been determined in effect of wage-reward, empowerment, flexible work on person-organization fit, there was no mediating effect of distribution justice on influence of training-development, internal communication on person-organization fit. In effect of internal communication on person-organization fit, where positive and significant moderator role of entrepreneurship is, flexible work has negative and meaningful moderator effect of entrepreneurship on effect of person-organization fit, it has been determined there is no moderator role of entrepreneurship in effect of training-development, wage-reward, empowerment on person-organization fit.

Keywords: Internal marketing, Person-organization fit, Distrubution justice, Intrapreneurship.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET.....	VI
SUMMARY	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XI
EKLER DİZİNİ.....	XII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XIII
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
3. İÇSEL PAZARLAMA	9
3.1. Telekomünikasyon Sektöründe İçsel Pazarlama Uygulamaları.....	16
3.1.1. Eğitim ve Gelişim	16
3.1.2. Ücret ve Ödüllendirme	17
3.1.3. Güçlendirme	18
3.1.4. İç İletişim	19
3.1.5. Esnek Çalışma.....	20
4. MÜŞTERİ ODAKLI SATIŞ YÖNETİMİ	26
4.1. Satış Gücü Yapısı ve Yönetimi	27
4.2. Kişisel Satış.....	28
4.3. Satış Gücünün Seçimi ve Eğitimi	32
4.4. Satış Gücünün Desteklenmesi ve Motivasyonu.....	33
4.5. Satış Gücünün Değerlendirilmesi	34
5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI.....	36
5.1. Dağıtım Adaleti.....	37
5.2. Prosedür Adaleti.....	38
5.3. Etkileşim Adaleti.....	38
6. İÇ GİRİŞİMCİLİK.....	41
6.1. Yenilikçilik.....	42
6.2. Risk Alma	43

6.3. Proaktiflik.....	44
7. KİŞİ ÖRGÜT UYUMU	47
8. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	51
8.1. Araştırmanın Konusu	51
8.1.1. Araştırmaya Konu Telekomünikasyon Sektörü Hakkında Bilgilendirme	53
8.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları	61
8.3. Araştırmanın Literatüre Katkısı	62
8.4. Araştırma Modeli ve Hipotezlerinin Geliştirilmesi.....	62
8.4.1. Araştırma Modeli	74
8.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Ölçeklere Ait Maddeler.....	75
8.6. Araştırmanın Evreni ve Veri Toplama Yöntemi	76
8.7. Kullanılan Analiz Yöntemleri	76
8.8. Analiz ve Bulgular	79
8.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	79
8.8.2. Tanımlayıcı İstatistikler	80
8.8.3. Güvenirlilik, Geçerlilik Analizi Sonuçları	83
8.8.4. Yapısal Model Analizi	88
8.8.5. Araştırma Modelinin Değişkenler Arası Yol Katsayıları ve Hipotez Testleri	93
8.8.6. Araştırma Mediator (Aracı) ve Moderator (Düzenleyici) Etki Analizleri	95
8.8.7. Düzenleyici (Moderator) Etki Analizi	97
9. SONUÇ VE ÖNERİLER	102
9.1. Yönetimsel Çıkarımlar	111
9.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler.....	114
KAYNAKÇA.....	115
EKLER.....	143
ETİK KURUL KARARI	146
ÖZGEÇMİŞ	147

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. İçsel pazarlama tanımları	10
Tablo 2. İçsel pazarlama uygulamaları	15
Tablo 3. Telekomünikasyon sektöründe şikâyet	31
Tablo 4. Satış temsilcisinin özellikleri	33
Tablo 5. Demografik değişkenlerin frekans dağılımları	79
Tablo 6. Ölçek maddelerine ait ortalama ve standart sapma değerleri	80
Tablo 7. Güvenirlilik ve geçerlilik analiz sonuçları	83
Tablo 8. Gözlenen değişkenlere ait faktör yükleri	84
Tablo 9. Ölçek maddelerinin faktörler üzerindeki çapraz yükleri	85
Tablo 10. Fornel-Larcker ölçütü	87
Tablo 11. Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)-matris tablosu	87
Tablo 12. Bağımsız ve bağımlı gizil değişkenler arası doğrusallık analizi	88
Tablo 13. R^2 katsayıları	89
Tablo 14. f^2 etki büyüklüğü katsayıları	89
Tablo 15. Araştırmanın model uyum endeksleri	91
Tablo 16. Yeniden örneklem faktör analizi sonuçları	92
Tablo 17. Hipotez testleri toplam etkiler	93
Tablo 18. Direkt etkilere ait hipotez testi sonuçları	94
Tablo 19. Endirekt etkilere ait hipotez testi sonuçları	97
Tablo 20. Düzenleyici etki analizi sonuçları	99

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Pazarlama stratejisi ile uygulamaları arası iki yönlü ilişki	10
Şekil 2. Hizmet pazarlaması için içsel pazarlama modeli.....	13
Şekil 3. Avrupa birliği ülkeleri esnek çalışma oranları.....	22
Şekil 4. Yıllara göre esnek çalışma oranları.....	23
Şekil 5. Kişi örgüt uyumu modeli	48
Şekil 6. Üç tip hizmet pazarlaması.....	52
Şekil 7. Dünya mobil genişbant sabit telefon abonelik değişimi	54
Şekil 8. Sabit abone sayısı ve penetrasyon.....	55
Şekil 9. Yıllık trafik miktarı (milyar dakika)	56
Şekil 10. İnternet abone sayıları.....	57
Şekil 11. Mobil abone sayısı ve penetrasyon	58
Şekil 12. Teknoloji şirketlerinde pazarlamanın rolünü etkileyen faktörler.....	59
Şekil 13. İçsel pazarlamanın bağlamsal ilişkileri	64
Şekil 14. Araştırma modeli	75
Şekil 15. Faktörlere ait yol katsayıları ve anlamlılıkları	94
Şekil 16. Doğrudan ve aracı etkili modeller	97
Şekil 17. Düzenleyici etki analizi kavramsal modeli	98
Şekil 18. Düzenleyici (moderatör) etki analizi	98
Şekil 19. İç İletişimin Kişi Örgüt Uyumuna Etkisinde İç Girişimciliğin Düzenleyici Rolüne Ait Basit Eğim Grafiği	100
Şekil 20. Esnek Çalışmanın Kişi örgüt uyumuna etkisinde İç Girişimciliğin Düzenleyici Rolüne Ait Basit Eğim Grafiği	100

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Faktör yükleri ve R^2 değerleri.....	140
Ek 2. Anket soruları	141



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AIDA	: Dikkat (attention), ilgi (interest), arzu (desire), eylem (action)
AVE	: Açıklanan ortalama varyans (Average variance extracted)
CB-SEM	: Yapısal eşitlik modellerinin çapraz doğrulaması (Cross-validation of structural equation models)
Chi-square (X^2)	: Ki-kare değeri
CR	: Bileşik güvenirlik (Composite reliability)
Cronbach's Alpha	: Ölçüm güvenirliği, iç tutarlılık katsayısı
DA	: Dağıtım adaleti
Df	: Serbestlik derecesi
DFA	: Doğrulayıcı faktör analizi
EÇ	: Esnek çalışma
EG	: Eğitim ve gelişim
f	: Sıklık, frekans
f ²	: Etki büyüklüğü analizi
G	: Güçlendirme
GByte	: Gigabayt
GoF	: Uyum İyiliği Endeksi
H	: Hipotez
HTMT	: Heterotrait-monotrait Oranı
IT	: İnternet teknolojileri
ITU	: Uluslararası telekomünikasyon birliği
İG	: İç girişimcilik
İİL	: İç iletişim
KÖU	: Kişi örgüt uyumu
M	: Örneklem Ortalaması
M2M	: Makineler arası iletişim (Machine to machine)
Mbps	: Mega bits/saniye
N	: Örneklem büyüklüğü
NAIDAS	: İhtiyaç (need), dikkat (attention), ilgi (interest), arzu (desire), eylem (action), memnuniyet (satisfaction)
NFI	: Normlandırılmış uyum indeksi (Normed fit index)
O	: Original Örneklem

p	: Anlamlılık derecesi
PLS-SEM	: Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (Partial least squares path modeling)
R^2	: Determinasyon katsayısı
rho_a, rho_c	: Veri tutarlılık katsayısı
SRMR	: Standartlaştırılmış hata kareler ortalaması karekökü (Root mean square residual)
STDEV	: Standard Sapma
ÜÖ	: Ücret ve ödüllendirme
VIF	: Varyans artış faktörü (Variance inflation factor)
YEM	: Yapısal eşitlik modellemesi (Structural equation modelling)
β	: Regresyon katsayısı

1. GİRİŞ

19. Yüzyıldaki sanayi devriminden sonra toplumların yaşamını değiştiren en büyük buluşlar, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojileri bu süreç içerisinde finans, ekonomi, sağlık, eğitim, üretim, tarım, turizm, otomotiv ve lojistik, vb. gibi birçok sektörün vazgeçilmez bir unsuru olmakla birlikte sosyal yaşamın da odak noktası haline gelmiştir (Chang vd. 2020: 217). Ekonomik ve sosyal yaşamın işleyişinde elektronik iletişim uygulamaları kullanıcılara efektif bir platform sağlamak ve insanların bilgi toplumuna dönüşmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Bogojevic ve Gospic, 2011: 615). İletişim yöntemlerinin daha çok elektronik tabana yayılması ile hizmet satandartları gelişmiş, tüketicilerin ürünleri daha hızlı ve kolay yollarla temin etmesine olanak sağlamıştır. Bu gelişmeler toplumların refah düzeyini yükseltirken ticari yaşamda yeni iş fırsatlarını tetikleyerek hizmet sektörünün ön plana çıkmasına sebep olmuştur (Renganathan, 2012: 51). Bireysel ve endüstriyel düzeyde tüketici taleplerinin karşılanmasının geleneksel yöntemlerden çevrimiçi platformlara taşınması ticari hayata farklı bir bakış açısı getirmiştir. Ürünlerin daha hızlı, daha ekonomik, daha güvenli temin edilmesi çevrimiçi ticareti canlandırmıştır (Rao, 2000: 603). Bilgi teknolojilerinin itici gücü olarak iletişimin küresel bir boyut kazanması bilginin dolaşım hızını artırmış ve farklı telekomünikasyon araçları ile yeni teknolojilerin kullanıma girmesini sağlamıştır. Yeni iletişim teknolojileri arasında internet teknolojileri ise bu değişimin temelini oluşturmaktadır. İnternet teknolojileri ilk başlarda kişiler arası bilgi paylaşımına olanak sağlarken artık makineler arası iletişime de imkân sağlaması ile veri kullanımını üst düzey bir noktaya taşımıştır. Bütün bu gelişmeler e-dönüşüm olarak karşımıza çıkmakta ve bilginin elektronik olarak kullanılmasını gerekli kılmaktadır (Güngör, 2012: 2-3). Telekomünikasyon sektöründeki gelişmelere bağlı olarak birçok sektörü içine alan gelişmeler ülke ekonomilerine de canlılık getirmektedir. Bekar vd. (2022) yaptıkları çalışmalarında telekomünikasyon hizmetlerine yapılan yatırımlar ile ülkenin ekonomik büyümesi arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bu anlamda haberleşme teknolojilerindeki gelişmeler birçok sektörün öncülü olarak verimli bir ticarete imkân sağlamaktadır.

Telekomünikasyon hizmetleri bireysel ve kurumsal düzeyde çeşitli hizmetleri barındırmakla birlikte en çok bilinen ve yaygınlığı en fazla olan sabit telefon hizmetleri, mobil telefon hizmetleri ve internet hizmetleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmetlerin kullanım yaygınlığını anlamak için Bilgi Teknolojileri İletişim Kurumu'nun 2022 yılı 4. Dönem telekomünikasyon sektörü pazar verileri raporu incelendiğinde, Türkiye'de sabit

telefon abone sayısı 11,2 milyon, mobil abone sayısı 90,3 milyon, sabit genişbant abone sayısı 19 milyon, mobil genişbant abone sayısı 71,7 milyona ulaşmıştır. Sabit genişbant abonelerinin aylık ortalama veri kullanımı 243 GByte iken mobil genişbant internet abonelerinin aylık ortalama veri kullanımı ise 14,8 GByte seviyelerindedir. Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren işletmelerin net satış gelirleri ise yine bu dönemde 40,1 Milyar ₺'ye ulaşmıştır. Son yıllardaki akıllı telefon teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak ve tüketicilerin kullanım kolaylıklarına bağlı olarak ses iletişimde, sabit telefon hizmetlerinin ikamesi olarak mobil telefonların kullanımı daha ön plana çıkmaktadır. İnternet teknolojilerindeki gelişim ise mobil internet abone sayısı ve iletişim trafiğini artırarak sektörü dinamik tutan bir hacme ulaşmıştır. Mobil ve sabit genişbant internet teknolojileri, birbirinin ikame ürünü olarak piyasada bulunsada da abone sayılarına bakıldığında her iki ürünün de tüketiciler tarafından önemli ölçüde tercih edildiği görülmektedir (Jung vd., 2014: 4055). Sektörün bu düzeyde bir büyüklüğe ulaşması telekomünikasyon hizmetlerinin iletişim sektörünün vazgeçilmez bir unsuru olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Müşterilere daha ekonomik ve kullanışlı hizmet sunma amacı içerisinde birçok sektörde yer alan firmalar hizmet yöntemlerini çevrimiçi platforma taşımıştır. Böylelikle tüketiciler telekomünikasyon hizmetlerini daha yoğun bir şekilde kullanmak zorunda kalmıştır. Abone sayılarının artması telekomünikasyon sektöründe hizmet veren firmaların pazar stratejilerini etkileyerek rekabeti tetiklemektedir. Öte yandan sanal dünyanın sofistike bir hal alması kullanıcıların satın alma kararlarını güçleştirmektedir. Tüketiciler hizmetlere karşı şüpheli davranabilmekte ve hangi hizmetin daha iyi fayda yaratacağı yönünde kararsız kalabilmektedir (Addeh vd., 2022: 1).

2020 yılı başlarından itibaren bütün dünyayı etkilemeye başlayan Covid 19 salgını insanların çalışma yöntemlerini de değiştirmiştir. Bu dönemde uzaktan çalışma modelleri, telekonferans, çevrimiçi eğitimler vb. gibi uygulamalar daha yoğun ilgi görmüş olup, kullanımları da artmıştır. Online iletişimi sağlayan yeni sistemler ses ve görüntü kalitesini artıran yeni eklentilerle zenginleşirken, iletişim sistemlerine olan talebi de artırmaktadır (Zhong vd., 2022: 1). Böyle bir durumda rakiplerine göre daha etkili hizmet sunmak isteyen telekomünikasyon firmaları ise ürünlerine yönelik altyapı yatırımlarını artırarak telekomünikasyon hizmetlerini daha hızlı ve kaliteli bir şekilde sunmaya çalışmakta ve ek olarak yoğun halkla ilişkiler uygulamaları ile rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedirler. Bu durum birbirini tetikleyerek sektörün ekonomik anlamda daha dinamik olmasını sağlamaktadır (Baştürk ve Eken, 2020; Mack vd, 2019: 57; Liu vd., 2018: 1).

Telekomünikasyon sektöründeki hizmet yöntemleri incelendiğinde hizmet alan tüketicilerin ürünleri belli bir taahhüt karşılığında kullanabildikleri görülmektedir. Taahhüt süresi içerisinde müşterinin hizmet aldığı firmayı değiştirmesi aldığı hizmete karşılık bir cayma bedeli ödemesi ile sonuçlanabilmektedir. Yoğun rekabetin sektörde bu şekilde bir taahhütlü hizmet satışını ortaya çıkardığı anlaşılmaktadır (Yang vd., 2020: 1391). Taahhüt sonlandığında ise müşteriler serbestçe hizmet aldığı firmayı değiştirebilmektedir. Mevcut müşterilerini kaybetmek istemeyen fakat aynı zamanda yeni müşteri kazanımları ile sektörde daha etkili olmak isteyen telekomünikasyon firmaları çeşitli yöntemlerle müşteri hareketlerini analiz ederek farklı pazarlama stratejileri geliştirmektedirler (Papa vd., 2022: 11). Müşterilerin taahhütlü hizmet kullandığı sürece bir maliyet ortaya çıkmaktadır. Değiştirme maliyeti olarak karşımıza çıkan bu maliyet kalemi, müşterinin servis sağlayıcıyı değiştirmesi durumunda yeni servis sağlayıcıdan hizmet alması sırasında ortaya çıkan finansal maliyetleri içeren işlem maliyeti, yeni hizmet sağlayıcının iş süreçlerinin öğrenilmesini gerektiren öğrenme maliyetleri ve sözleşmeden kaynaklı cayma bedellerini içeren sözleşmeye dayalı maliyetleri içerir. Bu maliyetlerin oluşması her ne kadar müşteri sadakatine etki etse de birçok müşteri buna rağmen numarasını taşıyarak hizmet aldığı servis sağlayıcıyı değiştirmektedir (Dülgeroğlu ve Kurtuldu, 2017:186). Bilgi Teknolojileri Kurumunun 2022 yılı 4. Dönem pazar verileri raporuna göre numara taşıma hizmeti yürürlüğe girdiği tarihten bugüne kadar mobilde numarasını taşıyan müşteri sayısı 167,2 milyona ulaşmıştır. Müşteri tercihlerinin bu kadar değişken olduğu bir sektörde müşteri sadakati sağlayarak uzun dönemli ilişkiler geliştirebilmek, çeşitli pazarlama yöntemleri ile sektörde aktif rol alarak rekabet avantajı sağlamayı gerekli kılmaktadır. Bunun yanı sıra rekabeti önemli ölçüde etkileyen unsurlardan bir diğeri de kaliteli bir ağ bağlantısı ile kesintisiz bir iletişim kurma imkânı sağlamaktır. Ayrıca hizmetlere yönelik olumlu müşteri deneyimleri oluşturup, müşteri talep ve şikâyetlerine zamanında cevap verebilmek de gerekmektedir. Ek olarak yeni müşterilerin ilgisini çeken çeşitli reklam ve özendirmelerle müşterilerin tutundurulması sağlanarak rekabet avantajı sağlanabilir (Ogunode ve Adejimi, 2022: 112; Maulana ve Handayani, 2021: 391).

Hizmet sektöründe sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada tüketicilerle yüz yüze iletişim kuran çalışanlar kritik rol oynamaktadır. Müşterilerle doğrudan ilgilenen çalışanlar şirketin pazarlama stratejileri ile müşteri talepleri arasındaki iletişimi etkili bir şekilde yöneterek müşteri algısını şekillendirmeye yardımcı olur. Bu etkileşimde çalışanların tutum ve davranışları, bilgi ve yetenekleri önemli rol oynamaktadır (Ishaque ve Shahzad, 2016: 233). Sektörde sunulan hizmet noktasında ortaya koyulacak olumlu

müşteri deneyimleri ve müşterilere karşı oluşturulacak değer, müşterilerin kullandıkları hizmette tatmin olmalarını sağlayarak hizmeti başkalarına tavsiye etme niyetlerini de etkileyecektir. Bu anlamda Karaman (2021) telekomünikasyon sektöründe yaptığı araştırmasında Y ve Z kuşağı tüketicilere yönelik oluşan müşteri memnuniyeti ve değerinin müşterilerin tavsiye etme niyetine pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların müşterilere yönelik oluşturacağı olumlu deneyimlerin firmanın müşteri potansiyelini artıran bir unsur olduğu ifade edilebilir. Bunun yanında telekomünikasyon sektöründeki ürün ve hizmetlerin sunumu teknik bilgiyi gerekli kılmaktadır. Spesifik tüketici taleplerini hangi hizmetin karşıladığının tespit edilmesi ancak detaylı bir teknik analiz ile gerçekleştirilebilmektedir. Olumlu müşteri deneyimleri sağlayarak müşterilerin talep ve şikâyetlerini doğru bir şekilde anlayarak onları tatmin edecek düzeyde cevap verebilmek ancak istekli, işini seven ve proaktif çalışanlar ile mümkündür (Akyüz ve Yazıcı, 2022: 25). Sektörde tutunabilmek için farklı değerler yaratabilmek gereklidir. Bunun için yalnızca dış müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri ile sınırlı kalmayıp çalışanların etki alanına nüfuz ederek şirket hedefleri ile bütünleşik ortaya koyulacak stratejiler ile rekabet avantajı sağlamak daha etkili olacaktır. Bu sayede çalışanlar müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla şirket hedeflerini kavrayıp içselleştirerek ve şirket stratejilerini doğru bir şekilde uygulayarak daha gayretli bir çaba içerisinde girebilirler (Kılınç vd., 2020: 292).

Telekomünikasyon sektörü teknolojinin en yoğun kullanıldığı ve birçok farklı sektörün teknolojik faaliyetlerinin yürütülebilmesi adına gereken teknolojik alt yapının kurulmasından ve işletilmesinden sorumlu bir sektördür. Örneğin eğitim alanında faaliyet gösteren bir işletme, öğrencilerine çevrimiçi eğitimler verebilmek veya farklı şubeleri arası ses ve veri iletişimini sağlayabilmek için telekomünikasyon alt yapısına ihtiyaç duymaktadır. Bir başka örnek olarak ulusal veya uluslararası perakende ürün satışı yapan bir işletme çevrimiçi hizmet sunabilmek için ihtiyaç duyduğu internet ağ bağlantılarını ve sunucu sistemlerini çalıştırabilmek ve müşterilerine yönelik hizmet akışını kesintisiz bir şekilde yapabilmek için telekomünikasyon alt yapısına ihtiyaç duyar. Bu sebeple sektörde tüm bu ihtiyaçları çok çeşitli seviyelerde karşılayacak şekilde teknolojik ürünler geliştirilmiştir. Bundan birkaç on yıl önce telekomünikasyon ürünleri olarak sadece ses iletişimini sağlayan telefon aboneliği hizmetleri sunulurken, günümüzde internet teknolojilerinin gelişmesi ile birçok farklı hizmet kullanıma sunulmuştur. Bunlardan en çok bilinen sabit ve mobil telefon ve internet hizmetlerinin dışında endüstriyel alanda hizmet veren işletmelerin teknolojik alt yapısını sağlayan özel çözümlerdir. Örnek vermek gerekirse bu hizmetlerden bazıları; siber güvenlik hizmetleri (DDOS atak önleme,

güvenlik duvarı, aktif savunma hizmetleri, içerik filtreleme), sunucu hizmetleri (sunucu barındırma, kiralama), bulut bilişim hizmetleri (dijital depo, yedekleme, özel entegratörlük), akıllı şehirler, makineler arası iletişim (M2M), nesnelerin interneti, yakınsama hizmetleri (internet altyapısından TV hizmeti sunmak) ve oyunlaştırma uygulamaları olarak belirtilebilir. Bunun gibi daha birçok teknolojik faaliyet, kullanıcı ihtiyacına uygun bir şekilde düzenlenerek ürün olarak ticari piyasaya sürülmektedir. Bu şekilde dinamik bir yapıda gelişen telekomünikasyon sektöründe insan kaynaklarının değerini ön planda tutarak pazarlama odaklı bir yaklaşımla geliştirilecek stratejiler sektörde uzun dönemli rekabet avantajı sağlayabilmek adına gereklidir.

Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren firmalar sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için dışsal pazarlama faaliyetlerinin yanında içsel pazarlama faaliyetlerine de odaklanmaları gerekmektedir. Müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanların telekomünikasyon hizmetlerinin dinamiklerini kavrayıp müşteri talep ve şikâyetlerini anlayarak şirketin bu isteklere hangi ölçülerde cevap verebilecek yeteneklerinin olduğunu bilerek ortaya koyacakları hizmet anlayışı rekabet avantajında önemli bir değer yaratacaktır. Bu anlamda firmanın çalışanlarına yönelik uygulamaları onların işlerini daha iyi benimsemesine ve şirket kültürüne uyum göstermelerine ve müşterilerine daha iyi hizmet sunmalarına vesile olur. Bu da şirkete rekabet avantajı sağlayan bir durumdur. Bu araştırmanın amacı telekomünikasyon sektörü müşteri ilişkileri çalışanlarına yönelik geliştirilen ve sunulan içsel pazarlama uygulamalarının bu çalışanların örgüte uyumlarına ne şekilde etki ettiğinin tespit edilmesidir. Ayrıca, şirketlerde personele dönük uygulamalar çalışanlar arasında bir adalet algısının ortaya çıkmasına sebep olur. Bununla birlikte her bir çalışanın iş süreçlerine etki eden bir iç girişimcilik özelliği bulunmaktadır. Araştırmada ayrıca çalışanların örgüte uyumlarında adalet algılarının aracı, iç girişimcilik özelliklerinin ise düzenleyici rolü bulunup bulunmadığının tespiti amaçlanmaktadır.

Telekomünikasyon sektöründe yaşanan gelişmeler her geçen gün piyasaya yeni bir hizmetin sunulmasına sebep olmaktadır. Bu rekabet ortamıyla başa çıkabilmek ve sektörde farklı olabilmek adına geleneksel pazarlama faaliyetlerinden farklı olarak pazarlama yöneticileri çalışanların bilgi yetenek ve kabiliyetlerinden yararlanarak ortaya koyulacak bütünleşik bir pazarlama stratejisinin önemli bir fark yaratacağını ifade etmektedirler. Çalışanların ortaya koyacağı farklı değerleri oluşturabilmeleri konusu aynı zamanda insan kaynakları yöneticileri için de önemli bir konudur. Bu araştırma, pazarlama ve insan kaynakları yöneticilerine sektörde müşteri ilişkileri çalışanlarına yönelik ortaya koyulan uygulamaların onların örgüt kültürüne ne düzeyde uyum

sağladıkları yönünde önemli kazanımlar sağlanacak ve sektöre yeni açılımlar yapmaları noktasında ışık tutacaktır. Sektörde geleceğe dönük orta ve uzun vadeli planlamaların, tahmine dayalı olarak veya günlük iş akışına göre değil de bilimsel verilere dayanarak yapılması noktasında imkân vererek daha müspet ve olumlu sonuçlar alınmasına imkân sağlayacağı öngörülmektedir. Şirketin uygulamalarının hangi yönleri ile eksik kaldığı, hangi yönleri ile avantaj sağladığının bilimsel olarak ortaya koyulması çeşitli şirket stratejilerinden vazgeçilmesine ve yeni stratejiler oluşturulmasına vesile olabilir.

Bir şirkette görev yapan çalışanların şirket içi süreçlere karşı vereceği insani tepkiler genel anlamda davranış temelli yaklaşım çerçevesinde açıklanmaktadır. Çalışanların tutum ve davranışlarına yönelik ortaya çıkan süreçler ise onları çeşitli yönlerde etkileyerek şirket içi kararlarında etkili olabilmektedir. Bu araştırma çerçevesinde ortaya koyulan değişkenler belli bir çerçevede araştırmayı mümkün kılmaktadır. Bu anlamda daha farklı değişkenler ile yapılacak inceleme konunun daha farklı yönlerini ortaya koyabileceğinden araştırmanın değişken seçimi bir sınırlılığı olabilir. Araştırma Türkiye’de hizmet sağlayan bir telekomünikasyon şirketinin müşteri ilişkileri çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bilgi teknolojilerinin genişliği düşünüldüğünde farklı alanlarda yapılacak araştırmalar ile daha geniş ve kapsamlı sonuçlar elde edilebilir. Bu anlamda örneklem seçimi araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

Bu araştırma kapsamında içsel pazarlama uygulamaları olarak belirlenen eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, iç iletişim ve esnek çalışma uygulamalarının kişi örgüt uyumuna etkisinde çalışanların dağıtım adalet algısının aracı iç girişimcilik özelliğinin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma, Türkiye’de hizmet veren bir telekomünikasyon firmasının Türkiye genelinde görev yapan müşteri ilişkileri çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bu kapsamda araştırma iki bölümde kurgulanmıştır. Birinci bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesine yönelik alan yazını incelemesi yapılarak ortaya koyulan değişkenler çok yönlü olarak irdelenmiş ve bu sayede hipotezlerin ortaya konmasına zemin oluşturulmuştur. Devamında tasarlanan araştırma modeli ve geliştirilen hipotezlerin belirlenen araştırma metodolojisi kapsamında testleri yapılarak ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Son olarak analizler ışığında ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiş ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunularak araştırma sonlandırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kotler vd. (2017) pazarlama (1.0)'ı ürün merkezli pazarlama, pazarlama (2.0)'ı müşteri merkezli pazarlama, pazarlama (3.0)'ı insan merkezli pazarlama, pazarlama (4.0)'ı ise dijital dönüşüm olarak tanımlamaktadır. Ürünü bilen, müşteri taleplerini alabilen ve bu ikisini firmanın hizmet kabiliyeti ile buluşturan kişiler olarak müşteriler ile yüzyüze iletişim kuran çalışanlar, müşterilerin yalnızca fonksiyonel taleplerini değil aynı zamanda duygusal gereksinimlerine de karşılık verebilmektedir. İnsan merkezli pazarlama anlayışı kapsamında çalışanları merkeze alarak geliştirilecek rekabet avantajı farklı fırsatlar yatarabileceğinden pazarlama yöneticilerinin daha uzun süreler boyunca ilgi odağında olacağı söylenebilir. Dijital dönüşüm, pazarlama dünyasını içine alan teknolojik gelişmeler olarak düşünüldüğünde, teknoloji ile insanın birleşiminden oluşan bir strateji ve yeni trendlerin bir öncülü olabilir. Örneğin sosyal medya platformlarında markalar üzerinde oluşan tüketici algıları pazarlama stratejilerine farklı bir boyut kazandırmaktadır. Bu kazanımda önemli rolü olan sosyal müşteri ilişkileri yönetiminin ortaya çıkmasında internet hizmetleri temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Taşkiran ve Türk, 2021: 7). İnsan merkezli pazarlama stratejilerinin teknoloji ile birleşerek yeni pazarlama trendlerini oluşturduğu sektörlerin temel haberleşme yükünü telekomünikasyon sektörü çekmektedir. Dijital pazarlama dünyasının kaliteli hizmet sunabilmesi ancak internet altyapısının kalitesi ile mümkün olmaktadır. Bu sebeple bütün bir sektöre verilecek hizmet desteği pazar trendlerini geliştirmekte ve geliştirdikçe de sektörde rekabet artmaktadır (Kabaklarlı ve Işıcık, 2020). Rekabet birçok sektörde farklı aşamalarda yaşanmaktadır. Çalışma hayatında çalışanlar, ticari hayatta firmalar birbiri ile rekabet içindedir. Her kesim bulunduğu alanda kendi imkânlarını genişletebilmek, kendi refah düzeylerini geliştirebilmek adına sürekli mücadele etmektedir. Bir farklı bakış açısıyla doğada da canlıların sürekli birbirleri ile mücadele halinde olduğunu, her zaman en güçlü olan ve doğa şartlarına en iyi şekilde adapte olan canlıların hayatta kaldığı ve neslini sürdürebildiğini gözlemlemekteyiz. Bu bakış açısıyla sektörel olarak incelendiğinde her sektörde bir mücadelenin varlığından söz etmek mümkündür. Bu mücadelenin seviyesine göre bir ürün pazarının sunduğu faydanın hizmet sağlayıcılarca paylaşıldığı görülmektedir. Pazar büyüdükçe sağlanan fayda artmakta, bu faydadan yararlanmak isteyen sağlayıcı sayısı da artmaktadır. Bu durumda ortaya çıkan bir fırsatın hangi sağlayıcı lehine döneceği rekabeti tetikleyen bir diğer unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bir sektördeki ürün pazarının sunduğu fayda ile o sektördeki hizmet sağlayıcı firma sayısı rekabetin belirlenmesindeki temel unsurlar olarak ifade edilebilir. Ürün pazarından pay

almak isteyen sağlayıcı sayısı ne kadar fazla olursa rekabetin de o düzeyde artacağı aşîkardır. Bu durumda hizmet sağlayıcı firmalar çeşitli stratejiler ile hizmet sunumlarını geliştirmek durumundadırlar. Firmalara rekabet avantajı sağlayabilecek 5 ana kaynak vardır. Bu kaynakların, teknik (araştırma geliştirme, mühendislik), finansal (stratejileri hayata geçirme yeteneği, parasal değeri), insan kaynakları (yönetmel yetenekler, çalışan yeteneği, bireysel ve grupsal öğrenme), pazarlama (müşterilerle ilişkiler, marka denkliği, müşteri sadakati) ve bilgi sistemleri (karar destek sistemi) olduğu belirtilmektedir (Hollensen, 2010: 33). Bu durumda her işletme bu temel kaynakların içinde kendi güçlü olduğu bir veya birkaç alanı seçerek rekabet avantajı oluşturmaya çalışmaktadır.

Firmalar için uzun dönemli finansal performans sağlayabilmenin yolu sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktan geçer. Bunun için kendi hizmet verdikleri sektörlerde hedef müşterilerine ulaşabilmek adına inşa ettikleri pazarlama stratejilerinin verimli olması gerekir. Bu verimliliğe ulaşabilmenin yolu ise operasyonel mükemmellikten geçmektedir. Operasyonel mükemmellik ise ancak kaliteli personel istihdamı ile gerçekleştirilebilir (Grewal ve Levy, 2010: 33). Her işletmenin farklı düzeydeki yapılanmasında personel istihdamı temeli oluşturur. Bunların içinde pazarlama stratejilerinin uygulanarak rekabet avantajı yaratılabilecek birimlerin başında ise müşteri ilişkileri çalışanları gelmektedir. Müşteri ilişkileri çalışanları firmanın müşteriler karşısındaki yüzü ve temsilcisi konumundadır. Firmanın ürün ve hizmetlerini pazarlama stratejilerine en uygun şekilde müşterilere sunan kişilerdir. Müşterilerin markaya karşı algılarının şekillenmesinde önemli etkileri olduğu ifade edilebilir. Bu sebeple bu araştırmada firmalara rekabet avantajı sağlayan temel kaynaklardan biri olan insan kaynaklarının üzerinde durulacak ve müşteri ilişkileri çalışanları değerlendirilecektir. Firmanın, müşteri ilişkileri çalışanlarına yönelik iç müşteri kavramı çerçevesindeki uygulamalarından umduğu ve elde edeceği olası sonuçların başında ileride çalışanların müşteriler nezdinde oluşturacağı memnuniyet gelmektedir. Bu da arzulanan rekabet avantajının farklı bir açıdan sağlanması demektir. Bu bakış açısıyla literatürde içsel pazarlama kavramı ortaya çıkmış olup, bu kavram her geçen gün daha da geliştirilmektedir.

3. İÇSEL PAZARLAMA

Hizmet işletmelerinde müşteriler ile ön planda görev yapan çalışanlar sürekli bir etkileşim halindedir. Etkileşimin kalitesi ve verimi ise müşteri ilişkileri çalışanlarının becerilerine ve onları destekleyen süreçlerin kalitesine bağlıdır. Bu anlamda başarılı hizmet işletmeleri aynı anda hem müşterilerine hem de çalışanlarına odaklanır. Bu odak 5 temel kazanç üzerinde şekillenmektedir. Bu kazançlar iç hizmet kalitesi, memnun ve üretken çalışanlar, iyi bir hizmet sunumu, memnun ve sadık müşteriler, hizmet kârı ve büyüme olarak ifade edilebilir. Bu anlamda müşteri odaklı bir yaklaşım içerisinde çalışanların müşterilerle olan etkileşimi hizmet kazancını olumlu yönde etkileyecektir (Kotler ve Armstrong, 2012: 238). Çalışanlar için yürürlüğe alınacak her bir süreç çıktı olarak bir pazarlama kazancını ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutarak etkileşimini, gelişimini, motivasyonunu sağlayarak elde edilecek pazarlama kazançları insan kaynakları uygulamalarını pazarlama perspektifinden değerlendirmeyi gerektirir (Cahill, 1995: 43).

Genel olarak fiziksel ürünlerin pazarlamasında dışsal pazarlama stratejilerine odaklanılır. Pazarlama departmanları fiziksel ürünleri müşterilerle buluşturmaya çalışır. Yüksek kaliteli hizmet sunumunu başarabilmenin önemli bir etmeni de yetenekli hizmet çalışanlarıdır (Caruana ve Calleya, 1998: 108). Öte yandan bu ancak yöneticiler ile çalışanların birlikte koordinasyonlu bir şekilde çalışması ile başarılabilir. Bu başarı ancak belirli şartların hayata geçirilmesi ile mümkün olabilir (Collins, 1991: 265):

✓ Entegre bir insan kaynakları politikası benimsenmeli ve bütün bir organizasyonda uygulanabilir olmalı.

✓ Duyarlı ve uygulanabilir hizmetler için insan kaynaklarının verimliliğinin artırılması gerekir.

✓ İnsan kaynakları temel strateji olmalıdır.

✓ Yüksek kaliteli insan kaynakları danışmanlığı sağlanmalıdır.

✓ Gerekli nitelik ve sayıda personel istihdamı planlanmalıdır.

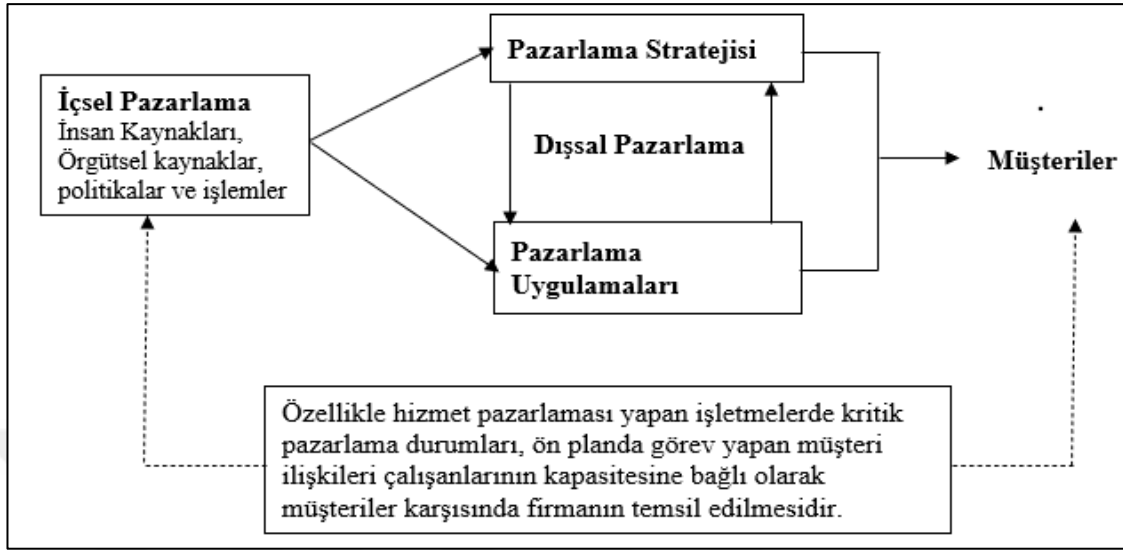
✓ Organizasyonun bütün bitimlerinde tutarlı olunmalıdır.

✓ Değişen ihtiyaçların farkında olarak organizasyonun müşteri odaklı olması sağlanmalıdır.

✓ Organizasyon için gelişmiş iletişim kültürü oluşturulmalıdır.

✓ İnsan kaynakları için yenilikçi ve ekonomik bir profil oluşturulmalıdır.

Bu sayede hizmet sektöründeki bir organizasyon insan kaynaklarını odağına alarak pazarlama stratejileri geliştirecek olursa dış müşteri memnuniyetini de sağlaması kolaylaşacaktır.



Şekil 1. Pazarlama stratejisi ile uygulamaları arası iki yönlü ilişki (Hollensen, 2010: 545).

Bu bakış açısı organizasyonda içsel pazarlama kavramını ortaya çıkarmıştır. Şekil 1'den de anlaşıldığı üzere içsel pazarlama sürecinde şirketin örgütsel kaynakları, politikaları ve iş süreçleri çerçevesinde insan kaynaklarının pazarlama stratejileri ile bütünleştirilerek müşterilere hizmet sunma mantığı söz konusudur. İçsel pazarlama genel olarak insan kaynakları süreçleriyle bir bütün olarak iç içedir. Bu sebeple içsel pazarlamada insan kaynakları uygulamaları pazarlama perspektifli bir bakış açısı ile ele alınmaktadır denebilir (Crnjar vd., 2020: 53-54). İçsel pazarlama kavramının alan yazınında çeşitli tanımları yapılmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. İçsel pazarlama tanımları (Tordosa-Edo vd., 2010: 1282-1283).

Yazar	Tanım
Sasser ve Arbeit (1976), Berry (1981)	İşi, hizmet kalitesini yükseltecek bir iç ürün olarak sunarak ve memnuniyet sağlamanın bir yolu olarak çalışanlara müşteri gibi davranmaktır.
Grönroos (1985), Richardson and Robinson (1986)	Çalışanların pazar odaklı, müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerinin farkında olan, satış anlayışına sahip olmayı hedefleyen pazarlama uygulamasıdır.

Tablo 1. (Devamı)

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985), Schneider ve Bowen (1985), Berry ve Parasuraman (1991)	Ön planda görev yapan çalışanların memnuniyetini sağlamak ve en yetenekli çalışanları etkilemek, geliştirmek, motive etmek için odaklanmaktadır.
Winter (1985)	Çalışanları örgütsel hedefleri başarmaya yönlendirme tekniğidir.
Flipo (1986), Tansuhaj, Wong ve McCullough (1987)	Fonksiyonlar arası çatışmayı azaltıcı, koordinasyon ve iletişimi artırıcı stratejik bir araçtır.
Gummesson (1987), Bhote (1991), Lukas ve Maignan (1996), Lings ve Brooks (1998), Brooks, Lings ve Botschen (1999), Frost ve Kumar (2000), Lings (2004)	Toplam kalite yönetimini esas alır. Her çalışan firmanın değer zincirinin bir müşterisidir. Hizmetin kalitesi, çalışanlar arası iç işlem kalitesine bağlıdır.
Barnes (1989)	Müşterilere mümkün olan en iyi şekilde davranılmasını çalışanlara hedef gösterir.
Darling ve Taylor (1989), Rafiq ve Ahmed (1993)	İş gücünde değişime karşı direncin üstesinden gelme yöntemidir.
George (1990), Gilmore ve Carson (1995)	Bir işletme içinde farklı organizasyonel fonksiyonları bir araya getirmek için bütünsel bir yönetim sürecidir.
Cahill (1995), Varey ve Lewis (1999)	Organizasyonda gerekli olan bilgi yönetim sürecidir.
Quester ve Kelly (1999), Papisolomou-Doukakis ve Kitchen (2004)	Çalışanlar arasında dış müşterilere yönelik hizmet kavramına sahip olma ve pazar odaklılıktır.
Lings (2000)	Organizasyon seviyesinde tedarikçi iç müşteri ilişkileri yönetimidir.
Rafiq ve Ahmed (2000)	Değişime karşı örgütsel direncin üstesinden gelinmesine izin veren, çalışanları işlevsel ve kurumsal stratejileri etkili bir şekilde uygulamalarına yönelik motive eden, birimler arası koordinasyonu sağlayarak sürece bütünsel bir bakış açısı sunan bir pazarlama çabasıdır. Sonunda memnun, motive olmuş, müşteri odaklı çalışanlara ulaşarak dış müşteri memnuniyeti sağlamayı hedeflemektedir.
Ballantyne (2003)	Örgüt bilgisini kalıcı bir yenileme sürecinde tutma çabasıdır.
Lings ve Greenley (2005)	Organizasyonun ilerlemesindeki kilit bir unsur olan iç ortamı dış ortam gibi önemseyerek çalışan memnuniyetini sağlamayı amaçlayan örgüt kültürüdür.
Gounaris (2006)	Organizasyonun çeşitli kademelerindeki çalışanlar arasındaki ilişkilerin etkin yönetimi yoluyla bir iç değer üretmeyi amaçlayan örgüt kültürüdür.

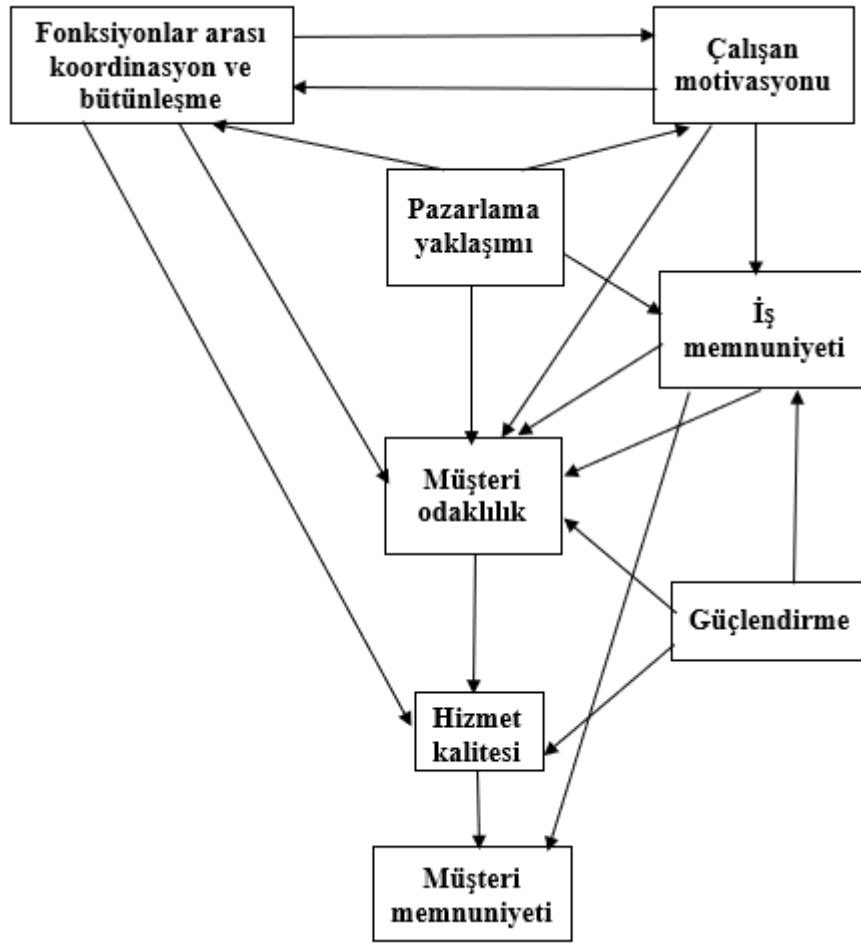
Alan yazınında ilk olarak Sasser ve Arbeit (1976) ve Berry (1981) çalışmalarında içsel pazarlama kavramından bahsetmiştir. Bundan sonra geçen birkaç on yıl çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Özellikle 1980-1990'lı yıllardan sonra hizmet sektöründe çeşitli alanlarda ortaya çıkmıştır. Sektörler büyüdükçe ve finansal fırsatlar arttıkça bu anlayış birçok farklı işletmeyi cezbetmiştir. Yeni fırsatlarla birlikte sektörde daha fazla oyuncunun var olmasını sağlamıştır. Bu da sektörde istihdamı artırarak rekabet avantajı yaratmak için insanların ve daha çok müşteri ilişkileri çalışanlarının ön plana çıkmasını sağlamıştır. Hizmet pazarlama kavramının bir unsuru da insandır. Bu sebeple hizmet sektöründe rekabet avantajı için çalışanların değerlendirilmesi fark yaratmaktadır. Ortaya çıkan içsel pazarlama kavramının tanımları incelendiğinde firmalarda ön planda görev yapan müşteri ilişkileri çalışanlarının konunun odak noktası olduğu anlaşılmaktadır. İşlerin daha iyi başarılması için çalışanların memnun edilmesi, birimler arası koordinasyon sağlayan, iletişim gücü yüksek, üretken bir istihdam sağlama çabası olduğu anlaşılmaktadır.

Organizasyonun müşteri ilişkileri departmanlarında çalışanlar aynı zamanda müşteriler ile kurdukları iletişim ile geri bildirim alabilirler ve karar destek sistemleri ile operasyonel süreçleri besleyebilirler (Grönroos, 1978: 597). İşletmenin pazarlama performansı insan kaynakları ile bir bütün oluşturmaktadır. İnsan kaynakları, şirket politikalarının ve operasyonel faaliyetlerin yürütülmesinde kilit rol üstlenmeleri sebebiyle bir organizasyonun en önemli varlıklarından birini oluşturmaktadır (Sigit ve Muafi, 2022: 177). Bu anlamda pazarlama süreçleri ile hizmet çalışanları arasında kurulacak fonksiyonel ilişki, bütün bir hizmet organizasyonunun başarısını derinden etkilemektedir (Gounaris, 2020: 1644). Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde sahadaki hızlı değişime uyum göstermek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için çalışanlara büyük rol düşmektedir. Rekabet arttıkça çalışanların üzerlerine alacakları sorumluluk da artmaktadır. İşletmeler rekabet ortamında yeterli karlılığı sağlayabilmek için en büyük varlıklarından biri olan çalışanlarını elde tutmalı ve iş süreçleri ile bütünleşik bir strateji uygulamalıdır (Gwinji vd., 2020: 187). Bir organizasyonun başarısı için çalışanlarını odağına alması, çalışanları müşteri gibi görmesi mümkün olur. Çalışanların müşteri olarak görülmesi içsel pazarlama kavramını ortaya çıkarmıştır. İçsel pazarlamanın şekillendiği ana unsurlar şu şekildedir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 453):

- ✓ Çalışan motivasyon ve memnuniyeti,
- ✓ Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti,
- ✓ Süreçler arası koordinasyon ve entegrasyon,
- ✓ Pazarlama perspektifi yaklaşımı,

✓ Belirli kurumsal ve fonksiyonel stratejilerin uygulanması.

İşletmenin çalışanları bir paydaş grubunu oluşturur. İhtiyaçlarının bilincinde, belirlenecek pazarlama etkinlikleri müşteri değeri oluşturacaktır. Bu bakış açısı çalışan ihtiyaçları temelinde iç pazar yönelimi kavramını ortaya çıkarmaktadır. Pazar yönelimli yaklaşımlar dış müşteri değerine odaklanırken, iç pazar yönelimli yaklaşım ise müşteri değeri oluşturmak için çalışanlara odaklanmaktadır (Gounaris vd., 2015: 1672).



Şekil 2. Hizmet pazarlaması için içsel pazarlama modeli (Rafiq ve Ahmed, 2000: 455).

İçsel pazarlama kavramının temelinde müşteri odaklılık vardır. Kurumda çalışan kavramının yerine iç müşteri kavramını yerleştirme çabasıdır. Bunun için bütüncül bir bakış açısı içinde birimler arası ilişkilerin efektif yönetilmesi gerekir. Bu yaklaşım pazarlama stratejisi ile birleştiğinde iş memnuniyeti oluşturarak hizmet kalitesini artırmaktadır. İş süreçlerinin başarılmasında yetkilenmiş çalışanların karar noktalarında yerinde kararları ile ortaya çıkacak verimli hizmet sunumu sonunda müşteri memnuniyeti ile sonuçlanacak başarı, kuruma rakipleri nazarında önemli bir fark oluşturacaktır. Bütün bir sürecin bir arada yaşanması örgüt içi kültürün oluşmasına sebep olmakla birlikte bu

unsurda en etkili varlık yine çalışanlar olmaktadır. Bu çerçevede içsel pazarlamanın etkin bir şekilde uygulanması sonucu örgüt ve çalışanlar için belli faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir (Marcano, 2015: 24):

✓ Örgüt içinde karlılık ve üretkenliği artırır, çalışanların işten ayrılmalarını azaltır, müşteri hizmetlerini geliştirir, işletme maliyetlerini azaltır, yenilikçi bir ortam sağlar, olumlu bir iklim oluşturarak çalışan sadakatini artırır.

✓ Çalışanlar için ise memnuniyet ortamı yaratır, bağlılığı artırır, motivasyonu yükseltir, kişiler arası etkileşimi teşvik eder, aidiyet duygusunu artırarak işe uygunluğu sağlar.

Bir organizasyonda her bireyin inançları, değerleri ve normları bir bütün olarak örgüt kültürünü oluşturur. Temel olarak açıklanan farkındalık düzeyleri şu şekilde sıralanabilir (Varnai ve Fojtik, 2008: 7):

✓ Temel varsayımlar, insanın doğasını, faaliyetlerini ve ilişkilerini içeren derin kültürel farkındalık düzeyleridir.

✓ Değerler ise bir örgütte neyin önemli olduğu ve neye dikkat edilmesi gerektiğini açıklar. Farklı kişilik yapılarının etkileşimi sonucu bireysel tutum ve davranışların şekillendiği seviyedir.

✓ Normlar ise örgüt üyelerinin belirli bir durum karşısında nasıl davranmaları gerektiğini gösteren yazılı olmayan rollerdir. İç değerleri ve davranışların şekillendiği etik anlayışı içerir.

✓ Yapı ise organizasyonun formal yapısı, sistemi, prosedürleri ve kurallarını barındırır.

İçsel pazarlama programı stratejik ve taktik seviyede iki uygulama alanı olup bütün bir organizasyon boyunca entegre bir faaliyet olarak uygulanır. Stratejik seviyede çalışanları motive etmek ve müşteri bilincini artırmak amacıyla destekleyici liderlik stillerini uygulayan yönetim metodu, uygun iş tanımları, işe alım, kariyer planlaması sağlayan personel politikaları, yeni hizmet alanlarını keşfetmek ve gelecekteki yaklaşımları kavramak adına uygun prosedürlerin planlanması gerekmektedir. Taktik seviyede ise periyodik eğitim programları, etkileşimli iç iletişim, çalışan ihtiyaçlarını ön gören iç pazar araştırmaları ve pazar segmentasyonunu organize edilmesi gerekmektedir (Tansuhaj vd., 1991: 195). Bu kapsamda alan yazınında çeşitli uygulamalar ortaya çıkmıştır. Geniş çerçevede insan kaynakları uygulamaları olarak bilinen bu süreçler konu çerçevesinde içsel pazarlama uygulamaları olarak tanımlanmaktadır. Tablo 2’de alan yazınında konu olmuş uygulamalara yer verilmektedir.

Tablo 2. İçsel pazarlama uygulamaları (Kaur ve Sharma, 2015; Bojarskyte, 2017).

Yazar	İçsel Pazarlama Uygulamaları
Foreman ve Money (1995)	Vizyon, gelişim, ödüllendirme
Hogg (1998)	İletişim, çalışan eğitimi, değerlendirme ve geri bildirim, müşteri bilinci
Bansal, Mendelson ve Sharma (2001)	İstihdam güvenliği, kapsamlı eğitim, cömert ödülleri, bilgi paylaşımı, çalışan yetkilendirme, azaltılmış statü ayrımı
Ahmed, Rafiq ve Saad (2003)	Stratejik ödüller, iç iletişim, eğitim ve gelişim, organizasyon yapısı, üst düzey liderlik, fiziksel çevre, kadrolaşma, seçme ve sıralama, işlevsel koordinasyon, teşvik sistemleri, güçlendirme, operasyonel/süreç değişiklikleri
Lings ve Greenley (2005)	(İçsel pazarlama adaptasyonu) bilgi üretimi ve yaygınlığı, cevap verilebilirlik
Gounaris (2006)	(İçsel pazarlama adaptasyonu) iç pazarda üretim zekâsı, içsel fikir yayma, içsel zekâyâ tepki
Chang ve Chang (2008)	Eğitim ve gelişim, performans değerlendirme sistemi, yönetim desteği, yetenek eğitim planı, çalışan geri bildirimi, güçlendirme
Farzad vd. (2008)	Anlama ve farklılaşma, motivasyon, iş tatmini, eğitim, fonksiyonlar arası koordinasyon ve entegrasyon
Chang ve Chang (2009)	Çalışan odaklı ölçümleme, dışsal aktiviteler, iletişim yönetimi
Kaur vd. (2009)	Dostça ortam, çalışanların önemsenmesi, çalışanlar arası etkili ilişkiler, ihtiyaçların belirlenmesi, parasal teşvikler, eğitim, parasal imkânlar, iç pazar segmentasyonu, iş şekillendirme
Panigyrakis ve Teheodoridis (2009)	Resmi etkileşim, ödül sistemlerin, geri bildirim, iç usul ve politikalar, iç müşteri odaklılık
Tsai ve Wu (2011)	İnsan kaynakları uygulamaları, vizyon, güçlendirme
Al-Dmour vd. (2012)	Motivasyon ve ödüllendirme, etkili iletişim, etkili personel seçimi ve işe alım, gelişim, destek sistemleri, uygun çalışma ortamı
Anaza ve Rutherford (2012)	Güçlendirme, tanıma, ücret, eğitim ve gelişim, iç iletişim
Kameswari ve Rajyalakshmi (2012)	İş içeriği, eğitim, amir desteği, fonksiyonel destek, tanıma
Akroush vd. (2013)	İşe alma, tutundurma, motivasyon, eğitim, iç iletişim iş güvenliği

Tablo 2. (Devamı)

Chen ve Lin (2013)	Çalışan desteği, örgüt iklimi, iç iletişim, eğitim, güçlendirme, motivasyon
Poor vd. (2013)	İş güvenliği, eğitim, ödüllendirme, bilgi paylaşımı, çalışan bağlılığı, azaltılmış statü farklılığı
Wu vd. (213)	Eğitim, geri bildirim, iç iletişim, ödüllendirme ve promosyon
Alhakimi ve Alhariry (2014)	İletişim, denetim, maddi olmayan faydalar, ücret, araçlar
Torfeh, Ghadim ve Khamisabadi (2015)	İç iletişim, çalışanların işe alınması, çalışan eğitimi, çalışan güçlendirme, iç pazar araştırması ve segmentasyon
Huang ve Rundle-Thiele (2015)	İç iletişim, eğitim (kültürel değişim mekanizmaları), iç pazar araştırması (çalışanların ihtiyaçlarını ve isteklerini anlama gereği)

Tablo 2 incelendiğinde eğitim, gelişim, ödüllendirme, iç iletişim, ücret yönetimi, pazar araştırmaları, güçlendirme, teşvik sistemleri, istihdam, vb. gibi birçok uygulamanın alan yazınındaki araştırmalara konu olduğu anlaşılmaktadır. Bu süreçte her işletmenin kendi hizmet alanında fark yaratacağı uygulamayı yürürlüğe alması stratejik bir üstünlük sağlayacaktır.

3.1. Telekomünikasyon Sektöründe İçsel Pazarlama Uygulamaları

Telekomünikasyon sektörü rekabetin yoğun yaşandığı bir sektör olarak hizmet veren firmaların rekabet avantajı sağlamak için çeşitli çabalarına tanık olmaktadır. Bu çabaların bir kısmı müşteri ilişkileri çalışanlarının müşterilerine daha iyi hizmet verebilmeleri için ihtiyaç duydukları gelişimi içermektedir. Bu noktada yürürlükte olan içsel pazarlama süreçleri ise eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, iç iletişim ve esnek çalışma olarak sıralanabilir.

3.1.1. Eğitim ve Gelişim

Çalışan verimliliğini ve iş performansını artırmak isteyen firmalarda “bilgi” temel bir organizasyonel unsur olarak görülmektedir. Bilgi yönetim sistemlerine yapılan yatırımlar ise organizasyonel verimliliği genel olarak iyileştirmektedir. Organizasyonel hedefler çerçevesinde oluşturulmuş bilgi yönetim stratejileri çalışan gelişimine dolayısı ile de örgüt performansına katkı sağlamaktadır (Khan vd. 2020: 229-230). Bilginin çalışanlara aktarılması ise düzenli eğitim programları çerçevesinde yapılabilmektedir. Kaliteli bir hizmet sunumu için ürün ve hizmetlerin işleyişinin öğrenilmesi

gerekmektedir. Özellikle yüksek teknoloji hizmetlerinin sunulduğu sektörlerde çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde kavrayarak bu ihtiyaca uygun hizmeti önermeleri gerekmektedir. Bu yaklaşım ile çalışanların sundukları hizmet kalitesi yükselecektir (Broady-Preston ve Steel, 2002: 386). İş süreçlerine ait eğitimler çalışanların bilgi seviyelerini artırmakta ve müşteri taleplerine her seferinde doğru cevap verebilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu durum çalışanların özgüvenini de artırarak motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir (Zafar vd., 2014: 54). Eğitim ve gelişim programları, çalışanların örgüt kültürü içinde sosyalleşmelerini de sağlar. Ürün ve hizmetlere yönelik teknik bilgilerin haricinde kişisel gelişim ve sosyal eğitim programları çalışanların karşılıklı iletişim becerilerinin gelişimine destek olmaktadır. Bu tür gelişim programlarının kapsamlı bir şekilde sürekliliği çalışanların kuruma olan sadakatlerini artıran bir unsur olarak görülmektedir (Narten ve Odoom, 2015: 118).

Bir iş yerinde işe alım programları her zaman doğru şekilde sonuçlanmayabilir. Bu durumda çalışanların iş yapabilme potansiyellerini geliştirecek sürekli eğitim programları çalışanların iş uyumuna katkı sağlayacaktır. Aksi halde iş ile bütünleşilememesi, gerekli yönetsel desteğin elde edilememesi gibi durumlar, iş bırakma eylemi ile sonuçlanabilmektedir. Her yeni kişinin işe alınarak işinde tecrübe kazanacak düzeye getirilmesi aynı zamanda önemli bir maliyet unsurudur. Sürekli eğitim ve gelişim programları ile çalışanların işlerinde cesaretlendirilmeleri sağlanarak kuruma olan bağlılıkları artırılır ve bu sayede maliyet korunmuş olur (Joung vd., 2015: 1623). Bu anlamda çalışanlara yönelik geliştirilecek eğitim ve gelişim programları ile çalışanların örgüt hedeflerine uyum sürecinde daha iyi adaptasyon sağlamaları mümkün olmaktadır.

3.1.2. Ücret ve Ödüllendirme

Çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyen unsurlardan bir diğeri ücret ve ödüllendirme sistemleridir. İşletmeler uyguladıkları performansa dayalı ödüllendirme sistemleri ile amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında etkili olmayı amaçlarlar (Singh, 2004: 304). Günümüzde hizmet işletmelerinin şirket içi ödüllendirme sistemleri yeni ürün ve hizmet satışını desteklemediğinden kayda değer bir başarı sergilemekte zorlanmaktadır. Satış personelleri genelde satış sonrası elde edecekleri finansal düzeye odaklanabilmektedirler. Bu durum satışçıların hangi satışlardan prim alınabilecekse o kanala yoğunlaşmasına sebep olmakta ve satışın belli kanallarda sınırlı kalması ile sonuçlanabilmektedir (Greene vd., 1994: 11). Yeni ürün satışları firmanın sektörde bilinirliğini artırmaktadır. Çalışanları sürece dahil ederek geliştirilecek pazarlama aktiviteleri satış gücü etkinliğine yol açacaktır. Satış hedeflerinin gerçekleşmesine dayalı

pirimlendirmeler ve ödül sistemleri bu süreci olumlu yönde tetikleyecektir (Ruzic ve Benazic, 2018: 65). Çalışanlara uygulanacak örgütsel destek uygulamaları çalışanları satışa teşvik edecek örgüt hedeflerine yönelendirecek şekilde planlanmalıdır. Bu şekilde organize edilmiş ödeme ve ödül sistemleri, çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını da olumlu yönde etkileyebilir (Salah vd., 2019: 3). İşin sonunda ortaya koyulan emeğin karşılığında elde edilecek finansal gelir satış personeli için memnun etmelidir. Ücret ve yan haklardan elde edilecek ekonomik gelir ortalama düzeyde bir çalışanı tatmin edecek düzeyde olması gerekmektedir. Aksi halde süreç memnuniyetsizlik ile sonuçlanabilir ve çalışan bu olumsuzluğu işine yansıtabilir (Mends-Brew ve Asiamah, 2020: 320). Bir çalışanın mevcut ekonomik koşullar çerçevesinde ve işi için ortaya koyduğu emek düşünüldüğünde elde ettiği gelir kişiyi tatmin edecek düzeyde olmalıdır (Frye vd., 2020: 3). Finansal ödüller, çalışanların psikolojik olarak daha iyi davranmalarını sağlayarak iş memnuniyetine katkı sağlayan en etkili unsur olarak görülmektedir (Mainardes vd., 2019: 1316). Yalnız çalışanlar yalnızca finansal gelirlerle tatmin olmamaktadırlar. Sosyal ihtiyaçlar, statü, prestijli bir iş kadrosu, iş başarma duygusu, vb. gibi maddi olmayan takdir sistemleri çalışanların duygusal tatminlerine olumlu katkı sağlamaktadır (Fang vd., 2012: 173). Çalışanların bireysel gelişimlerini etkileyen kariyer fırsatları motivasyon sağlayan bir diğer unsurdur. Çalışırken ortaya koyulan emek ve gelişimin bir karşılığı olarak örgüt içerisinde çıkacak kariyer fırsatlarında liyakate dayalı ödüllendirme çalışanların beklentilerine iyi bir karşılık olabilir. Yöneticiler bu gibi ödüllendirme sistemlerini çalışanlarının talep ve performanslarına göre değerlendirerek uygularsa çalışanların işlerinde iyi hissetmelerine sebep olurlar (Cheng vd., 2020: 208-209). Bu anlamda ücret ve ödüllendirme sistemlerinin içsel pazarlama süreçlerinin önemli bir unsuru olduğu anlaşılmaktadır.

3.1.3. Güçlendirme

Müşteri odaklı bir yaklaşım benimseyen pazarlama stratejisinde ön planda görev yapan çalışanların yetkilendirilmesi gereklidir. Çalışanların müşteriler ile etkileşimli bir pazarlama konsepti içerisinde dialog kurması esastır. Müşteri ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için hizmetlerin sunumunda gerekli operasyonel imkânlarla donatılmış, karar noktalarında karmaşık hizmet süreçlerini karşılayabilecek düzeyde yetki verilmelidir. Bu anlamda güçlendirmenin, içsel pazarlama uygulamalarının önemli bir unsuru olduğu söylenebilir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 455). Güçlendirme genel olarak çalışanları cesaretlendiren bir yaklaşımdır. Bu ise çalışanların iş hayatında kendilerini daha iyi hissetmelerine olanak sağlar. Yetkilendirilmiş çalışanlar, yetkilendirilmemiş çalışanlara

göre daha üretken, daha kararlı, daha yetkin, daha yenilikçi ve memnun olmaktadırlar. Müşterilerle daha sıcak ve coşkulu bir şekilde etkileşime girebilirler. Müşterilere en iyi hizmetin nasıl verilebileceği konusunda fikir üretebilir, oluşabilecek hizmet başarısızlıklarına dair geri bildirim yapabilirler. Bu ise çalışanların öz güvenini yükselterek kendilerini iyi hissetmelerini sağlar (Papasolomou, 2006: 199). Katılımcı yönetim anlayışı içerisinde kurumun hiyerarşik birimleri arasında takip edilen iş süreçleri hakkında bilgi işleme, karar verme, problem çözme gibi yeteneklerini geliştirir. Sonucunda işin başarılmasında çalışan memnun olmakla birlikte problemlerinin zamanında çözümü sayesinde müşteriler de memnun olabilmektedirler (Gounaris, 2008: 409). İşin fonksiyonel süreçlerini karşılayabilecek yetkinlikte personel görevlendirmesi, müşteri taleplerini zamanında karşılayarak hizmet kalitesine katkı sağlar. Çalışan yetenek ve kapasitesine uygun iş yükü, desteği ve iş kontrolü iş-yaşam dengesine olumlu katkı sağlar. İş doğrultusunda yetkilendirme çalışanların, etkili hizmet sunmasına imkân tanır. Kendi iş süreçlerinin üstesinden gelerek müşterilerine olumlu geri dönüş sağlayabilen çalışanlar işlerini daha çok benimseyerek başarı doğrultusunda daha üretken bir yaklaşım içerisinde olmaktadırlar (Qiu vd., 2022: 57). Böylelikle çalışanların iş noktalarında cesaretlendirilmeleri ve işlerini sahiplenerek kararlı bir iş performansı ortaya koymaları sağlanabilir.

3.1.4. İç İletişim

Kurum içi iletişim araçları bir hizmet sürecinin tamamlanması için gereklidir. Genel olarak yeni medya iletişim araçları olarak bilinen (De Bussy vd., 2003) telefon, posta, internet, kurum içi intranet ağının veya yüz yüze iletişimin etkin bir şekilde uygulanması doğru bilgi paylaşımına olanak sağlar. Örneğin bir satış sonrası hizmet sürecinin iletilemesi bazen birkaç birim çalışanının koordineli işlem yapmasını gerektirebilir. Bu durumda hızlı bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulmaktadır (Davis, 2001: 125). İletişim ağının yaygınlaşması, yöneticiler ile çalışanlar ve farklı departmanlarda hiyerarşik seviyelerdeki çalışanlar arasındaki ilişkiyi kolaylaştırır. Bu iletişim amacının 2 temel rolü vardır. Bunlardan birincisi yeni pazarlama stratejilerini ve şirket hedeflerini çalışanlara iletmektir. İkincisi ise çalışanların ihtiyaçlarına yönelik faaliyetlerin organize edilmesidir. Ücret, prim, operasyonel ihtiyaçlar gibi birçok konunun yönetimle olan akışının sağlanmasını gerektirir (Gounaris, 2006: 436). Çalışanların müşteriler ile deneyimleri proaktif olarak dinlenmelidir. Müşterilerden çalışanlara, çalışanlardan yönetime geçecek bilgi akışı hizmet sürekliliği ve gelişiminin temelidir. Müşterilerden alınan geri bildirimlerin yönetime taşınarak değerlendirilmesi sonucu hizmetin

kullanımına yönelik tecrübeler aktarılabilir. Şikâyetlerin değerlendirilerek hizmetlerde oluşabilecek aksaklıkların giderilmesinin memnuniyete olumlu yönde bir etkisi olacağı ifade edilebilir (Yang ve Coates, 2009: 760). Bilgi teknolojilerinin bir kurum içerisindeki efektif ve yaygın kullanımı çalışanların iş bağlılığına olumlu katkı sağlayarak birimler arası çapraz fonksiyonel ilişkiler oluşturur (Braimah, 2016: 4-5). İyi bir şekilde uygulanması durumunda iç iletişimin kurum içi süreçlerin başarılmasında önemli bir katkısı bulunmaktadır. Doğru yürütülen iç iletişimin sağlayacağı faydalar genel olarak şu şekilde sunulmaktadır (Marcano, 2015: 33):

- ✓ Çalışanlara gelişimleri için yeterli bilgi sağlar.
- ✓ İş için yeterli standartların oluşumunu ve çalışanların beklentilerini karşılanmasını sağlar.
- ✓ Yönetici-çalışan ilişkisini geliştirir ve geri bildirim sağlayarak motivasyonu yaratır.
- ✓ Zor çalışma şartlarında duygusal destek sağlar.
- ✓ Çalışan bağlılığını artırır.
- ✓ Çalışanların örgüt süreçlerine katılımını artırır.
- ✓ İyi bir iş performansı elde etmek için çalışanların tutum ve davranışlarının yönlendirilmesini sağlar.
- ✓ Rekabet avantajı yaratır.

Müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanların bir hizmet sürecinde müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayacak düzeyde cevap verebilmesi için firmanın diğer fonksiyonları ile etkileşim içerisinde olmaları gerekir. Bu etkileşim sırasında güçlü bir iletişim tekniği çalışanlara işlerini olumlu sonuçlandırmalarında kolaylık sağlar. Bir hizmet sürecinin tamamlanması için öncelikle teknik alt yapının tamamlanması gerekir. Bu durumda süreci takip eden müşteri ilişkileri çalışanlarına teknik birim çalışanlarının destek vermesi gerekir. Hizmetin devamlılığı esnasında ortaya çıkabilecek arızalar, yeterli hizmet alınamaması, vb. şikâyetlerde müşteri ilişkileri personelinin işletmenin diğer fonksiyonel birimleri ile koordinasyonlu çalışarak destek alması gereklidir (Kadic-Magljic, 2018: 293). Bu noktada bir işletmenin fonksiyonları arası geliştireceği iç iletişim yöntemleri firmaya sektörde daha hızlı karar alma ve hareket etme imkânı sağlayarak rekabet avantajı kazandıracaktır.

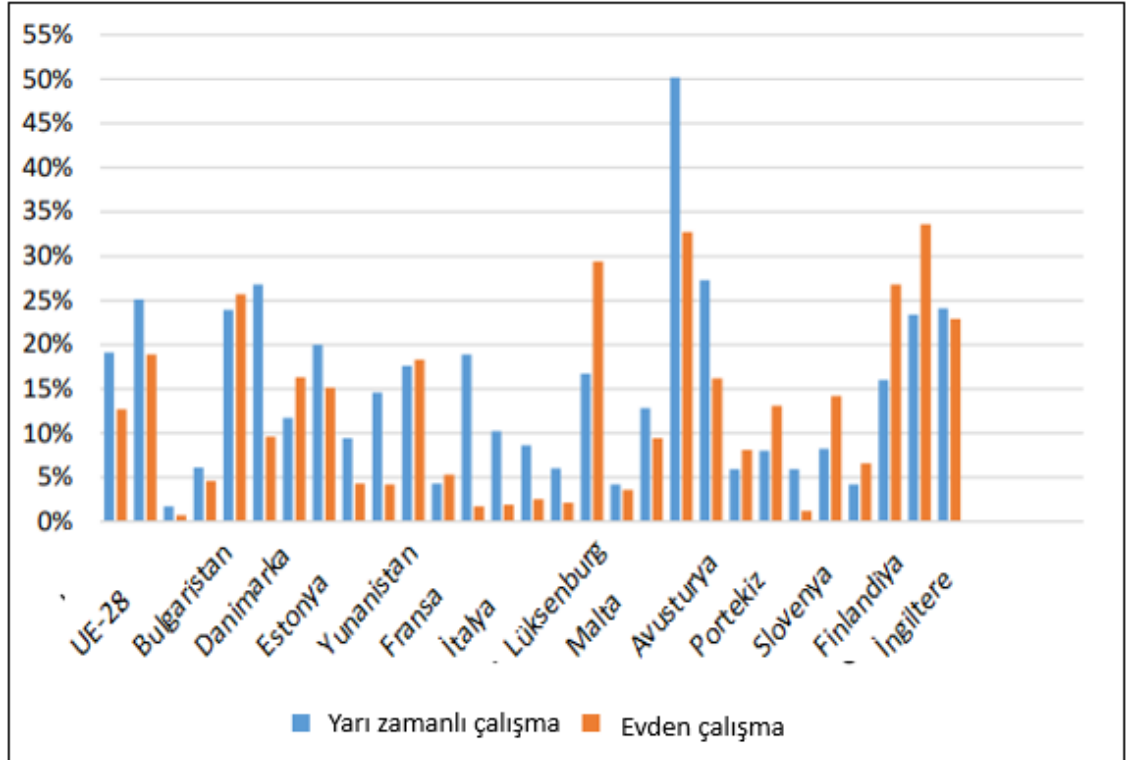
3.1.5. Esnek Çalışma

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için çeşitli uygulamaları yönetmektedirler. Ticari ortamda mevcut müşteriye

elde tutarak yeni müşteri kazanımı işletmeye önemli rekabet avantajı kazandıracaktır. Bu kazanımın önemli bir kısmı işletmelerin beşeri sermayeleri tarafından sağlanmaktadır. İşletmenin beşeri sermayesini oluşturan çalışanların bilgi ve yetenekleri işletmenin kabiliyetlerinin geliştirilmesinde etkilidir (Campbell vd., 2012: 376). Çalışanların tecrübe kazanıp iş kültürüne aşina olabildikleri mevcut iş yerlerine tutunmaları işletmeleri için bir değer oluşturmaktadır (Onken-Menke vd., 2018: 242). Teknolojinin ve sosyal ilişkilerin iş yaşamında oluşturduğu farklı ihtiyaçlar, işletme içinde yeni çalışma yöntemleri konusunda gerekli düzenlemeleri zorunlu kılmaktadır. Bu noktada yeni çalışma yöntemleri çalışanların iş yaşam dengesi, iş aile dengesi ve işte iyi oluş algılarını etkileyecektir (Renard vd., 2021: 1). Çalışanların esnek çalışma düzenlemesi ile ilgilerini inceleyen Öztürk ve Eysel (2021) telekomünikasyon sektöründe IT biriminde görev yapan çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında esnek çalışmanın iş tatminini artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışanlar esnek çalışma uygulamaları ile işlerinde daha iyi odaklanarak memnun oldukları ileri sürülebilir. Bu anlamda esnek çalışma son birkaç yıldır insan kaynakları yazınına girerek insan kaynakları uygulamaları arasında yerini almıştır. Esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanlara işi ne zaman, nerede ve nasıl yürütecekleri konusunda bir kolaylık sağlayan çeşitli hakları kapsamaktadır. Bu çalışanların iş durumuna göre yönetimin kontrolünde resmi veya gayri resmi bir organizasyonu gerektirmektedir (Williams, 2018: 914-915). İş yerlerinde bürokrasinin ve süreçlerin nasıl işletileceği, tutum ve değerler ve kişiler arası iletişim gibi çeşitli boyutları olmakla birlikte genel olarak esnek çalışma, bir işin ne zaman ve nerede yapılacağı konusundaki düzenlemeleri içerir. Bunun anlamı, zaman esnekliği sağlanmış bir çalışana işi hangi zamanda yapacağı konusunda takdir yetkisi verilmesidir. Aynı şekilde yer esnekliğinin sağlanması ile de işin nerede yapılacağı konusunda takdir yetkisine sahiptir (Ciarniene ve Vienazindiene, 2018: 85). Son zamanlarda iş yaşamında çalışanlar çoğunlukla işlerini daha rahat bir şekilde yapabilecekleri ortam aramaktadırlar. Hem zaman hem yer baskısı olmayan düzenlemeler çalışanlarca daha çok tercih edilebilmektedir. Çünkü çalışanlar işlerinin gerekliliklerini yerine getirmeye çalışırken aynı zamanda başka işlerinin de üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Bu anlamda esnek çalışma düzenlemelerinin bağlılık, stresi azaltma, verimlilik artışı, iş yaşam dengesi, psikolojik sağlık, örgütsel çekicilik, iş tatmini, işten ayrılma niyetinde azalma ve performans artışı gibi olumlu sonuçları olabileceği de ifade edilmektedir (Conradie ve Klerk, 2019: 2-3). İş yerlerinde genç kuşaklar, eski çalışanlara nazaran iş ve sosyal yaşamları arasında daha çok tercih hakkına sahip olmayı istemektedir. Bir taraftan işlerinin gerekliliklerini yapabildikleri ölçüde iş dışı faaliyetlere de zaman ayırmak

istemektedirler. Bu sebeple esnek çalışma düzenlemeleri kişilerin iş tercihlerini de etkilemektedir. İş ve sosyal yaşamları arasında olumlu bir denge kurabilen çalışanlarda bu durum iş memnuniyetlerine etki edeceğinden, iş yeri bağlılıklarına da olumlu yönde etkisi olduğu ifade edilebilir. Ayrıca bu durum çalışanların işe yönelik moral ve motivasyonlarını da artırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Weideman ve Hofmey, 2020: 2-3; White ve Maniam, 2020: 59).

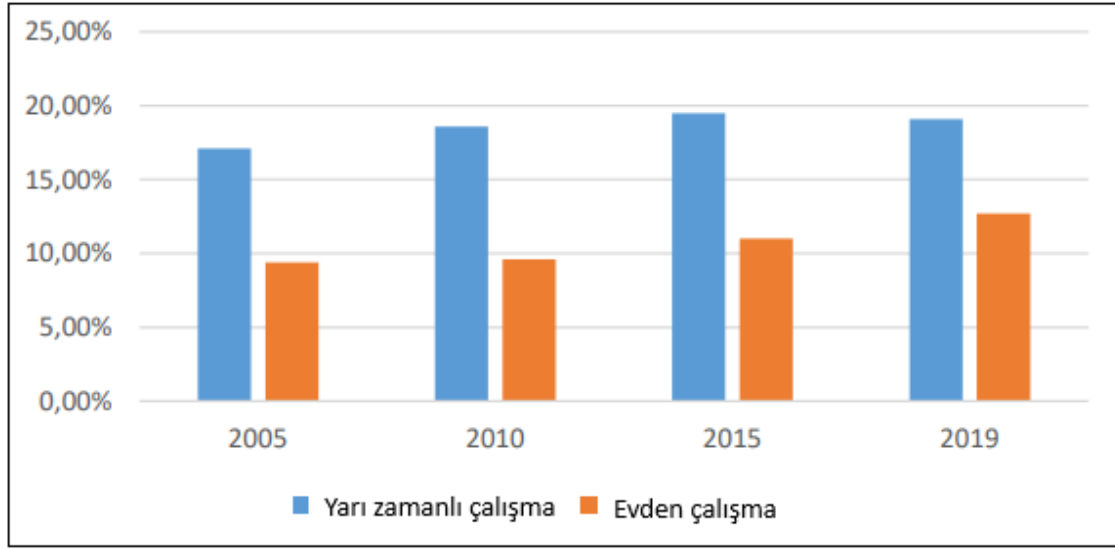
Covid-19 salgını Aralık 2019 tarihinden sonra bütün ülkelerde yayılmaya başlamıştır. Bu tarihten sonra örgütler salgın ile başa çıkmanın yollarını aramışlardır. Kamu kurumları, ticari işletmeler mobil iş düzenlerini oluşturma çabası içerisine girmiştir (Seal vd., 2021: 94-95). Türkiye’de olduğu gibi birçok ülkede esnek çalışma yöntemleri uygulanmaya başlanmıştır. Aşağıda Şekil 3’te Avrupa ülkelerinin esnek çalışma oranları verilmektedir.



Şekil 3. Avrupa birliği ülkeleri esnek çalışma oranları (Wiatr, 2020: 69).

Şekil 3 incelendiğinde Eurostat 2019 verilerine göre Avrupa Birliği ülkelerinin esnek çalışma oranları görülmektedir. Bu listeye göre kısmi zamanlı çalışma oranı en yüksek ülkenin %50 seviyesine ulaştığı, evden çalışma oranı en yüksek ülkenin ise %35 seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Bu verilere göre Avrupa ülkelerinde önemli ölçüde esnek çalışma düzenlemelerinin uygulandığı anlaşılmaktadır. Esnek çalışma düzenlemeleri her ne kadar Covid 19 salgını ile birlikte gündeme gelmiş olsa da Avrupa

lkelerinde uzun zamandır uygulanmaya çalışılmaktadır. şekil 4'te yıllara göre esnek çalışma düzenlemelerinin değişimi gösterilmektedir.



şekil 4. Yıllara göre esnek çalışma oranları (Wiatr, 2020: 70).

şekil 4 incelendiğinde Avrupa Birliği lkelerinde 2000'li yılların başından itibaren esnek çalışma düzenlemelerinin uygulandığı anlaşılmaktadır. 2019 yılına gelindiğinde kısmi zamanlı çalışma oranının giderek artarak %20'ler seviyesinde, evden çalışmanın ise %10'lar seviyesinde yer aldığı görülmektedir. Esnek alışma uygulamalarının yaygınlaşması ile çalışanların işlerinin haricinde şahsi işlerine de zaman ayırmaları kolaylaşmıştır. Böylelikle alışanlar birçok işi bir arada kolaylıkla yürütme imkânına kavuşacaktır.

Bir ailede çocukların bakım ve gelişimi ile ekseriyetle kadınlar ilgilenmektedir. Bebeklerin bakımı, okul yaşına gelmiş çocukların ihtiyaçlarının karşılanması ve bunun yanında çalışma hayatının gerekliliklerinin de bir arada sağlanarak sürdürülmesi çalışan ebeveynler için zor olabilmektedir. İş yerlerinde kadın çalışan sayılarının artması ile birlikte iş aile ve yaşam dengesinin bir arada sürdürülmesi zorlaşmıştır. Bu noktada söz konusu sorunu çözebilmek adına esnek çalışma düzenlemeleri faydalı olacaktır (Albion, 2004: 276). İş yerlerinde esnek çalışma haklarına sahip olan çalışanların ailelerinin olabildikleri ifade edilebilir. Esnek alışma düzenlemeleri sayesinde iş yükünün üstesinden gelebildikleri sürece kariyer fırsatlarından eşit derecede yararlanabileceklerdir. Bu eşit değerlendirme süreci çalışanların işine bağlılıklarını artıran bir unsur olarak da karşımıza çıkmaktadır (Crowley ve Kolenikov, 2014: 169).

Covid 19 salgınından sonra birçok işyeri çalışma saatlerinde bir düzenleme yapmak gereği duyarak esnek çalışma düzenlemelerini bir zorunluluk haline getirmiştir. Salgının yoğun yaşandığı dönemlerde çalışanların sosyal mesafelerine dikkat etmeleri gerekmektedir. İşin gerekliliklerine uygun olan çalışanlar mobil veya evden çalışma düzeni ile salgının etkilerinden korunmaya çalıştılar. Böyle durumlarda çalışanların işlerini doğru bir şekilde yürütebilmeleri ve müşterilere karşı hizmet taahhüt seviyelerini karşılayabilmeleri için ihtiyaç olan teknolojik altyapının ve yönetici desteğinin sağlanması zorunluluk olmuştur. İç iletişimin önem kazandığı bu dönemde teknoloji altyapısının uzaktan çalışmaya uygun hale getirilmesi videokonferans ve intranet sistemlerinin kullanışlı bir şekilde çalışması ve internet altyapısının bütün bir erişim talebini karşılayabilecek düzeyde yeterli olması (Baştürk ve Eken, 2020: 30-31) çalışanların işlerinde başarılı olmalarına destek vermektedir (Atiku vd., 2020: 2-3).

Bir örgütte, kültürün oluşumunda ofis çalışma düzeni daha etkilidir. Çalışanların günlük işlerinde yüz yüze iletişim, şirket kültürünün oluşumunda önemli bir yere sahiptir. Esnek çalışma düzenlemelerinde çalışanların birbirleri ile bağlantısı azaldığından ve işlerin elektronik ortamlarda sürdürülmesinden şirket kültürünün oluşumu da değişmektedir. Öyle ki, esnek çalışma düzenlemeleri bir kısım çalışanda endişe dahi oluşturabilmektedir. Mobil veya evden çalışma düzeninde olan çalışanlar ofis düzeninde çalışanlara göre içsel etkileşimi daha az yaşadıklarından sosyal bağları daha az olabilmekte ve şirketin kariyer gelişiminde daha az fırsatları olduğu kanısı oluşabilmektedir. Bu durum daha az kuralcı olan iş yerlerinde iş süreçlerinin çalışanlarca olumsuz algılanmasına dahi sebep olabilmektedir (Agovino, 2021: 36). Bir işyerinde birçok çalışanın mesaisi bitse bile daha işi bitmemiş olabilmektedir. Özellikle müşteri ile yüzyüze iletişim kuran çalışanlar, müşteri taleplerini alabilmek, olası satış fırsatlarını yakalayabilmek adına müşterileri ile sürekli iletişim halinde olmak zorundadır. Yoğun iş baskısı, işlerin farklı süreçlere bağlanması ile uzaması, müşterinin talepleri, zaman baskısı çalışanlarda işlerini zamanında yetiştirememenin ortaya çıkardığı bir tükenmişlik duygusunun oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu noktada çalışanlara, iş yoğunluklarına göre kullanabilecekleri esnek çalışma zamanlaması tanınması onlara iş yaşam dengelerini kurma fırsatı sunmada etkili olacaktır (Akyaz ve Boz, 2022: 342). Dolayısıyla iş hedeflerinin başarılmasında ve duygusal bağların oluşumunda yönetici desteği önemli hale gelmektedir. Yönetici desteği alan çalışanlarda örgütsel bağlılığın güçlendiği ve yönetsel süreçlere katılımın artmakta olduğu görülmektedir (Windia vd., 2020: 135). Bu durum çalışanlarda iş yaşam çatışmasında ve iş stresinde azalmaya yol

açarken işletmeler de işlerinden memnun bir iş gücüne sahip olmakta ve işler daha verimli bir şekilde yürütülebilmektedir (Bozkurt ve Baran, 2022: 232).

Firmalar uygulayacakları belirli şirket içi yöntemler ile çalışanların öğrüt hedeflerine odaklanmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Bu çaba müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran satış ve satış sonrası hizmetler noktalarında görev yapan çalışanlarda farklı bir öneme sahiptir. Şirkete doğrudan kâr getirebilecek pozisyonlarda görev yapan çalışanlar görev sırasındaki olumlu kararları ile sektörde rekabet avantajı için şirkete önemli katkılar sağlayabilmektedir. Bu sebeple şirketin pazarlama ve insan kaynakları yöneticilerinin oluşturacağı müşteri odaklı satış ekibinin iyi yönetilmesi çok önem arz etmektedir.



4. MÜŞTERİ ODAKLI SATIŞ YÖNETİMİ

Şirketlerin insan kaynakları yöneticileri Şirketin farklı departmanları için çalışan seçimlerini belirli kriterler çerçevesinde yapabilmektedir. Müşteri ilişkileri departmanlarında görev yapacak çalışanların seçimi ve gelişimi de bu kapsamda müşteri odaklı bir bakış açısı çerçevesinde yapılmalıdır. Müşteri ilişkileri çalışanlarının, değişen Pazar koşullarına uygun olarak geliştirilmeleri ve değişime uyum sağlamaları yönünde teşvik edilmeleri, rekabetçi sektörde var olabilmenin temel unsurudur. Bu kapsamda belirli pazarlama ve satış dinamiklerinin ön planda tutularak stratejik pazarlama yönetimi uygulanması kaçınılmazdır. Bu bölümde müşteri odaklı satış yönetimini ön plana alan pazarlama dinamiklerine yer verilecektir.

Geçmişte bir kısım şirketin satış yöneticisi rekabeti sürdürebilmek için hesapsızca belirlenen satış kotaları yükünü satış temsilcilerine yükleyerek performans elde etmeye çalışmaktaydı. Zamanla bu şekilde yönetilen bir satış sürecinin pek fazla üretkenlik oluşturmadığı hatta satış personeline tükenmişlik duygusu oluşmasına sebep olduğu farkedilmiştir. Günümüzde satış yönetimi daha bilimsel yöntemlerle ve organize bir şekilde yönetilen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Artık üretkenliği artıran inovatif yöntemler satış personelinin kabiliyetleri ile buluşturularak süreç yönetimi yapılmaktadır. Doğru ürün doğru müşteri ile buluşturulmakta ve gerekli olan teknik operasyon ile de desteklenmektedir. Sürekli bir geri besleme ile eksik kalan kısımların tamamlanması sağlanmaktadır (Harvard Business Review, 2008: 11). Karmaşık pazarlama çevresinde etkili bir satış yönetimi öncelikle müşteri odaklı bir yaklaşım ile mümkün olabilmektedir. Satış personelleri geliştirecekleri müşteri odaklı satış stratejileri ile pazarda etkin bir satış gücü yapısı oluşturabilmektedirler. İlişkisel bir satış anlayışında olmak için sürekli müşteriler ile temas kurmak ve karşılıklı fayda sağlayacak bir ortaklık yapısı içerisinde olmak gerekir. İhtiyaçları dinleyen ve satış sonrası şikâyetlere çözüm bulan çalışanlar hizmet kalitesi sürecinde etkili olmaktadır. Kesintisiz kurulan ilişkiler, olası farklı ihtiyaçları ortaya çıkararak çapraz satışları artırmakta ve farklı ürünlerin satışında da etkili olmaktadır. Satış süreci çoğu zaman birçok farklı grubun bir arada yürüttüğü bir süreçtir. Özellikle teknik altyapısı olan hizmet satışları böyle bir süreci kapsar. Bu tür bir satış süreci ancak bütün bir ekibin satış odaklı davranışlar ortaya koyması ile başarıya ulaşabilmektedir (Kurtz, 2012: 575-576).

İşletmelerin, müşterilerine nasıl bir anlayış içerisinde hizmet verecekleri planlanması gereken bir başka konudur. İşletmenin hizmet politikası ön planda görev yapan çalışanlarca kavranmalı ve günlük iş süreçlerine de yansıtılmalıdır. Bunun için

işletmenin pazarlama yöneticileri çalışanlara işletmenin pazarlama programına uygun eğitimler ve duyurular yaparak çalışanların müşteri odaklı bir yaklaşım içerisinde davranmalarını sağlayabilirler. İletişimin başı anlamakla başlar. Çalışanlar iyi bir dinleyici oldukları sürece müşterilerin taleplerini daha iyi anlayabilir ve bu talepleri nasıl karşılayabileceklerinin yollarını daha iyi tespit edebilirler. Başarılı bir müşteri yönetiminin %90'ı dinlemekle, %10'u ise anlatmakla gerçekleşmektedir. Yalnız tecrübesiz çalışanlar, müşterilere ürünle ilgili tanıtıcı bilgiyi vermelerinin yeterli olabileceğini zannetmektedir. Müşteriyi anlamanın daha fazla sorunu çözmeye yardımcı olabildiği vurgulanmaktadır (Hollensen, 2010: 510). Çalışan empatisi kavramı, içerisinde çalışanların müşterileri anlamalarını barındırır. Özellikle hizmet sektöründe hizmetlerin soyut oluşu, müşterilerin satın alma ve kullanım sırasında hizmeti tam olarak algılayamamalarına sebebiyet verebilmektedir. Bu noktada çalışanın müşteriyi anlayarak yapacağı açıklamalar müşterinin ürüne ve markaya yönelik algısının da şekillenmesine vesile olacaktır. Bir zorlama ile değil, kavramaya yönelik yapılacak satış sunumu ile müşterinin daha uzun vadeli markaya bağlı kalması sağlanabilir. Çalışanın müşteri nezdinde empati kurma yeteneği ile kurulacak bağ ve iyi ilişkiler, hizmet kalitesine doğrudan yansımaktadır (Akyüz ve Yazıcı, 2022: 25).

4.1. Satış Gücü Yapısı ve Yönetimi

Bir organizasyonda satış gücü yapısı oluşturulurken müşterilerle nasıl bir diyalog kurulacağı belirlenmelidir. Şirketin operasyonel yapısı ve müşteriler ile kurulacak iletişim yöntemine göre satış gücü yapısı değişebilir. Satış gücü yapısının oluşturulmasında bölgesel, ürün bazlı, müşteri bazlı ve karmaşık yapı şeklindeki yöntemler kullanılabilir. Bölge satış gücü yapısında, satışçılar belli bir bölgede bulunan bütün potansiyel müşterilerden sorumludurlar. Firmanın bütün hizmetlerini potansiyel müşterilere taşırlar. Ürün bazlı satış gücü yapısında satışçılar, belli bir ürünün yöneticisi pozisyonundadırlar. Ürün hakkında bütün teknik detaya sahip olarak hizmet verirler. Müşteri bazlı satış gücü yapısında, satışçılar belli bir portföyü yönetirler. Portföy içerisindeki müşterilere firmanın bütün ürünlerinin pazarlanması ile yükümlüdürler. Karmaşık satış gücü yapısı ise organizasyonun birden fazla iş biriminin bir arada hizmet sunduğu bir yapıdır. Özellikle teknik altyapısı olan hizmet ürünlerinde bu şekilde bir yapı ile satış yönetimi söz konusudur (Kotler vd., 2005: 813-814). Bu uygulama, müşterilere sunulan bütün bir hizmet işleminin ve satış aktivitelerinin planlaması, uygulaması, analizi ve kontrol süreçlerini kapsar. Müşteri değerini ön planda tutarak inşa edilecek müşteri ilişkileri yönetimi, etkileşimli bir pazarlama yönetimini gerektirir. Satış gücü yapısının

oluşturulması öncelikle satış personelinin seçimi ile başlar. Oluşturulan satış gücüne müşteri değerini kavratacak eğitimler verilmesi, satış süreci boyunca gerekli olan teknik, idari ve yönetsel desteğin sağlanması gerekmektedir. Bunun yanında belli aralıklar ile satış aktivitelerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Pazar araştırmaları sonucunda ortaya çıkan pazar hacmi, şirket stratejileri doğrultusunda hedeflendirme ve gerçekleştirmeler, rakip firma faaliyetlerinin değerlendirilmesi bu süreçteki önemli unsurlardır (Kotler ve Armstrong, 2012: 468). Bütün bir satış gücü yapısının değerlendirilmesi sürecinde çalışanların bireysel katkıları da önemsenir. Kişisel becerileri yüksek olan çalışanlar pazarlama dinamiklerini daha iyi kavrayarak performans yakalayabilmektedir. Bu aşamada çalışanların kişisel satış becerilerinin yüksek olması beklenir.

4.2. Kişisel Satış

İşletmenin satış gücünü belirleyen bir unsur da ön planda görev yapan çalışanların satış anlayışıdır. Müşteri ile temas kuran çalışanlar müşteri ilişkileri noktasında firmaya mevcut müşterileri tutundurmalarının yanı sıra yeni müşteriler de kazandıracak bir yaklaşım içerisinde olmalıdır. Bu anlamda satış personellerine önemli görevler düşmektedir. Bunlardan biri potansiyel müşterileri tespit etmek ve bunları firmaya kazandırabilmek için gereken iletişimi başlatabilmektir. Bu sayede yeni bir müşteri kazanımı için fırsat oluşturulabilir. Bir diğer görev ise mevcut müşterilerin tekrar satın alma taleplerinin alınmasıdır. Örneğin telekomünikasyon hizmetleri belli bir taahhüt süresinde kampanyalı bir şekilde verilmektedir. Bu süre sonunda kampanya taahhütlerinin yenilenmesi itina ile takip edilmesi gereken bir süreçtir. Yalnız süreç içerisinde müşterilere teknik desteğin sağlanması gerekmektedir. Büyük ölçüde teknolojiye dayalı hizmetlerin sunumunda müşterilerin kurulumlarının yapılması ve işlemlerinde teknik destek sağlanması önemli bir memnuniyet ölçütüdür. Bütün bu süreç içerisinde müşteri ile oluşturulan ilişkilerin efektif yönetimi ve müşterilere gereken bilgi desteği kişisel satışın temel görevini oluşturmaktadır (Grewal ve Levy, 2010: 600). Genel olarak bir satış süreci araştırma, ön yaklaşım (ön hazırlık), görüşme ve ihtiyaç belirleme süreci, ürün ve hizmet sunumu, itirazların yönetimi, satış kapama ve son olarak satış sonrası takip aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla şu şekilde açıklanmaktadır (İslamoğlu ve Altunışık, 2007):

- ✓ Araştırma aşamasında potansiyel müşteri hakkında analizler yapılmaktadır.
- ✓ Ön hazırlık aşamasında müşteri hakkında detaylı bilgiler elde edilir. Bu bilgiler ışığında müşteriler ile randevu planları hazırlanır.

✓ Görüşme ve ihtiyaç tespiti aşaması yüz yüze iletişimin kurulduğu aşamadır. Müşteri ile kurulacak iletişim neticesinde ihtiyaçların tam olarak anlaşılmasına çalışılır.

✓ Sunum aşaması, belirlenen ihtiyaçların hangi ürün ve hizmetler ile karşılanabileceğinin takdiminin yapıldığı safhadır.

✓ İtirazların karşılanması aşaması genelde ürünlerin fonksiyonel özelliklerine veya fiyata yönelik tereddüt ve itirazların görüşüldüğü safhadır.

✓ Satış kapama aşaması satıcı ile alıcı arasında yapılan pazarlığın karara bağlandığı aşamadır.

✓ Satış sonrası takip aşaması ise müşterinin ürün ve hizmetleri tüketimleri süresi boyunca etkin bir şekilde izlendiği ve firma tarafından önemsendiklerinin gösterildiği aşamadır.

Telekomünikasyon sektörü hizmet pazarlaması çerçevesinde değerlendirilmektedir. Hizmet pazarlaması sürecinde hizmetlerin karakteristik özellikleri olan “*soyutluluk*; ürünlerin görülmez, dokunulmaz tadılmaz oluşu, fiziksel bir varlık olmayışı, *ayrılmazlık*; hizmetin onu verenden ayrılamayışı, üretimle tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi, *değişkenlik*; hizmetin kalitesi, nerede ne zaman, nasıl verildiğine göre değişmesi, *dayanıksızlık*; hizmetleri depolamanın mümkün olmayışı veya saklanamaması” şeklindeki özellikler müşterilerin algısında tam olarak net bir yer edinmemelerine sebep olmaktadır. Bu sebeple müşteriler satın alım esnasında bir endişe içerisinde olabilmektedirler. Güven duygularının yeterli olmaması müşterilerin hizmetlere yönelik kaygılarını artırmakta ve satın alım esnasında kararsız kalmalarına sebebiyet verebilmektedir. Bu durumun satış sürecinde satış personeline hızlıca fark edilerek kavranması ve müşterilerin tereddüt ve ihtiyaçlarının anlaşılacak bunlara yönelik çözüm önerilerinin ve en uygun hizmetin sunulması gerekmektedir (Mucuk, 2010: 307).

Bir satış sürecinde empati kurarak müşterilerin nasıl bir tutum içerisinde olduğunun anlaşılması hayati bir konudur. Çoğu tüketici bir satın alım süreci içerisinde üç temel tutum içerisinde bulunur. Birincisi, müşterinin etkilenmesi durumu olup bir ürün veya hizmet karşısında tüketicinin nasıl hissettiği ile açıklanır. İkincisi davranış kavramıdır ve bir ürün veya hizmet karşısında tüketicinin niyeti ile ilgilidir. Üçüncüsü psikolojik biliştir ve tüketicinin bir hizmet süreci hakkındaki bütüncül inançlarını ifade eder. Bu durumda bir satış sürecinde satıcı müşterinin firmaya, ürüne veya satış süreci içerisinde herhangi bir duygusal etmene veya nesneye yönelik tutumunu iyi analiz etmeli ve dinamik bir yapı içerisinde müşteri kararlarını firmanın sunduğu hizmetlere yönlendirerek satış sürecini kapamalıdır (Solomon vd., 2006: 140).

Satış temsilcileri, müşteri tutum sürecini analiz ettikten sonra belli bir yaklaşım stratejisi ile potansiyel müşterilere yaklaşırlar. Müşterilerin ürüne, firmaya veya ihtiyaçlarına yönelik geliştirilen bu stratejiler değişiklik gösterebilmekle birlikte, genel olarak aşağıdaki gibidir (Uslu, 2012):

✓ Etki-tepki stratejisi: Her duyuşsal etkiye bir cevap verileceği mantığına dayanmaktadır. Müşteriyi etkileyebilecek söz ve davranışlar ile müşterinin odağının ürüne çekilmesi sağlanır. Burada genelde tüm müşterilere yönelik sergilenen yaklaşım benzer olup belirli standart cümleler ile ilgi uyandırılmaya çalışılır.

✓ İhtiyaç-tatmin stratejisi: Temel stratejisi müşterilerin ihtiyaçlarının ne olduğu ve nasıl giderileceği fikrine dayanır. Müşterilere yöneltilecek uygun sorular ile ihtiyaçların belirlenmesi ve bu ihtiyaçları en iyi şekilde karşılayacak hizmetlerin sunulması sürecidir.

✓ Formül (AIDA, NAIDAS) stratejisi: Bu yaklaşımlarda N: Need (İhtiyaç), A: Attention (Dikkat), I: Interest (İlgi), D: Desire (Arzu), A: Action (Eylem) ve S: Satisfaction (Memnuniyet) aşamalarından oluşur. Müşteri ile kurulan ilişki belirtilen aşamalardan geçerek satış tamamlanır.

✓ Problem çözümü (danışmanlık) stratejisi: Müşteri ile ilişkilerde güven ve dostluk ilişkisinin daha ağır bastığı daha çok müşteri yanlısı bir yaklaşımdır. Teknik altyapısı olan ürünlerde daha çok kullanılan bu yaklaşımda müşterinin sorununu karşılayan en iyi çözüm ortaya çıkarılmaya çalışılır.

Bir satış sürecinin başarıya ulaşabilmesi için birtakım özelliklerin biri veya birkaçının süreç içerisinde aktif olarak işletilmesi gerekmektedir. Bu özellikler, olumlu bir tutum geliştirme, kendine inanma, hedef belirleme, satış temel bilgilerini öğrenme, müşteriyi anlama, yardımcı olma, uzun süreli ilişkiler kurma, şirkete ve ürüne inanma, hazırlık yapma, samimi olma, alıcıyı değerlendirme, randevulara zamanında gitme, profesyonel görünme, ürüne hâkim olma, ürünün faydalarına odaklanma, doğru söyleme, dürüst olma, rakibi aşağılamama, referans kullanma, satın alma sinyallerine odaklanma, itirazları dinleme, satış kapamada soğukkanlı olma, satış olumsuz kapanırsa geri dönmek için tekrar randevu alma, değişikliğe karşı tedbirli olma, iş arkadaşları ile uyumlu olma, ısrarcı olma, tutkulu olma ve karşı tarafta hatırdakalabilecek bir anı bırakabilme olarak sıralanabilir (Gitomer, 2004: 41-45).

Kişisel satışta önemli konulardan bir diğeri ise müşterilerden gelen şikâyetlerin karşılanma düzeyidir. Unutulmamalıdır ki bir şikâyet konusu bir satış başlatan bir kıvılcım olabilir. Bunun için müşteriden gelen itirazlar sabırla dinlenmeli ve uygun olan yöntemlerle çözüm önerilerine gidilmelidir. Hizmet sektöründe şikâyetler kaçınılmazdır. Hizmetlerin heterojen oluşu her yerde ve zamanda aynı kalite düzeyinin

yakalanamamasına sebebiyet vermektedir. Bu durumlarda kullanıcıların itirazları olgunlukla karşılanarak mevcut imkânlar çerçevesinde problemler çözülmelidir (Taşkın, 2012: 238). Hizmet pazarlaması kapsamında müşteri şikâyetlerini gidermek farklı bir değerlendirme süreci gerektirmektedir. Bu noktada müşterilerin hangi noktada şikâyetleri olduğunun net bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Müşteriler çeşitli yollarla şikâyetlerini bildirebilmektedirler. Müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran personel, posta veya şikâyet dilekçeleri, hükümet yasal şikâyet başvuru noktaları, çağrı merkezleri, web sayfaları, vb. diğer yollar vasıtası ile şikâyet sebepleri olan konular toplanıp değerlendirilip çözüme kavuşturulmalıdır (Lovelock, 1996: 475-476). Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunun 2022 yılı 4. çeyrek pazar verilerine göre telekomünikasyon sektöründe verilen hizmetlerde oluşan müşteri şikâyetlerinin konularına göre dağılımları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Telekomünikasyon sektöründe şikâyet

	İlgili sektörde en fazla şikâyet edilen konunun toplam şikâyet içindeki payı		Tüketici şikâyetlerinin konularına göre dağılımı
Mobil hizmetler	Kapsama alanı/hizmet kalitesi %19,77		Faturalandırma (%25,6), abonelik işlemleri (%25,2), kapsama alanı/hizmet kalitesi (%28,1), tarifeler kampanyalar (%9,2), fesih/geçici durdurma (%11,9)
İnternet servis sağlayıcı hizmetleri	Bağlantı/hizmet kalitesi %40,78		Faturalandırma (%14,6), abonelik işlemleri (%24,9), bağlantı/hizmet kalitesi (%48,1), taahhütname/cezai şart/cayma bedeli (%6,7), yanlış/eksik bilgilendirme (%5,6)
Uydu platformu hizmetleri	Bağlantı/hizmet kalitesi %23,22		Faturalandırma (%14,3), abonelik işlemleri (%20,5), bağlantı/hizmet kalitesi (%36,7), taahhütname/cezai şart/cayma bedeli (%6,5), yanlış/eksik bilgilendirme (%22,1)
Sabit telefon hizmetleri	Bağlantı/hizmet kalitesi %32,45		Faturalandırma (%6,1), abonelik işlemleri (%35,2), bağlantı/hizmet kalitesi (%50,7), veri gizliliği (%5), yanlış/eksik bilgilendirme (%5)

Tablo 3 incelendiğinde telekomünikasyon sektöründe verilen hizmetler hakkında kullanıcıların kuruma ilettikleri şikâyet oranları görülmektedir. Bu şikâyetler incelendiğinde mobil hizmetlerde şikâyetlerin önemli bir kısmı faturalandırma (%25,6), abonelik işlemleri (%25,2) ve kapsama alanı/hizmet kalitesi (%28,1) konularından oluştuğu görülmektedir. Bu, toplam şikâyet oranının %78,9'unu oluşturmaktadır. İnternet

servis sağlayıcı hizmetlerinde şikâyetlerin önemli bir kısmını faturalandırma (%14,6), abonelik işlemleri (%24,9) ve bağlantı/hizmet kalitesi (%48,1) konularının oluşturduğu görülmektedir. Bu şikâyetler toplam oranın %87,6'sını oluşturmaktadır. Uydu platformu hizmetlerinde şikâyetlerin önemli bir kısmı yanlış/eksik bilgilendirme (%22,1), abonelik işlemleri (%20,5) ve bağlantı/hizmet kalitesi (%36,7) konularından oluşmaktadır. Bunların genele oranı ise %79,3'dür. Sabit telefon hizmetlerinde şikâyetlerin önemli bir kısmını abonelik işlemleri (%35,2) ve bağlantı/hizmet kalitesi (%50,7) konularının oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bunun toplam şikâyete oranı ise %78,59'dur. Şikâyetlerin olduğu alanlar değerlendirilerek bu konularda neler yapılabileceği noktasında alınacak kararlar müşteri sorunlarının çözümüne katkı sağlayarak müşteri memnuniyetlerinin artmasına sebep olacaktır. Ayrıca söz konusu süreçler büyük ölçüde, müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanlar vasıtası ile yürütülmekte olup, müşteri memnuniyetinin artırılmasında onlara düşen sorumluluk da büyüktür.

4.3. Satış Gücünün Seçimi ve Eğitimi

Satış gücü yapısı oluşturulması sırasında ekibe katılacak satış personellerinin seçimi önem arz etmektedir. Çünkü müşteri ile yüz yüze iletişim kuracak olan satış personellerinin aktif ve enerjik kişilik yapısına sahip kişilerden oluşması gerekmektedir. Müşteriler ile kurulan ilişkiler sırasında müşterilerin iyi yüzü ile karşılaşabileceği gibi bazen olası bir memnuniyetsizlikte müşterinin şiddetli bir tepkisi ile de karşılaşılabilir. Müşteri ilişkileri personelinin bu tür şikâyetleri profesyonelce kompanze edebilecek kabiliyette ve özgüvende olması gerekmektedir. Bağımsız çalışmayı seven, gerektiğinde inisiyatif alabilen, hevesli ve dürüst kişilik yapısına sahip olmak birçok durumda önemli avantajlar sağlamaktadır. Kendi kendini motive edebilen, çalışkan, müşteriler ile güçlü ve sürekli ilişkiler kurabilen çalışanlar aynı zamanda bir takım çalışmasına da yatkın kişiler olabilmelidirler (Kotler vd., 2005: 817). Bu tür kişilik özelliklerinin bir kişide var olup olmadığını anlayabilmek güçtür ve ancak çok iyi bir mülakat süreci ile anlaşılabilir. Satış personelleri seçilmeden önce iyi bir mülakat sürecine dâhil olup satış dünyasının enerjik yapısına uygun olup olmadıkları anlaşılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca firmanın hizmet prosedürlerine uyum sağlayarak müşteri yönetimi yapabilme kapasiteleri de anlaşılmalıdır (Dalrymple vd., 2001: 338).

Tablo 4. Satış temsilcisinin özellikleri (Uslu, 2012: 38).

Deneyim	Bilgi	Kişilik Özellikleri
✓ Yönetim	✓ Pazarlama planlaması	✓ Güvenilir
✓ Planlama	✓ Stratejiler	✓ Dürüst
✓ İletişim	✓ Hizmet kolaylıkları	✓ Nazik
✓ Soru sorma	✓ Ürün bilgisi	✓ Sabırlı
✓ Dinleme	✓ İşletme bilgisi	✓ Cesur
✓ Sonuç çıkarma	✓ Pazar bilgisi	✓ Tarafsız
✓ Dikkat çekme	✓ Müşteri bilgisi	✓ İyimser
✓ İlgi uyandırma	Satış teknikleri	✓ Açık fikirli
✓ Etkli sunum		Çalışkan
✓ İtirazları cevaplandırma		
✓ Satış kapatma		
✓ Zamanı etkin kullanma		

Satış sürecinde başarılı olabilmek belli özelliklere sahip olmakla mümkün olabilmektedir. Tablo 4’te başarılı olabilecek bir satış temsilcisinin sahip olması gereken özellikler belirtilmektedir.

Bir satış personeline aranan özelliklerin tamamı her zaman bir kişinin bünyesinde toplanmamaktadır. Çalışanlar kişilik özellikleri ve daha önceki deneyimleri neticesinde farklı bir anlayış içerisinde olabilmektedirler. Onlara satış kimliği kazandırmanın en etkin yollarından biri sürekli eğitim programlarıdır. Eğitim programları temelde satış becerileri ve ürün bilgisi konuları olmak üzere ikiye ayrılır. Eğitim programları ile personelin bir satışı olumlu şekilde kapatabilecek kişisel yetkinlik ve kabiliyetlerine odaklanılır. Müşterilerin olası sorularına cevap verebilecek detaylı ürün bilgisi verilir. Bunun yanında satış ekibine yeni katılacak olan personellere şirket kuralları ve prosedürlerini içeren bilgiler verilir. Şirketin hizmet anlayışı kapsamında kişisel gelişim programları ile personel desteklenerek müşteriler karşısında donanımlı bir şekilde hizmet vermesi sağlanmalıdır (Berkowitz vd., 1986: 507).

4.4. Satış Gücünün Desteklenmesi ve Motivasyonu

Müşteri ile yüz yüze kurulan ilişkiler çoğu zaman çalışanların başa çıkmaları gereken birçok sorunu da ortaya çıkarmaktadır. Böyle durumlar personelin, müşteri talepleri için hatırı sayılır ölçüde bir emek ortaya koymasını gerektirmektedir. Satış personellerinin sorumluluk alanında ortaya koyduğu emeğin karşılığı olacak geliri elde etmeleri satış planlamasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu gelir maaş şeklinde veya maaşa ek olarak satışçının ortaya koyacağı satış performansı neticesinde belirlenen maddi primler şeklinde olabilir. Bu noktada önemli olan elde edilecek gelirin, çalışanın ortaya koyacağı emeğe karşılık gelecek düzeyde olmasıdır. Aksi halde gelir emeğe karşılık

düşük kalırsa satış personeli gerekli çabayı göstermeyebilir. Öte yandan şayet emeğe karşılık elde edilen gelir yüksek kalırsa bu seferde firma gelir kaybedebilir (Kotler ve Armstrong, 2012: 474). Yoğun rekabet yaşanan sektörlerde satış personellerinin tam anlamıyla başarısı, maddi desteklerin yanında maddi olmayan motivasyon artırıcı desteklerle de sağlanmaktadır. Karmaşık hizmet paketleri, değişen müşteri talepleri, firmanın karmaşık operasyonel süreçleri birçok durumda müşteri ilişkileri personellerinin işlerini zorlaştırabilmektedir. Bu durum hedef baskısı ile birleşince uzun vadede personel üzerinde depresif davranışların oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. İşinden memnuniyetsizlik ve isteksizlik sonucu işinde hata yapma olasılığı artmaktadır. Bu durum ancak satış personelinin motive edilmesi ile aşılabılır. Personelin iş baskısını azaltan, onda pozitif etki oluşturan, yeni teknikler ile sorunlu işlerin üstesinden gelinmesini sağlayan, yol gösteren, cesaretlendiren bir yaklaşıma ek olarak gösterilecek karizmatik liderlik davranışı ile personele ilham kaynağı olunarak performansı artırılmaya çalışılır. Bu yaklaşımla verilecek destek süreci olumlu yönde etkileyecektir (Doyle, 2002: 294-295).

Müşterilere ihtiyaçlarının zamanında sağlanabilmesi hizmet süreçlerinin teknoloji ile desteklenmesi ile mümkündür. Müşteri ilişkileri personellerinin müşteriler ile kurdukları satış ve satış sonrası ilişkilerde hizmet süreçlerinin müşteri ilişkileri yönetimi gibi bilgisayar temelli sistemlerle takip edilmesi gerekir. Örneğin bir telekomünikasyon hizmeti olan internet ürününde müşterinin hızı ve veri kullanım bilgileri, paket kampanya bilgileri, ödediği ücretler, önerilebilecek hizmet paketleri, buna göre ödeyeceği ücretler, önerilebilecek çapraz ürünler gibi bilgiler bilgisayar temelli teknolojiler ile satış personeline destek sağlar. Bunun yanında ürün ve hizmetlere ve müşteri segmentlerine yönelik geçmiş satın alma eğilimleri, satış raporları, yeni teknolojik trendler yeni müşteri kazanımına yönelik desteği artıracaktır (Grewal ve Levy, 2010:596).

4.5. Satış Gücünün Değerlendirilmesi

Satış yönetiminde en çok kullanılan araçlardan biri hedeflendirmedir. Hedef belirleme satış gücünün nereye yönlendirilmesi gerektiğini belirler. Bir firmanın pazar yapısındaki hareket yöntemlerini onun hangi ürünler ile pazara gireceği, hangi ürünlerde ne tür tutundurma stratejileri izleyeceği, vb. kriterler belirler. Bu yöntemler hedeflendirme stratejileri ile belirlenerek satış ekibine bildirilir. Bu sebeple hedeflendirmede birkaç önemli kriter öne çıkmaktadır. Firmanın hizmet verdiği ürün kalemleri, gelir bazlı veya adet bazlı hedeflendirilebilir. Bu değerler, günlük, haftalık, aylık veya yıllık periyotlar ile değerlendirmeye alınabilir (Dalrymple vd., 2001: 442-443).

Hedeflendirmede kullanılan yöntemlerden biri ise satış tahminleri veya öngörülerdir. Satış planlaması bir öngörü ile başlamaktadır. Firmanın geçmiş satışları, rakip firmaların satışları veya pazar büyüklükleri, pazarda bulunan potansiyel müşteri sayıları, sektör yöneticilerinin görüşleri, satış sürecine etki eden farklı değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerinin belirlenmesi ve benzer yöntemler ile kullanılabilecek çeşitli bilgisayar tabanlı istatistik tekniği satış planlamasında öngöründe bulunmada kolaylık sağlar. Elde edilen bu bilgiler neticesinde belirli bir satış kotası belirlenir (Peter ve Donnelly, 2004: 139-40). Satış sürecinin son adımı ise değerlendirme ile sonuçlanır. Şirket stratejileri göz önünde bulundurularak hedeflendirilmiş ürünler belli zamansal periyotlar ile değerlendirmeye alınmalıdır. Bu değerlendirme sonunda ortaya çıkan realizasyonlar satış performansını ortaya koymaktadır. Satış personelinin performans değerlendirmeleri, alınacak maddi ödüllendirmeler tümüyle bu değerlendirmelerin sonuçlarına göre verilmektedir. Bunun yanında satış personellerinin davranışsal yönleriyle de değerlendirmeleri yapılmaktadır. Ürün bilgisi, satış ve iletişim yetenekleri, müşteri karşısındaki tavır, tutum ve görünümleri ayrıca değerlendirilmesi gereken kriterlerdendir. Örneğin gizli müşteri yöntemi ile şirket belirlediği bir kişiyi müşteri kılığında müşteri ilişkileri personelleri ile görüştürterek onların müşterilere karşı sergiledikleri yaklaşımlarını ölçümleyip raporlar. Bu şekilde her bir personelin davranışsal değerlendirmesi de yapılabilmektedir (Berkowitz vd., 1986: 511-512).

Satış, müşterilerle kurulan uzun vadeli bir iletişim sürecidir. Ürün ve hizmetlerin müşterilerde yarattığı faydanın bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet algısı ile genel bir değer ortaya çıkmaktadır. Bu değer firmanın rakiplerine göre içinde bulunduğu pazar yapısı içindeki konumunun belirlenmesinde etkilidir. Firmanın oluşturacağı satış gücü yapısı sektörde daha efektif bir konum elde etmesinde ana belirleyicidir.

5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Adalet kavramı, organizasyon yapısı içerisinde hassas ve dikkatli olunması gereken konuların başında gelir. Organizasyonun farklı düzeylerdeki işlerin yerine getirilmesinde belirlenen örgüt stratejisinin uygulanma şekli ile çalışanlarda belirli bir adalet kavramı gelişir. Bununla birlikte her bir çalışanda bu kavram farklı bir düzeyde gelişebilmektedir. Genel olarak çalışanlara örgütün belli bir başarıya ulaşması için çalışanlardan beklenen tutum ve davranışların ancak onlara karşı eşit davranılarak ve adaletli bir yaklaşım sergilenerek elde edilebileceği fikri kabul görmektedir (Zhang vd., 2009: 184). Öte yandan adaletli yaklaşım göreceli bir kavramdır. Çalışanlar ile bir bütün olarak ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. Nasıl olması gerektiğinden çok nasıl algılanarak nasıl sonuçlar çıkarıldığı daha çok önem kazanmaktadır. Bununla birlikte olumlu adalet algısı oluştuğunda düşük işten ayrılma, kandırma ve devamsızlık niyeti, çalışan ve bağlı olarak müşteri memnuniyeti, örgütsel bağlılığın artması ve güçlü örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlar, çalışanların algılarında gelişebilmektedir (Unterhitzenberger ve Bryde, 2019: 58). Adalet kavramı, çalışanların iş ortamındaki kazanımlarını veya başarısızlıklarını belli bir mantığa dayandırmaları sonucu zihinsel olarak iyi oluşlarını etkilemektedir. Adil oluş, doğru, dürüst, saygılı, tutarlı davranarak etik anlayış içerisinde çalışanların olumlu yönde etkilenecek iş ortamında mutlu bir duygu yapısı içerisinde görev yapmasını sağlayacağı gibi, eksikliği neticesinde saldırgan, mesleki ahlaka aykırı davranma, sorumsuzluk gibi olumsuz davranışlara da sebep olabilmektedir (Çetin ve Polat, 2021: 172). Çalışanların adalet algılarını şekillendiren farklı uygulamalar olabilmektedir. Bir organizasyonun farklı fonksiyonları içindeki iş yapış biçimleri, fonksiyonlar arası paylaşım ve iletişim, müşterilere sunulan ürün ve hizmet prosedürleri zaman ile güncellenerek bir değişim yaşayabilir. Rekabetçi pazar yapısı bu değişim ortamına sebebiyet veren unsurlardandır. Çalışanların bu çalışma ortamına katılım düzeyleri, ilişkilerdeki etkinlik durumu adalet algısını yordayan değişkenlerdendir. Çalışanların bütün bir süreci nasıl algılayıp beklentilerine hangi düzeyde karşılık buldukları onların tatmin duygularını etkiler, tutum ve davranışlarını biçimlendirir (Tsai ve Harrison, 2019: 143). İş ortamındaki değişime uyum sağlayarak iş süreçlerinde başarıyı yakalayabilen çalışanların işe yönelik motivasyonlarını olumlu yönde etkiler. Bunun yanında bireysel beceri ve yetkinliği gelişmiş, iş bitirme yeterlilikleri yüksek çalışanların uyum sürecine daha iyi adapte olacakları söylenebilir. Bütün bu özellikler ortaya çıkacak adalet algısı kavramını yordayabilen özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır (Sopiah vd., 2021: 81). Sunulan hizmetler, çalışan güvenliği, yenilik, eğitim

uygulamaları, etik bakış açısı çerçevesinde ilişkiler çalışanlarca algılanarak tutum ve davranışlarını şekillendirir. Bunun sonucunda ekip performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu sonuçların ortaya çıkması arzulanır. Aksi durumda ise tükenmişlik, memnuniyetsizlik gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Ambrose vd., 2021: 80).

Adalet kavramı alan yazınında geniş bir çerçevede incelenmektedir. Kişiler arası ve örgüt normlarının etkileşimi sonucunda ortaya çıkan hakkaniyet çeşitli boyutlarda değerlendirilmesine rağmen temel olarak üç bileşen ile açıklanabilir. Bir örgütte alınan kararların eşitlik kavramı çerçevesinde değerlendirilerek sonuçların paylaşılması ile ilgili olan dağıtım adaleti, karar sonuçlarına giden süreçte uygulama kurallarının değerlendirildiği prosedür adaleti, birimler ve kişiler arası bilgi paylaşımını öne çıkararak ortaya çıkan etkileşim adaleti bu üç bileşeni oluşturmaktadır (Colquitt, 2001: 386).

5.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti kavramı, bir örgütte ortaya çıkan sonuçların çalışanlar tarafından kıyaslanarak algılanan eşitlik değerlendirmesi ile ilgilidir (Folger ve Konovsky, 1989: 115). Eşitlik teorisine (Adams, 1965) göre bir iş yerinde çalışanlar, uygulamalar hakkında alınan kararlar sonucunda elde ettikleri kazanımlar ile ortaya koydukları emek çerçevesinde sürekli bir kıyaslama eğilimi içerisindedirler. Bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan eşitlik veya eşitsizlik algısı çalışanda memnuniyet veya memnuniyetsizlik duygusunun oluşumuna sebebiyet vererek çalışanın tutum ve davranışlarına yansıyan bir durum olarak ortaya çıkar (Adams, 1963). Örgüt içerisinde, işlerin yapılış biçimine göre çok çeşitli uygulamalar olabilir. Çalışanların ücret politikası, maddi ve maddi olmayan ödüllendirmeler, terfi, eğitim uygulamaları, çalışma saatleri, görev dağılımları, iş fırsatları, vb. gibi uygulamalar çalışanlar arasında çeşitli paylaşımların yapıldığı uygulamalardır. Dağıtım adaleti kavramı bu uygulamalardaki paylaşımın çalışanların algısını nasıl etkilediği ile ilgilidir (Sarrafoğlu ve Günsay, 2020: 86). Bu algı neticesinde uygulamaların dağıtımında çalışanların algılarındaki adalet eksikliği veya eşitsizlik algısı çalışanlarda nezaketsiz ve kaba davranışlar gösterme eğilimini tetikleyebilmektedir (Raza vd., 2020: 275). Bu sebeple şirket içi uygulamaların çalışanlar arasında nasıl paylaştırılacağı hassas olunması gereken bir husustur. İşlerin çalışanlar arasındaki paylaşımında dağıtım adaletine dikkat edilmelidir (Lin, 2019: 1476).

5.2. Prosedür Adaleti

Bir iş organizasyonu içinde çeşitli düzeylerde hizmet sunumları yapılabilir. Yapılan bütün işler ise belli kurallar çerçevesinde ilerletilmektedir. Bu kurallar işlerin daha efektif yürütülmesini sağlamakta, iş görenlere işlerin başarılması için bir yol göstermektedir. Prosedür adaleti kavramı bir örgütteki iş süreçlerinin uygulama biçimi ile ilgilidir. Prosedürler çalışanların işlerini etkili bir şekilde yürütebilecekleri düzeyde kolaylık sağlıyor ise olumlu bir adalet algısı, eğer sağlamıyor ise olumsuz bir adalet algısı oluşturacaktır (Farooq ve Farooq, 2014: 57). Olumlu algı hem kurum içerisindeki fonksiyonlar arası iş yürütme biçimlerine, hem de dış müşterilere yönelik faaliyetlerin uygulanması esnasında çalışanların iş yürütme motivasyonlarına destek olmaktadır. Karar süreçlerine katılım düzeyleri, bilgi paylaşımı, yardımlaşma, eğitim uygulamaları, hedefler ve bu hedeflere ulaşma yöntemleri, terfi, maddi ve maddi olmayan ödüllendirme sistemlerinin uygulama programları çalışanlar arasında eşit fırsat imkânları sağladığı ölçüde çalışanlarca olumlu algılanmaktadır. İş ortamı içerisinde karşılaşılabilecek prosedürlerin çalışanların iş başarısında kolaylık sağlaması, iş yerine yönelik güven duygularını da pekiştirecektir (Ramlan vd., 2020: 809). Prosedürlerin uygulanma süreci kapsamında karar vericilerin nesnel davranışları, kararlarda etkili olacak paydaşlara eşit fırsat hakkı tanımları onların etik bir davranış içerisinde bulunmalarına da katkı sağlar. Paydaşların göreceli iş süreçlerinde hangi noktada etkili olabildiklerini hissetmeleri ve bu süreçlerin tarafsız bir şekilde uygulanması çalışanların adalet algılarını olumlu yönde destekleyecektir (Jelavic ve Glamuzina, 2020: 629).

5.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, kişiler arası etkileşim ve bilgi paylaşımı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri sırasında oluşan bilgi paylaşımını ve bu paylaşımın kalitesini ifade etmektedir (Holt vd., 2020: 709). Günümüz iş ortamları karmaşık iş süreçlerinin bir arada gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Firmaların düşük maliyet-yüksek kazanç politikaları sektörde sürekli bir rekabet ortamının var olmasına sebep olmaktadır. Bu ortamda başarıyı yakalamak firmanın rekabet stratejileri yanında çalışanların bireysel çabalarını da gerektirmektedir. İş ortamında karmaşık iş süreçlerinin başarılması çalışanın bu anlayış çerçevesinde hareket etmesi ile mümkün olabilmektedir. Eylem düşünceden, düşünce niyetten, niyet ise anlayıştan türeyerek ortaya çıkar. Bu dizilim içerisinde çalışanın bireysel zihniyeti karmaşık iş ortamında diğer çalışanlar ile olan ilişkilerini pekiştirmesi anlayışını getirmektedir (Çamlı, 2020: 110). Adalet bireysel bir yargıdır. Kişinin karşılaştığı olayı nasıl algıladığı ile ilgilidir. Karmaşık iş süreçlerinin

yerine getirilebilmesi için bazen birden fazla iş biriminde görev yapan çalışanların bir arada iş yapması gerekebilmektedir. Böyle bir ortamda işin başarıya ulaşabilmesi kişiler arası ilişkilerin ve bilgi paylaşımının kalitesi ve hızı ile mümkün olabilmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların birbirini hakkındaki kararları, görevlendirmeleri, iş yönetimi, açık ve duyarlı davranışları kişilerde bir güven duygusu yaratarak adalet algısını tetiklemektedir (Hoy ve Tarter, 2004: 251). Çalışanların birinci derecede yöneticileri ile paylaşımlı bir etkileşim (Karam vd., 2019) içerisinde iş yapmaları iş başarısında etkili olmaktadır. Amirden iş görene, iş görenden amire doğru giden dikey bir iş yönetim planı çalışanların iş başarıma noktasında zorlayabilen bir yöntem olabilmektedir. Bunun yanında amirlerin paylaşımlı bir liderlik modeli içerisinde birimler arası yatay iletişime imkân sağlamaları ve her seviyede eşit fırsat eşitliği yaratmaları çalışanların psikolojik olarak iyi oluşlarına destek olmaktadır (Park ve Seo, 2019: 179).

İşletmeler sektörde uyguladıkları faaliyetlerin verimliliğini çeşitli yöntemler ile ölçümlemektedir. Performans ölçüm sistemleri ile çalışanların etkinliği takip edilmektedir. Çalışanlar da böyle değerlendirme sistemlerinde başarı elde edebilmek için kurum hedeflerinin başarılmaması noktasında sürekli bir çaba içerisindeyler. Örgütün iş prosedürleri, iş uygulamalarının paylaşılması ve kişiler arası ilişkilerin bir bütün olarak çalışanların zihninde oluşturduğu olumlu duygular, psikolojik iyi oluşlarına etki eden bir olgu haline gelmektedir (Percunda vd., 2020: 2887). Çalışanların bir iş ortamında insan kaynakları uygulamaları, birimler ve yöneticiler arası etkileşim yöntemleri, işletme dışı tedarikçilerle olan ilişkiler veya müşterilere hizmet sunum prosedürleri, bir bütün olarak örgüt kültürünü oluşturan bileşenlerdir. Örgüt kültürü içerisinde birçok iş grubu karşılıklı etkileşim içerisinde örgütün hedeflerinin başarılmaması için çaba sarf etmektedir. Böyle bir ortamda kişilerin, işlerin, iş gruplarının örgüt kültürü ve çevre etmenleri ile iyi bir uyum göstermesi sonucu iş tatminini artırarak (Ngeleshi ve Dominic, 2020: 72) örgüt hedeflerinin başarılmamasında yeterli performansın yerine getirilmesini sağlayacaktır. Bütün bir sürecin uygulanması esnasında çalışanların algılarında oluşacak eşitlik kavramı çerçevesinde örgütsel adalet duygusunu ortaya çıkararak çalışanların örgütle bir bütün olarak hareket etme davranışlarının gelişmesine sebep olacaktır (İsmail vd., 2018: 234). Bunun sonucunda çalışanların algısında örgüt süreçleri hakkında olumlu duyguların belirmesi, çalışanları örgüte daha da yaklaştırarak ekstra rol davranışları sergilenmesine sebep olabilirken, olumsuz duyguları tetikleyen bir eşitsizlik veya buna bağlı olarak adaletsizlik algısını da ortaya çıkarabilir (Komari ve Sulistiowati, 2020: 208). Olumsuz duyguların ileri düzeyde oluşması çalışanda psikolojik bir çöküntüye sebebiyet vererek çalma, kayırma, yolsuzluk gibi gayri ahlaki davranışların gelişmesine sebebiyet verebilir.

Üretkenlik dışı iş davranışları içerisinde bulunan çalışanlar gayri ahlaki davranışlar da sergileyerek örgütten uzaklaşabilmektedir.

Bir şirket bünyesinde yönetim süreçlerinin uygulamasına yönelik alınan kararların etik anlayış içerisinde yürütülmesi çalışanların adalet algılarını yordayarak işte iyi oluşlarını etkilemektedir. Bu bakış açısı ile örgütsel adalet kavramının işletmenin yönetim süreçlerinin önemli bir parçası olduğu ifade edilebilir.



6. İÇ GİRİŞİMCİLİK

Rekabetçi pazar yapısında işletmelerin finansal kazanç sağlaması birçok etmene bağlıdır. Organizasyonun hedefleri, işleyişi, prosedürleri, insan kaynakları yapısı, vb. gibi fonksiyonlar bütün bir süreci etkilemektedir. Örgüt yapısı içerisinde insan sermayesi finansal kârlılık için kilit bir rol üstlenmektedir. İşletmenin çalışanlarının tutum ve davranışlarının örgüt sistemi ile uyumlu olması (Okun vd., 2020) kârlı bir rekabet ortamının yaratılmasında önemli avantajlar sağlayabilir. Her insan bireysel olarak bir değer taşımaktadır. Kişilerin taşıdığı değer girişimcilik anlayışı ile şekillenmekte ve girişimcilik anlayışı kişilerin davranışları ile ortaya çıkmaktadır. Birçok insanın bir arada çalıştığı ortamlarda bütünsel değer ise kişiler arası uyum ile meydana gelmektedir. Bir bütün olarak örgütsel davranış şeklini oluşturan bireysel girişimcilik anlayışı temelde yönetilebilir olup örgütün pazar yapısı içindeki hareket kabiliyetini belirleyebilmektedir (Covin ve Slevin, 1991: 7-8).

İç girişimcilik, çalışanların örgüt içerisinde kendi istekleri ile iş süreçlerine yönelik yaptıkları yenilikler ve örgütün faydasına olabilecek iş fırsatlarının yaratılması (Antoncic ve Hisrich, 2001) veya örgüt içinde ekonomik bir değer yaratmak için yeni girişimleri başlatma ve geliştirme çabası (Parker, 2011) olarak ifade edilebilir. Bu çabalar özellikle çalışanların örgüt içi tutum ve davranışları ile yakından ilgilidir (Reuther vd., 2017: 272). Rekabetçi pazar yapısı içerisinde pazar ihtiyaçlarının zamanında anlaşılacak bu ihtiyaçlara zamanında tepki verebilmek gerekmektedir. Ortaya çıkan fırsatların verimli bir şekilde değerlendirilmesi finansal kârlılık için önemli bir etmen olacaktır. Örgüt yapısının, ortaya çıkabilecek fırsatları yakalayabilmesinde bilgi paylaşımı önemlidir. Bunun için ise sosyal bağlantıların ve çalışanların iyimserlik, yeterlilik ve yaratıcılık gibi kişilik özelliklerinin gelişmiş olması beklenir (Ardichvili vd., 2003: 106). Bu anlamda çalışanların yenilikçi bir anlayış oluşturma kabiliyetleri önemli bir rol oynamaktadır. Çoğu örgütte çalışanlar arasında bir rekabet ortamı vardır. Bu sebeple çalışanlar örgütün geliştirilmesinde farklılık yaratmak, daha hızlı ve verimli olabilmek adına bir çaba içerisine girebilmektedir. İç girişimcilik yönü gelişmiş çalışanlar yaratıcı fikirler üreterek daha aktif roller üstlenebilme gayretinde olurlar (Markovska ve Milenkovski, 2019: 59). Müşterilere sunulan hizmetlerin verimli olup olmadığı, rakiplere göre hangi yönlerin daha avantajlı olduğu, hangi hizmet sunumlarında problem yaşandığı ve bunların nasıl çözülebileceği gibi hayati konularda yeni fikirlerin üretilerek hayata geçirilmesi için enerjik bir anlayış içerisinde çalışanların bireysel çabaları ile bir bütün olarak organizasyonun hedeflere ulaşması amaçlanır (Kraus vd., 2019: 1248). Örgüt içerisinde

bir etkileşim silsilesi içinde görev yapan çalışanlar birbirlerini de doğal olarak etkilemektedir. İç enerjisi yüksek çalışanlar sürekli bir yenilik dürtüsü içinde örgüt kültüründe bir öğrenme yenilenme sürecini tetiklemektedir. Müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanlar farklı müşteri taleplerini karşılayabilmek için kendi network bağlantıları içerisinde bir bilgi arayışı içerisinde olabilmektedir. Rakiplere göre daha avantajlı bir konumda nasıl olunabileceği veya müşteri ihtiyacının hangi ürün ve hizmetler ile daha efektif karşılanabileceği noktasında ön planda görev yapan çalışanların ortaya koyacağı çaba bilgi birikimlerini de artırmaktadır. Örgüt içi öğrenme çabası aynı zamanda çalışanın iç girişimcilik duygusu ile ilişkili olup birbirini etkileyen unsurlardır (Haase vd., 2015: 908-909). Bu sebeple çalışanların bir girişimcilik anlayışı içerisinde görev yapmaları işlerindeki performanslarını olumlu yönde etkileyerek firmaya hizmet sunduğu rekabetçi pazarda bir fark yaratma imkânı verir. Örgüt içi girişimcilik anlayışını birçok farklı konu etkileyebilmektedir. Örgüt içi iş yapış şekilleri, prosedürler, iletişim çevre ile olan ilişkiler süreçte etkili olan etmenler olarak sayılabilir. Bu sebeple konu alan yazınında farklı perspektiflerden incelenmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996). Araştırmaların perspektiflerinin farklı oluşu alt bileşenlerin açıklanması konusunda farklı bakış açılarını yazına kazandırır da genel olarak yeni bir ürün veya hizmet üretim fikrini ortaya çıkaran yenilikçilik, yeni fikirlerin hayata geçirilmesinde olası problemlerin göze alınması olarak ifade edilebilen risk alma ve olası problemleri veya fırsatları önceden ön görerek hareket etme anlayışı şeklinde üç bileşen ile açıklanabilir (Zahra ve Garvis, 2000).

6.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik, yeni bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi veya mevcutta yürürlükte olan prosedürlerin daha verimli bir şekilde ele alınması olarak ifade edilebilir. Organizasyonun, pazarlama, finans, insan kaynakları, vb. gibi bütün fonksiyonlarını ilgilendiren süreçleri kapsar. İşlerin daha bilimsel yollarla yürütülmesi için teknolojiye yararlanarak dış ve iç müşterilere sunulan hizmetlerin kaliteli bir şekilde sunulması için yeni fikirler üretme çabasıdır (Brigic ve Alibegovic, 2019: 323). Yenilikçi bakış açısı bir organizasyonda kişiler arası etkileşimi baz alan sosyal çevrede de var olabilir. Organizasyon içindeki birimler arası ilişkiler sosyal paylaşımı etkilemektedir. Örgüt içinde her bir yenilikçi girişim bir sosyal etkileşimi de ortaya koymaktadır. Yönetimin yenilikçiliğe bakışı, paylaşılan değerler ve teknoloji kullanımı yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesinde etkili olan unsurlardır. İşin belirsizliğinin ortaya koyduğu zorluklara rağmen yönetimin katılımcı yaklaşımı girişimcileri motive ederek sosyal ilişkilerinde önlerini açan bir faktör olabilmektedir (Berzin vd., 2016). Ortaya çıkarılan yenilikler

pazarlanabilir yeni bir ürünün keşfi olamayabilir. Bazen iş süreçleri, metotlar, yönetim teknolojileri gibi firmayı sektörde farklı kılabilecek inovatif bir değer yaratabilmektedir (Mutdoğan, 2021: 27). Rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde yenilikçi bakış açısı firmalara daha kazançlı bir pazar sunabilir. Yeni bir süreç geliştirmek veya mevcut işleyişi daha verimli hale getirmek için yenilikçi fikir üretebilen çalışanlara daha çok ihtiyaç bulunmaktadır. Bu alanda yetişmiş insan sermayesi örgütün mevcut işleyişini aşan bir bakış açısı ile konuları ele almaktadır. Bu sebeple yeniliğin organizasyonun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesinin temel unsurlarından biri olduğu ifade edilebilir (Blanka, 2019: 920).

Yenilikçilik değişen ekonomik şartlarda her geçen gün önemini artırmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için efektif yöntemlerin geliştirilmesi ve iş-yaşam dengesinin kalitesinin artırılması için gereklidir. Yenilikçiliğin olmadığı çalışma ortamlarında rutin işler bir süre sonra ihtiyaçlara cevap veremeyecek hale gelebilir. Problemlerin daha uzun zamanda çözülmesine sebep olan çalışanlarda tükenmişlik duygusunun oluşmasına sebep olabilir. Bu sebeple yenilikçilik yaklaşımı, örgütlerde teşvik edilen bir anlayış olarak çalışanları rutin ortamlardan kaçınmaya sevk eder. Onları risk alabilen, gelişime açık bireyler olarak cesaretlendirir (Sanne, 2020: 28). Dinamik bir pazar yapısı içerisinde müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını karşılayabilen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi noktasında çalışanların iç girişimcilik özelliklerinden faydalanmak, işletmeler için yeni iş fırsatlarının doğması demektir. Bu noktada yenilikçi bakış açısı sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli unsurlardan biridir (Wan vd., 2020: 2706).

6.2. Risk Alma

Yeni bir girişim başlatmak çoğu zaman içerisinde belirsizlikleri ve riskleri barındırır. İşe hangi varlıklar ile girileceği, nasıl bir borç veya taahhüt ile işe başlanacağı belirsizliklerin önemli bir kısmını oluşturmakla birlikte paydaşlar üzerinde de önemli bir baskı oluşturmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 144). Risk almanın girişimcilik kavramı içerisinde oluşturduğu baskı genelde finansal varlıklar içinde oluşturduğu belirsizlik kaynaklıdır. Öte yandan organizasyon içinde risk alma sadece yatırıma dayalı finansal süreçler ile açıklanamaz. Risk alma başarısı önceden belirsiz projelere yapılacak kaynak tahsisine yönelik isteklilik olarak da tanımlanabilir (Magocha, 2022: 4). Bazen bu girişimler başarısızlıkla sonuçlanabilir. Başarısızlıkla sonuçlanan girişimler için bir kısım maddi ve maddi olmayan kaynaklar, zaman, emek boşa harcanabilmektedir. Böyle durumlarda her yeni girişim faaliyeti içerisinde oluşturduğu başarısızlık olasılıkları

sebebiyle cesur adımlar atma eğilimini mecbur kılar. Çalışanların başarıyı hedef alarak cesur kararlar alma yönündeki istekliliği ancak iç girişimcilik eğilimlerinin yüksek olması ile mümkündür (Gawke vd., 2019: 811-812). Örgüt düzeyinde risk alma eğilimi bir firmanın rekabetçi sektörde pazar payını genişletebilmesi için daha fazla borçlanmaya giderek yüklü finansal yatırımlar yapması anlamına da gelmektedir. Eğer bir firma pazarda daha etkili bir strateji ile var olmayı kendine hedef belirlerse organizasyonun iş yapış biçimlerini de ona göre yeniden dizayn etmesi gerekir. Örgüt içinde görev yapan çalışanlara yetki devri yapılarak gereken konularda inisiyatif alma imkânı tanınması ve cesaretlendirilmeleri ile kaybetme olasılığını da göze alarak daha cesur kararlar verilmesi yeni girişimlerin fitilini ateşleyebilir. Bu yaklaşım ile işletme yöneticileri farklı ürün ve hizmet denemeleri ve daha efektif müşteri ilişkileri yönetimi oluşturur (Ağca ve Kurt, 2007: 94-95). Burada amaç memnun müşterilerin tekrar satın alım kararı vermeleridir. Firma tarafından desteklenen çalışanlar yeni iş fırsatları ve müşteri kazanımları için daha istekli ve cesur kararlar alma noktasında yeterli inisiyatif alabilirler.

6.3. Proaktiflik

Proaktiflik, bir iş organizasyonu içinde gelecekte karşılaşılabilecek olayları önceden öngörerek gerekli önlemlerin alınması olarak ifade edilebilir. Rekabet ortamında pazar taleplerinin ön görülmesi ve firmanın iş süreçlerinin yenilikçi bir bakış açısı ile bu ihtiyaçlar üzerine yoğunlaştırılması, sektörde rekabet avantajı yaratabilmektedir (Skarmeas vd., 2016: 5343). Çalışanların proaktif davranışlar sergilemesi ise çalışma çevresi ile yakından ilgilidir. İşlerin daha verimli bir şekilde yapılabilmesi için önerilecek alternatif yöntemler diğer çalışma grupları tarafından benimsendiği ölçüde bir karşılık bulabilecektir. Yenilikçiliğin teşvik edildiği bir çalışma ortamında çalışanların proaktif fikirleri desteklenebilir. İç girişimcilik özelliğine sahip çalışanlar, diğer çalışma grupları ile iletişim halinde aktif bir çalışma yaşamı içindedirler. Gelecekte oluşabilecek hataları öngörerek ortaya çıkabilecek iş fırsatlarını da erkenden değerlendirme çabası içerisinde bulunmaktadır (Bateman ve Crant, 1993: 105). Sektördeki diğer firmalar ile rekabet edebilmek için proaktif davranışların teşvik edilmesi iyi olur. Çalışanların mevcut işlerine yönelik inisiyatif alabilme konusundaki cesaretleri işletmenin güçlü bir örgütsel yapı oluşturmasıyla bağlantılıdır. Sürdürülebilir rekabet avantajı için yeni çıkacak iş fırsatlarının öngörü yeteneği ile hızlı bir şekilde değerlendirilmesi ve hayata geçirilmesi iç girişimcilik yaklaşımının önemli bir parçasını oluşturur (Kraus, 2019: 1250).

İç girişimcilik bir örgüt içinde çalışanın kişisel kazanç için ortaya koyacağı çabaların da bir göstergesidir. İç girişimci çalışanlar daha rekabetçi, saldırgan, yaratıcı ve

yüksek motivasyon özelliklerini göstermektedir (Hisrich vd., 2007: 577). Öte yandan örgüt içerisinde iç girişimciliğin uygulanmasında belli zorluklar olabilmektedir. Bu ise iç girişimci çalışanların bireysel özellikleri ile yakından ilgilidir. Girişimci özelliklere sahip bir çalışan örgütsel işleştiren çok kendi projesine odaklanmayı tercih edebilmektedir. Örgütün ilerleyişinden çok kendi bilgi ve uzmanlığının gelişimine değeri verebilmektedir. Bağımsız kişilik yapıları sebebiyle yönetilmeleri ve yönlendirilmeleri daha zor olabilmektedir. Bağımsız çalışma tutkusu liderlik özellikleri göstermelerine sebep olabilmektedir. Örgüt için önemli bilgilere ulaşabilmektedirler ve gelecekte örgüte yön veren bir paydaş haline gelebilmektedirler. Bu özellikleri itibari ile iç girişimcilik belli bir sistemle olmaz. Karmaşık bir yönetim ve liderlik anlayışı içinde uygulanması ile olumlu sonuçlar elde edilebilir (Reuther vd., 2018).

Girişimci çalışanların yönlendirilmesinde birtakım engeller olsa da yenilikçi insanlar iş birimlerinin önemli bir varlığını oluşturmaktadır. Değişen ticari koşullarda işletmeye rekabet avantajı yaratabilecek iş kollarının tespiti veya müşterilere sunulan hizmetlerde hantallaşmış süreçlerin yenilikçi bakış açısıyla tekrar ele alınması ve yaratıcı fikirlerin üretilmesi gerekmektedir. Değişen teknoloji ile birlikte firmaların iş yapış biçimleri de değişerek daha kısa zamanda daha fazla iş yapılabilir. Bu durum firmaların finansal performanslarına olumlu etki etmektedir. Bu anlamda işletme içinde yenilikçi bir çalışma anlayışı oluşturulması için çalışanların iç girişimcilik özelliklerinin geliştirilerek sürdürülebilir bir iş modeli olarak ortaya konması gerekir (Pandey vd., 2020: 1530). Çalışanlar bilgi birikimlerini kişisel yetenekleri ile bir araya getirebildiklerinde ve bu özelliklerini hayata geçirebilecekleri iş fırsatı bulabildiklerinde firma için daha faydalı olabilmektedir. Firmalar, kendilerine yeni bir iş fırsatı yaratabilecek kurum içi insan sermayesine değeri vermeleri sebebiyle iç girişimciliği yüksek çalışanlara bir iş fırsatı oluşturabilirler (Parker, 2011: 21).

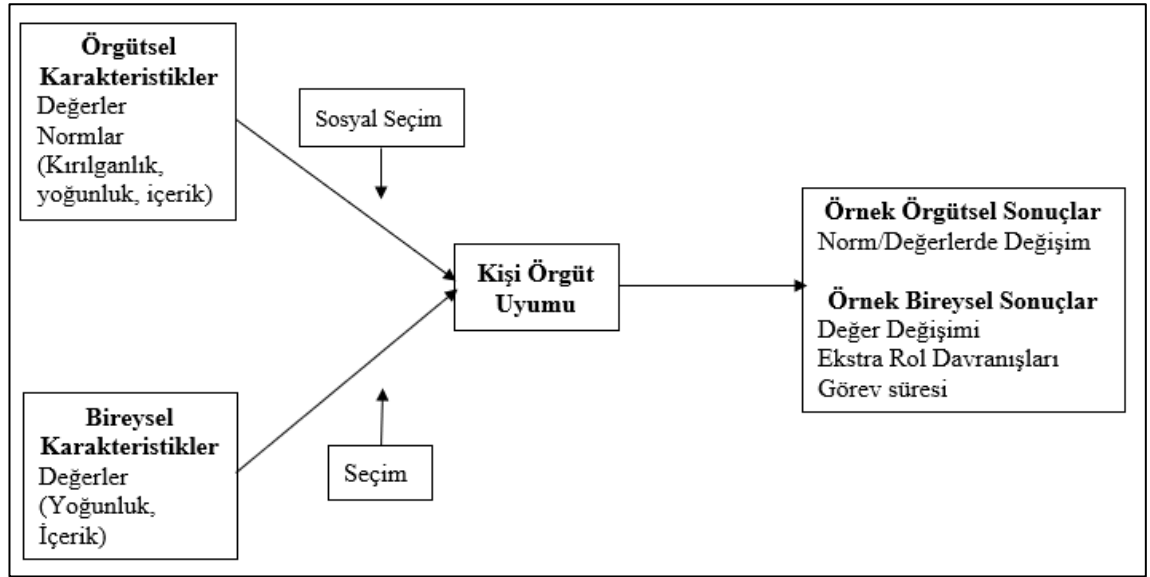
Girişimcilik anlayışı çerçevesinde gelişen örgüt yapıları, çalışanlarının yenilikçi davranışlar ortaya koymaları konusunda onlara yeterli imkânları sunmalıdır. Risklerin getirdiği belirsizliklerden çekinmeyerek proaktif bir yaklaşım sergileyen örgütler, kültürüne de bağlı kalarak kurumsal büyümeye katkı sağlayacak bir anlayışı ortaya çıkarabilmelidirler (Eze vd., 2018: 40). Çalışanların dinamik pazar yapısına sahip sektörlerde karmaşık iş süreçlerine yönelik kazanımları üretmek için gerekli eylemleri başlatma ve yürütme yeteneklerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Olası sorunlar ile nasıl başa çıkabileceklerini bilen ve kendine güvenen bir yaklaşım ile öz yeterliliğe sahip çalışanlar cesur kararlar almak için gerekli motivasyona da sahip olacaktır. İç girişimcilik kişilerin bireysel tutum ve davranışları ile yakından ilgili olduğundan, kişisel özellikleri

bakımından bilgili, yetenekli, kabiliyetli çalışanların öz yeterlilikleri de yüksektir. Bu özellikler sayesinde müşterilerine daha etkili hizmet sunumu sağlayabilir ve örgüt hedeflerine daha iyi uyum gösterebilirler (Naktiyok, 2010).



7. KİŞİ ÖRGÜT UYUMU

Günümüzde rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde örgütsel hedefleri içselleştiren ve örgütsel başarıya katkı sağlamaya istekli çalışanlar aranmaktadır. Çalışanlar, her ne kadar teknolojiyi iyi kullanabilen, fonksiyonel olarak değişen iş yaşamına hızlı ayak uydurabilen kişiler olsa da örgütte pozitif etki yaratabilmek için farklı kriterlerin bir arada yaşanması gerekmektedir. Zor çalışma koşullarının üstesinden gelmeye istekli olundukça işletmenin sektörde başarıyı yakalama olasılığı da bir o kadar yükselecektir (Kasekende vd., 2020: 276). İnsan, sosyal ve duygusal bir varlıktır. Yaşamı içerisinde ilişki kurduğu diğer insanlar ile de devamlı bir ilişki içerisinde. Bu ilişki davranışlarını ve karşılaştığı olaylarda verebileceği kararları da etkilemektedir. Bu bağlamda kişiler iş, aile, arkadaş ve özel yaşamları ile bir etkileşim içerisinde. İş yaşamındaki etkileşim rekabetin yoğun yaşandığı çalışma koşullarında farklı düzeylerde gerçekleşebilmektedir. Böyle durumlarda çalışanların kurum içi etkileşimi onların işlerine olan yatkınlıklarını da düzenlemektedir (Akkoç ve Türe, 2020: 562). Kişi örgüt uyumu genel olarak bir çalışanın örgütsel değerleri ne düzeyde algıladığının bir ölçüsüdür. Kişisel özellikler ile işletmenin çalışma koşulları arasındaki ilişkinin uygunluğunun bir göstergesidir (Dos Santos ve De Domenico, 2015: 585-586; Dahleer vd., 2020: 496; Zaman bin Ahmad ve Jasimuddin, 2021: 26). Şekil 5'ten de görüldüğü üzere kişi örgüt uyumunun üç temel bileşeni olduğu söylenebilir. Bu bileşenler; değerler, ihtiyaçlar ve kişilik yapısıdır. Değerler, bireysel tutum ve davranışları etkileyen inançlardan oluşmaktadır. İhtiyaçlar, insanları motive eden fizyolojik ve psikolojik gereklilikleri ifade etmektedir. Kişilik ise ait olunan sosyal grubun karakteristik özelliğidir. Bu özelliklerin örgüt yapısı ile uyumu sonucunda çalışanların organizasyona karşı pozitif bir tutum içerisinde olabilecekleri söylenebilir (Bahat, 2020: 2). Çalışanların kişilik özellikleri bakımından kurum hakkında yaptıkları çıkarımlar, kuruma yönelik algılarını da etkiler. Şahsın içsel süreçlerine bağlı olarak belli olaylar karşısında nasıl bir tutum içerisinde olacağı açıklandığı gibi, sosyal itibarı kapsamında çevresi tarafından nasıl algılandığı ile de ilgilidir. Bu kapsam çerçevesinde kişinin bireysel karakteristikleri ile örgütün dinamiklerinin ortak bir noktada buluşması uyum süreci ile açıklanmaktadır (Iyer vd., 2019: 144).



Şekil 5. Kişi örgüt uyumu modeli (Chatman, 1989: 340).

Çalışanlar organizasyon içerisinde çeşitli durumlara karşı belli bir eğilim içerisinde olurlar. Karşılaştıkları durumlara verdikleri tepkiler kendi kişilik özelliklerine uygun olarak şekillenir. Örneğin, örgüt içinde rekabetçi bir durum karşısında girişimciliği yüksek kişilik özelliklerine sahip çalışanlar daha mutlu olmaktadır bu çekişmeli ortam içe kapanık kişilik özelliklerine sahip çalışanları rahatsız edebilmektedir. Böyle bir ortamda çalışanların örgüte olan yatkınlıkları sosyal çevreleri ile etkileşim içerisinde bir değişim geçirmektedir. Belli düzeylerde yaşanan değişim çalışanın örgüte uyumunu sağlamaktadır (Chatman, 1989: 337-338). Örgütün sosyal çevresi içerisinde kişiyi etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Çalışanın günlük iş gereklilikleri (Marcus ve Wagner, 2015: 52), örgütün iş yapış biçimleri (Kristof, 1996: 3), birinci derecede amirler ile güvene dayalı ilişkiler ve iş yönetim stilleri (Schwebker, 2019: 916), birinci derecede etkileşimde bulunulan iş grupları (Kristof-Brown vd., 2014: 970), kişisel yetkinlik ve yetenekler (Mensah ve Bawole, 2017: 320) gibi kavramlar bütün bir süreci etkileyen faktörlerdir. Bu süreç içerisinde karşılaşılabilecek yenilikler çalışanların algılarını olumlu etkileyerek olumlu yönde bir uyum sürecini başlatabileceği gibi (Pudjiarti ve Hutomo, 2020) karşılaşılabilecek olumsuzluklar bir uyumsuzluk sürecini başlatarak çalışanları farklı bir arayış içerisine de sokabilir. Bu durum çalışanları kendini geri çekme davranışına iterek, işten uzaklaşmasına sebep olabilir (Rurkkhum, 2018: 116). Bu durum, sonunda işten ayrılma ile de sonuçlanabilir (Berisha, 2020: 410; Wen vd., 2016). Kurumun sosyal birikimi iş birimleri arası sosyal ilişkilerin bir bütünüdür. Organizasyon yapısı büyük olan bir hizmetin tamamlanması birden fazla iş biriminin ortak çalışması sonucunda gerçekleşir. İş çevrelerinde sosyal ilişkiler işin başarılması

noktasında önem teşkil etmektedir. Böyle bir çevrede görev yapan çalışanların açık bir iletişim anlayışı içerisinde ait oldukları sosyal çevrede etkili olmaları gerekmektedir. Böyle bir iş ortamında benzer iş pozisyonundaki çalışanlar ile aynı çizgide davranışlar sergileyemeyen veya ortama uyum sağlayamayan çalışanları yine farklı bir iş arayışı içerisinde görebilmekteyiz (Ko ve Campbell, 2020: 937).

Çalışanlar bir iş ortamı içerisinde birinci derece amirler ile sürekli iletişim halindedir. Bu etkileşim günlük işlerin yapılması, sonuçlanması ve raporlanması ile olmaktadır. Rekabetçi ortamlarda iş yaşamı bazen gergin bir ortam yaratabilmektedir. Bu gergin ortamlarda birinci derece amirlerin yaklaşım tarzları çalışanların işlerini benimsemesinde büyük etkiye sahiptir. Pozitif etkileşim çalışanda işyeri ortamına uyumla sonuçlanabileceği gibi negatif bir etkileşim işten ayrılıkla sonuçlanabilmektedir (Chen vd., 2020: 941). Amirler ile olan olumlu iletişim bir güven ortamı yaratarak çalışanların rol içi görevlerini daha etkin bir şekilde başarmalarına sebebiyet verir. İşlerini zamanında bitirip proaktif bir tutum içerisinde bulunmalarına ve iş performanslarını artırmalarına yol açarak artı değer yaratır. Bu durum çalışanların örgütsel değerler ile de daha uyumlu hale gelmelerine katkı sağlar (Hamstra vd., 2019: 594).

İşletmeler son zamanlarda daha çok insan merkezli bir bakış açısı içerisinde. İnsan kaynakları uzmanları çalışan yeteneklerine odaklanarak şirkete faydalı olunabilecek özelliklerin geliştirilmesi konusunda çalışanlara destek vermektedir. Bireysel yetkinlikleri gelişmiş ve sorumluluk alabilen, yetkilendirilmiş çalışanlar şirket başarısında daha çok katkı sağlar düşüncesi çerçevesinde şirketin norm ve değerleri kapsamında bireysel ve mesleki gelişime daha çok odaklanılmaktadır (Jehanzeb, 2020: 638). Çalışanların bilgi, yetenek ve kabiliyetleri örgüt iklimine uyum sürecinde etkili olmaktadır. Öğrenme yeteneği yüksek, bilgi teknolojilerine hâkim, karmaşık yürütülen işleri takip edebilen metanetli çalışanlar örgüt kültürüne ve gelecekteki değişikliklere ayak uydurmada daha başarılı olabilmektedir. Farklı kültür yapısında yetişmiş kişiler aynı iş ortamı içerisinde ancak açık bir iletişim anlayışı içerisinde uyum gösterebilmektedirler (Choi vd., 2017: 54). Çalışanların bireysel kabiliyet ve çabaları örgüt desteği ile birleştiğinde şirket içinde bir kariyer gelişim aşaması ortaya çıkmaktadır. Mesleki yeteneğin gelişimi, terfi ve artan ücretler ile birlikte çalışanların örgüte yönelik davranışları da olumlu yönde gelişerek proaktif bir yaklaşım içerisine girmelerine yardımcı olur. Eğitimlerle desteklenen ve sürekli bir yenilik ve kendini geliştirme süreci içerisinde olan çalışanların örgüt içerisinde yer edinmeleri kolaylaşır, aidiyet duyguları artar (Joo vd., 2020: 503). Uyum algılarının gelişiminde çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi onların işi başarma güdülerinin tetikleyicisi olmaktadır. İhtiyaçlar ve

karşılama düzeyleri tatmin duygusunu da geliştiren faktörlerdir. Başarı neticesinde alınan katkısız destekler (ücret, prim, yan haklar, eğitim, vb.) kayda değer uyum sağlayıcıdır. Bu faktörler motivasyonu sağlamada ve iş süreçlerine daha fazla katılım noktasında teşvik edicidir (Cable ve DeRue, 2002:875). Bu sayede çalışanlar, yaratıcı fikirler üreterek yenilikçi iş davranışları geliştirirler. Ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulma prosedürleri hakkında geri bildirim sağlayarak ortaya çıkabilecek olası problemler ve çözümleri hakkında öneriler sunabilirler (Saether, 2019; Suwanti ve Udin, 2020: 36). Bir iş ortamının çalışana yüklediği iş sorumlulukları düşünüldüğünde kişinin bu sorumlulukların üstesinden gelebilmek için yeteri derecede bir gayret göstermesi gerekmektedir. Çalışılan sektörde eğer rekabet yüksek ise bu baskı, kurum içi ilişkilere de yansır. Değişen iş ortamı, koşullar, iş yapış biçimleri, sektörün getirdiği talepler örgütün organizasyon yapısı, iş prosedürlerinin değişmesine ve daha rekabetçi bir iş yürütülmesine sebebiyet verebilmektedir. Rekabetçi yapı baskılı bir iş ortamı ortaya çıkararak çalışanları zorlayabilir (Teo vd., 2016: 744). Bu stres ile başa çıkabilmek için çalışanların yüksek benlik saygısına ihtiyaçları vardır. Kişisel olgunluğu gelişmiş, benlik duygusu yüksek çalışanlar satışa yönelik hedef gerçekleştirme gibi stresli ortamlarda soğuk kanlı davranışlar göstererek örgütün yüklediği iş sorumluluklarının üstesinden daha kolay gelebilmektedir. Aksi durumlarda bütün bu ilişki yönetimini sağlayamayan çalışanlar bir dışlanmışlık hissi ile örgütten uzaklaşacaktır (Saks ve Ashforth, 1997: 400). Çalışanın örgütle kurduğu bu ilişki ortamında kişinin etik anlayışı ayrı bir önem kazanmaktadır. İşletmenin rekabete yönelik satış stratejileri, bazen çalışanların farklı bir rol üstlenmelerine sebebiyet verebilir. Bu şekilde gelişen ortamlarda kişi bir etik anlayış çerçevesinde değerlendirme yapabilir. Örgütsel sonuçlarda başarıya ulaşmak için yapılması gerekenler her zaman çalışanın etik anlayışı içerisinde kendine yer bulamayabilir (Sims ve Keon, 1997: 1096; Valentine vd., 2002: 350; Xiaojun ve Peilan, 2009). Bu anlamda ancak ve ancak örgüt kültürünün bir bütün olarak çalışanların bireysel gereksinimlerini karşıladığı sürece bir uyumdan söz edilebilir. Bu şekilde gelişen organizasyon yapılarında işletmenin daha başarılı bir iş süreci ortaya koyabileceği söylenebilir.

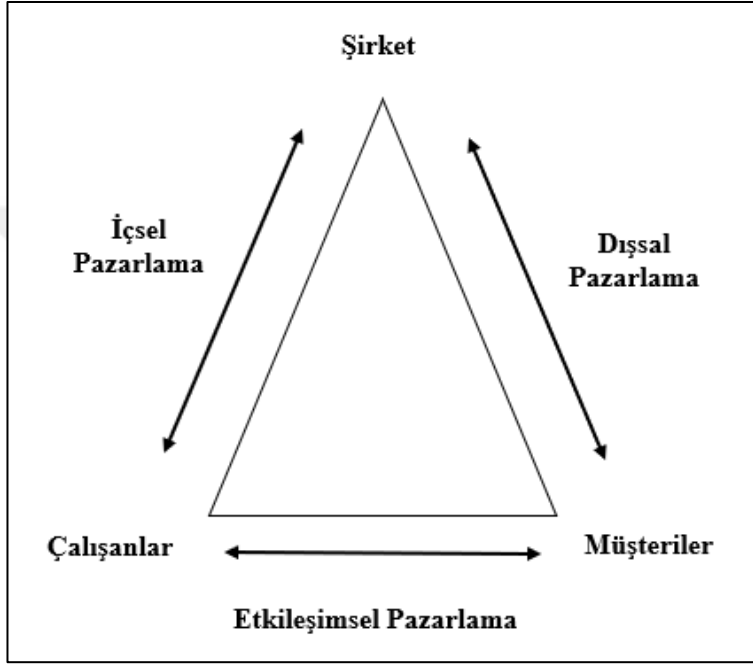
8. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

8.1. Araştırmanın Konusu

Hizmetlerin bilhassa soyutluk özelliği kapsamında telekomünikasyon hizmetlerinin mallar gibi elle tutulup gözle görülememesi durumu, müşterilerce satın alımı esnasında bir kararsızlık veya bir endişe uyandırabilmektedir. Ayrıca hizmetin belli bir süre taahhülle satın alımı söz konusu olduğunda, bu durum tüketicinin bu süre zarfında geri dönülemez bir karar almasına da sebep olmaktadır. Böyle durumlarda müşteriye güven duygusunu aşilayarak onun ihtiyaç duyduğu hizmet hakkında onu doğru bir karara yönlendirebilmek adına telekomünikasyon çalışanları büyük rol üstlenmektedir. Bu sebeptendir ki, bilgi teknolojileri sektöründe bilgili, yetenekli ve kabiliyetli çalışanların elde tutulması firmalara önemli bir rekabet avantajı getirmektedir. İşinden memnun, firmanın rekabet stratejilerini kavramış ve bu stratejileri günlük iş karmaşası içinde doğru bir şekilde uygulayabilen çalışanlar kesinlikle değer görmektedir (Inoyatova ve Isakov, 2022: 1087). Bu noktada bilgiyi yönetmenin öneminin farkında olan firma yöneticileri, çalışanlarına yönelik sürekli uyguladıkları eğitim programları ile çalışanların bilgi düzeylerini üst seviyede tutmaya çalışarak onların iş performansını sürekli artırmayı hedeflerler. Bilgiye dayalı iş yönetim süreçleri çalışanların daha güvenli, proaktif ve verimli bir performans sergilemelerini de sağlamaktadır (Khan vd., 2020: 230). Böylelikle telekomünikasyon firmaları pazar paylarını artırabilmek için hizmetlerine yönelik yatırımların haricince çalışanlarını da en değerli sermayeleri olarak görerek onlara yönelik de önemli yatırımlar yapmak durumundadırlar. Bilgi, yetenek, motivasyon ve iş süreçlerindeki esneklikler ile çalışanlarına daha verimli bir ortam sunmaya gayret ederler (Mahmoud, 2022: 121). Sektörde rekabet avantajı ancak bu şekilde hareket edilerek sağlanabilir.

Şekil 6'dan da anlaşılacağı üzere telekomünikasyon sektöründe hizmet veren işletmeler rakiplerine göre rekabet avantajı sağlayabilmek için çeşitli dışsal pazarlama faaliyetleri düzenlemektedir. Bu faaliyetlerin yanı sıra sektörde daha etkili olabilmek adına alternatif bir yol olarak müşteri ilişkileri çalışanlarını hedef alan içsel pazarlama uygulamalarını da pazarlama stratejilerinin bir parçası olarak yürütmektedirler. Çalışanların müşteriler ile oluşturacakları olumlu ve yapıcı etkileşimler sektörde yer alan firmalara rekabet yaratacak bir fırsat sunmaktadır. Telekomünikasyon firmaları, iş süreçlerine ait sorumlulukları yükledikleri çalışanlarıyla mutlak başarılı bir sonuç almaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar ise kendilerine yüklenen sorumlulukları kendi bilgi, birikim, öğrenme yeteneği ve daha birçok değer de etkileşimi sonucunda layıkıyla yerine

getirmeye çalışmaktadırlar. Telekomünikasyon sektöründe kurumsal düzeyde rekabet ortamında çalışanların etkinliği hizmet sunumu sürecinde daha fazla ön plana çıkmaktadır. Çalışanların sahip oldukları tecrübeler ve pazarlama kabiliyetleri onların satış performanslarına doğrudan etki etmektedir. Aynı zamanda çalışanların işleri ile uyumları bu etkide önemli bir ara bileşen olarak ortaya çıkmaktadır. Kabiliyetleri gelişmiş, işleri ile uyumlu çalışanların şirket hedeflerine kolaylıkla olumlu bir katkı sağlayabileceği ifade edilebilir (Yazıcı ve Akyüz, 2023).



Şekil 6. Üç tip hizmet pazarlaması (Kotler ve Armstrong, 2012: 241).

Bu araştırma, bir işletmenin iş süreçlerinin yürütülmesi esnasında ortaya çıkan şirket kültürü ortamında çalışanların süreçlere olan yaklaşımlarının tespiti sorunsalı üzerine kurgulanmıştır. Çalışanların olumlu davranışlar sergileyerek verimli bir çalışma ortamı oluşması için gerekli uygulamalar alan yazınındaki davranış temelli yaklaşım çerçevesinde ortaya konulmuştur. Çalışanların davranışlarına yönelerek şirket kültürüne uyum süreçlerinde onlara olumlu katkı sağlayacak uygulamalar işletmenin verimliliğini ve dolayısıyla da karlılığını da olumlu yönde etkileyecektir. Bu süreçte bahse konu değişkenlerden adalet algısı ve çalışanların iç girişimcilik özellikleri sürece etki edebilecek önemli değişkenler olarak araştırmaya dâhil edilmiştir.

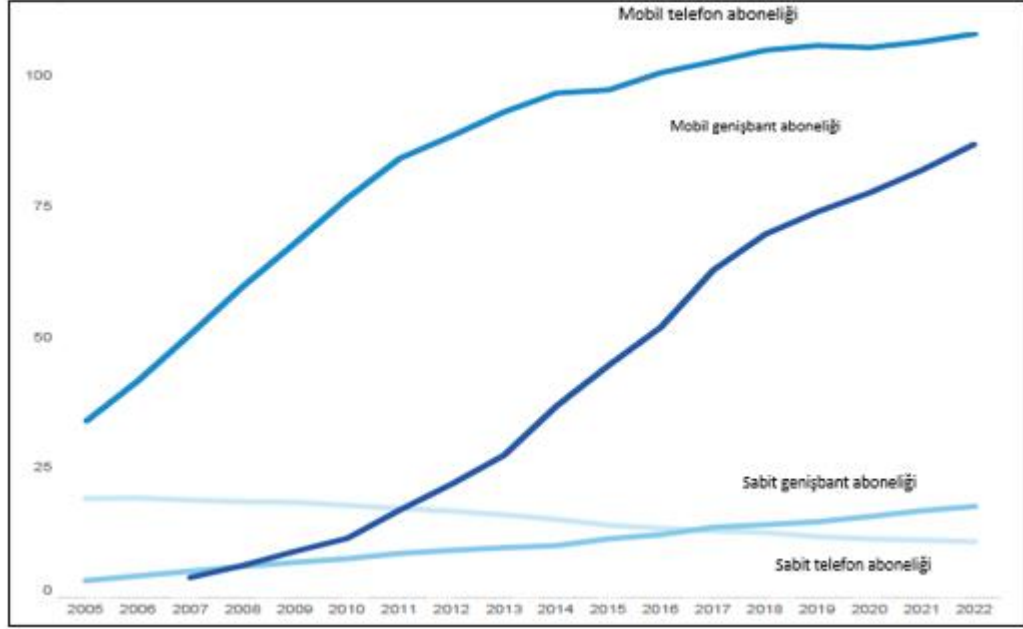
Çalışanların iş kültürüne yönelik davranışlarının şekillendirilmesinde çeşitli faaliyetler uygulanmaktadır. Alan yazınında genel olarak insan kaynakları uygulamaları olarak yer alan faaliyetler pazarlama perspektifinden bakılarak içsel pazarlama faaliyetleri olarak araştırma değişkenleri arasında yer almaktadır. Araştırmada ayrıca,

Çalışanların gelişimine yönelik uygulanan faaliyetlerin çalışanların şirket kültürüne uyum sürecine ne düzeyde etkilerinin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede araştırmanın bağımsız değişkeni olarak içsel pazarlama uygulamaları belirlenmiştir. İçsel pazarlamanın alt boyutları olarak eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, i iletişim ve esnek çalışma alt değişkenlerine yer verilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise kişi örgüt uyumu değişkenidir. Bu etkileşim esnasında srecilerin uygulanmasına yönelik her bir çalışanın zihninde bir adalet algısı oluşacaktır. Bunun yanında iş hayatında daha etkili, alışkan, meraklı, araştırmacı ruhlu çalışanların kendi kabiliyetleri çerçevesinde bir i girişimcilik özelliği ortaya çıkabilmektedir. Araştırma kapsamında çalışanların adalet algısının aracı, i girişimcilik özelliğinin ise düzenleyici rol oynayabileceği öngörülerek bu doğrultuda oluşturulan araştırmanın teorik modeli test edilmeye çalışılmıştır.

8.1.1. Araştırmaya Konu Telekomünikasyon Sektörü Hakkında Bilgilendirme

Günümüzde teknolojik gelişmelerin kendine yer bulduğu sektörlerin başında telekomünikasyon sektörü gelmektedir. Değişen insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere sektörde her geçen gün farklı bir uygulama tüketicilerin kullanımına sunulmaktadır. Telekomünikasyon sektöründeki her bir yenilik önemli bir teknolojik yatırıma da zorunlu kılmaktadır. Büyük lde teknolojik inovasyonu gerektiren araştırmalar beraberinde büyük finansal sermayeleri de sürüklemektedir. Bunun yanında firmalar arası rekabet bu yatırımları daha önemli bir seviyeye çıkarmaktadır (Fauzi vd., 2022: 98). Rekabetin firmalar üzerinde oluşturduğu baskı inovasyonu tetikleyen önemli bir unsurdur. Sektörde öncelikle rekabeti göğüslemek ve hayatta kalmak her işletmenin öncelikli hedefi olduğundan işletmeler sürekli bir gelişim ve inovasyon içerisindedir (Bansal vd., 2021: 715). Sektörde her yeni çıkan hizmet kullanıcılar tarafından denenmekte ve global düzeydeki iletişim sayesinde de tüm tüketiciler tarafından bilinmekte ve talep edilmektedir. Mobil teknolojiler ve internet yayılımı sayesinde tek kaynaktan bağımsız olarak bilgi alışverişi sağlanabilmektedir. Telekomünikasyon sektöründeki bir gelişme anında birçok ülkede karşılık bulmakta ve sektörde global düzeyde bir yükseliş trendi yaşanmaktadır. Telekomünikasyon sektöründeki gelişmeler raporuna göre (KPMG, 2020: 4) Dünya nüfusu 7,75 milyar, yıllık büyüme %1, mobil telefon kullanıcıları 5,19 milyar, yıllık büyüme %1,5, penetrasyon %67, internet kullanıcıları 4,54 milyar, yıllık büyüme %3,5, penetrasyon %59, aktif sosyal medya kullanıcıları 3,8 milyar, yıllık büyüme %9,1, penetrasyon %49 olarak belirtilmektedir. Bu veriler işığında dünyada telekomünikasyon hizmetlerinin nüfusun önemli bir kısmı tarafından kullanıldığı

anlaşılmaktadır. Uluslararası telekomünikasyon birliğinin (ITU) 2022 yılındaki raporuna göre dünyada 2005-2022 yılları arasındaki mobil genişbant sabit telefon hizmetlerinin her 100 kişi başına düşen abonelik oranının değişim grafiği aşağıda Şekil 7’de verilmiştir.

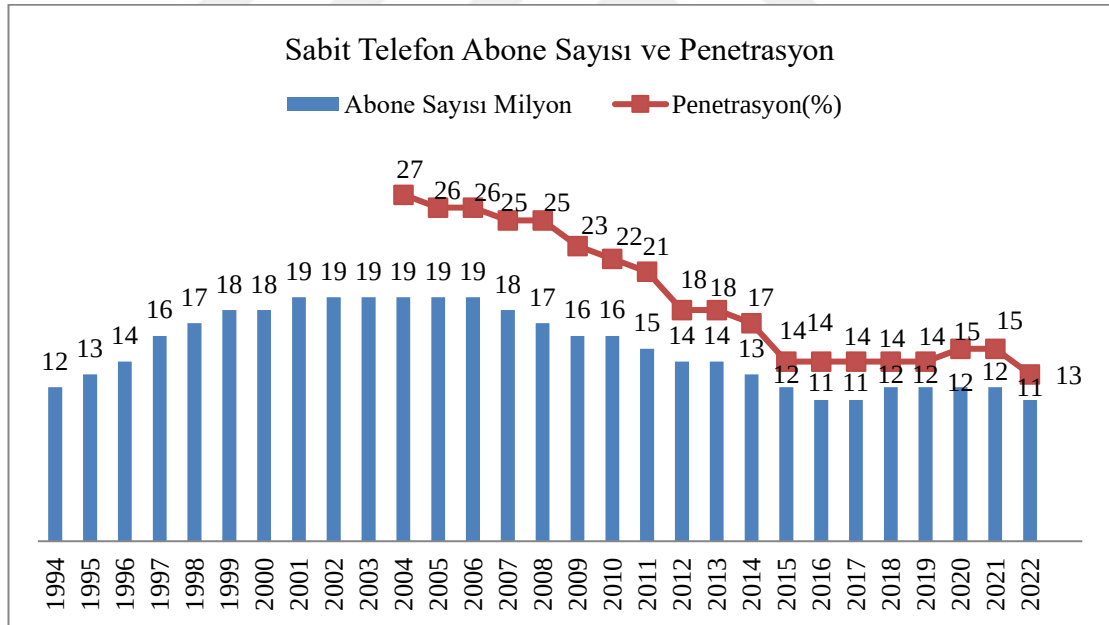


Şekil 7. Dünya mobil genişbant sabit telefon abonelik değişimi (ITU, 2022).

Şekil 7 incelendiğinde 2005 yılından 2023 yılına kadar sabit telefon aboneliği azalırken sabit genişbant internet aboneliğinin artarak %25 seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Mobil telefon aboneliğinin sabit hizmetlere göre daha yüksek bir artış oranı ile 2005 yılından 2022 yılına kadar yüksek bir ivme ile geliştiği anlaşılmaktadır. Dahası 2022 yılında mobil abonelik yaygınlık oranı %100'ün üzerine çıkmıştır. Mobil genişbant aboneliği ise bu oranı biraz geriden takip ederek yaklaşık %80 seviyelerindedir. Bu değişimin daha çok teknoloji ile ilişkili olduğu söylenebilir. Mobil telefonlardan genişbant hizmetlerin kullanımına imkân sağlanan yeni nesil teknolojiler kullanıma girdikçe mobil genişbant aboneliği de hızla artmaktadır. İlgili kurumun aynı dönem raporuna göre dünya nüfusunun %66'sının internet hizmetlerini kullandığı, bu kullanıcıların %69'unun erkek, %63'ünün kadın, %75'inin ise 15 ile 24 yaş aralığındaki genç kullanıcılar olduğu belirtilmektedir. Teknoloji olarak %88 4G hizmetlerinden yararlanmaktadır. 2030 yılına kadar hedeflenen olarak; 15 yaş üzerindeki kullanıcıların, hane halkının ve ticari işletmelerin %100 oranında internet erişimlerinin sağlanması, sabit genişbant abonelerinin %100 oranında en az 10Mbps hızında internet erişiminin sağlanması, okullarda 20Mbps ve 200GB internet kullanımına imkân verilmesi olarak belirtilmektedir.

Böylelikle sektörde her geçen gün hem mevcut ürünlerin gelişimi ve kullanım hacmi artmakta hem de yeni bir uygulama ile sektördeki ürünlere bir yenisi daha eklenmektedir. Her 4 yılda bir bilgi teknolojilerine bir yenilik eklenmektedir. İnternet, mobil, sabit telefon, radyo ve televizyon bu teknolojilerin ana unsurlarını oluştursa da yapay zekâ, nesnelerin interneti ve robotik uygulamalar sektörü daha inovatif bir sürece taşımaktadır (Inoyatova ve Isakov, 2022: 1086).

Türkiye’de telekomünikasyon sektöründeki ana hizmetler olan sabit telefon, internet ve mobil telefon hatlarının özel firmalar tarafından sunulması ile ilgili düzenlemeler Bilgi İletişim Kurumu tarafından organize edilmektedir. Veriler incelendiğinde sunulan hizmetlerin önemli bir pazar büyüklüğüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Sektörden elde edilen finansal gelirlerin büyüklüğü işletmeler arasında önemli bir rekabet ortamının oluşmasına da yol açmaktadır. Bu sebeple birçok firma bu finansal büyüklükten pay alabilmek için bu piyasada yer almak istemektedir. Aşağıda Şekil 8’de sabit, mobil ve genişbant internet hizmetlerine ait birtakım istatistiki veriler verilmiştir.

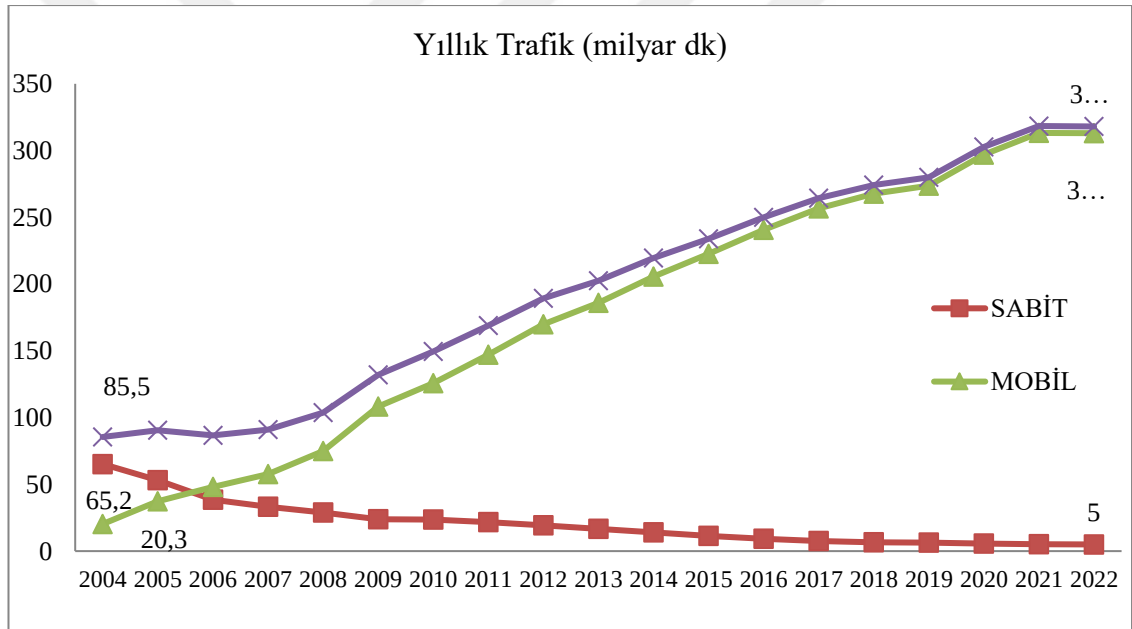


Şekil 8. Sabit abone sayısı ve penetrasyon (BTK, 2022).

Sabit telefon hizmetleri geçmişte uzak mesafe haberleşmesinin sağlanmasında en etkili iletişim aracıydı. Şekil 8 incelendiğinde 2000’li yılların başlarında abone sayılarının maksimum seviyeye ulaşarak 19 milyon aboneye kadar ulaştığı anlaşılmaktadır. Türkiye’deki nüfusun sabit telefon hizmetine sahip olma oranını gösteren penetrasyon (yaygınlık) oranı ise aynı yıllarda %27 ile en yüksek seviyeye ulaştığı görülmektedir.

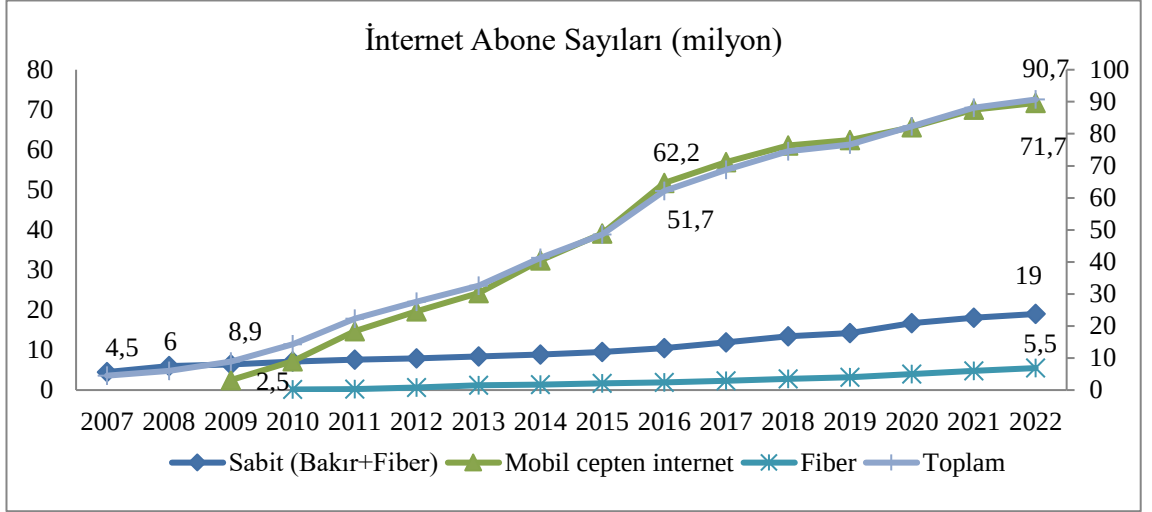
Yalnız yıllar içinde mobil telefon hizmetlerinin yaygınlaşması ile birlikte abone sayılarında bir düşüş meydana gelmiş olup, 2022 yılında 11 milyon abone civarında bir sayıya gerileme olmuştur. Penetrasyon oranı ise %13 seviyesinde kalmıştır.

Sabit mobil ikamesi telekomünikasyon sektöründeki hizmet kullanım değişiminin önemli göstergelerinden biridir. Şekil 9 incelendiğinde 2004 yılında sabit telefon hizmetlerinden geçen görüşme trafik miktarı 65,2 milyar dakika olarak gerçekleşirken mobilde bu değer 20,3 milyar dakika olarak gerçekleşmiştir. Yıllar içinde sabit telefon hizmetlerinin kullanımı azalırken mobil telefon hizmetlerinin kullanımı artmıştır. 2022 yılında sabit telefon hizmetlerinden geçen görüşme trafik miktarı 5 milyar dakikaya gerilerken mobil telefon hizmetlerinden geçen görüşme trafik miktarı ise 315 milyar dakika olarak gerçekleşmiştir. Türkiye’de 2022 yılında telefon hatlarından yapılan görüşme miktarı toplam 320 milyar dakika olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 9. Yıllık trafik miktarı (milyar dakika) (BTK, 2022).

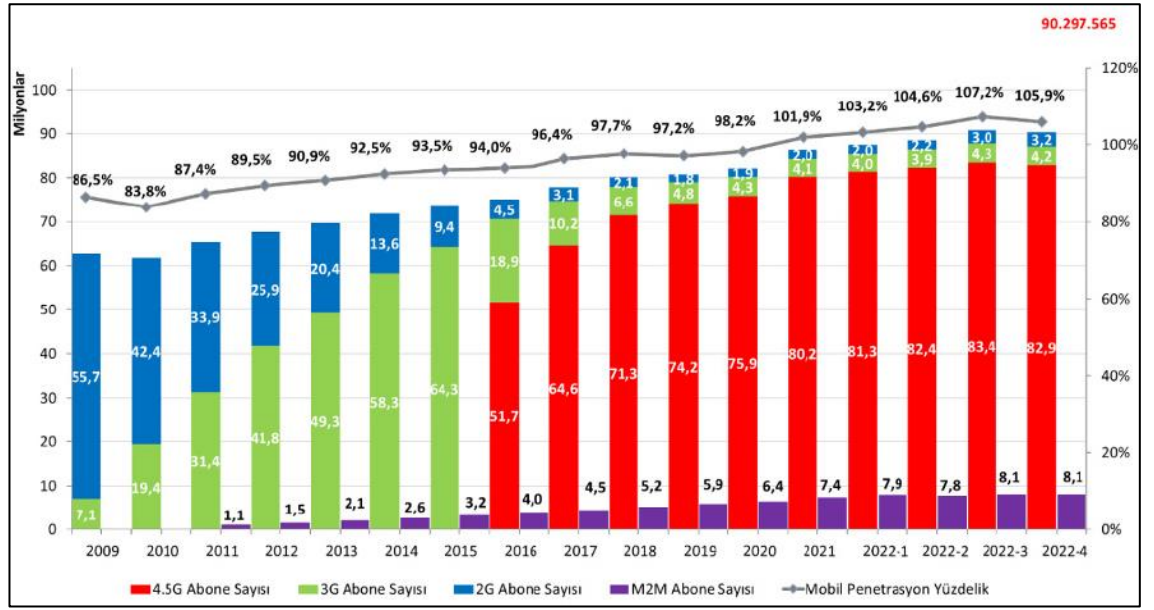
Dünyada tüm ticari piyasalarda neredeyse bütün işler internet ortamında yürütülmektedir. Sosyal medya, eğlence ve haber nitelikli kullanımlar internet kullanımını daha da artırmaktadır. Gelişen fiber optik bağlantılar sayesinde internet bağlantı hızları ve kullanım oranları daha da artmıştır. Şekil 10’da verilen genişbant internet hizmetleri abone sayılarını incelediğimizde abone sayısı 2007 yılında 4,5 milyon iken yıllar için hızla artarak 2022 yılında 90,7 milyona ulaştığı görülmektedir. 2022 yılında fiber internet abone sayısı 5,5 milyon, fiber bakır toplam 19 milyon, mobil internet ise 71,7 milyon aboneye ulaşmıştır.



Şekil 10. İnternet abone sayıları (BTK, 2022).

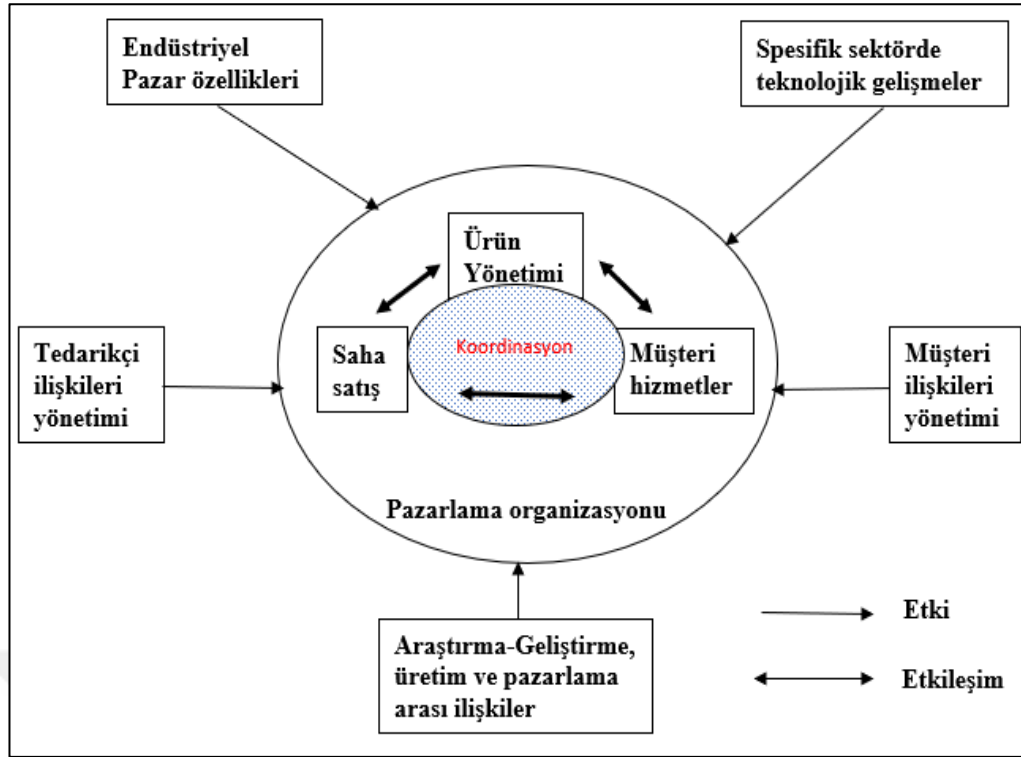
2000’li yılların başından itibaren mobil telefon hizmetlerindeki talep hızla artmıştır. Android ve ios gibi uygulamalar, birçok işlemin cep telefonlarından yapılabilmesini sağlamıştır. Cipten internet hizmetlerinin verilmesi her geçen gün daha hızlı bağlantıları gerektirmektedir. Mobil teknolojilerin bir ifadesi olarak 2G, 3G ve 4,5G hizmetleri kullanıcılara bu anlamda daha hızlı internet bağlantı kalitesini sunmaktadır. Mobil iletişimde teknoloji geliştikçe daha hızlı veri indirme ve yükleme hızları elde edilmektedir. Verinin iletilmesinde ortaya çıkan gecikme süreleri ise azalmaktadır. Yüksek bant genişliği sunarak büyük miktardaki verinin iletilmesinde yeterli kapasite sağlanmış olmaktadır. Teknolojik sistemler iyileştikçe düşük enerji tüketimleri ile enerji verimliliği sağlamaktadır. Daha geniş kapsama alanı sunarak az sayıda baz istasyonu ile daha geniş coğrafi alanlarda hizmet verilebilmektedir. Bu sebeple mobil sektörde teknolojik gelişmelerin önemli faydaları olduğu söylenebilir (Özduman vd., 2020: 272).

Şekil 11 incelendiğinde 2G, 3G ve 4,5G hizmetleri abone değişimlerinin kullanıcılar tarafından hızlı bir şekilde benimsenerek dönüşümün yapıldığı anlaşılmaktadır. Özellikle 4,5G hizmetlerinin yürürlüğe girdiği 2016 yılı itibari ile mobil kullanıcılar hatlarını 4,5G teknolojisinden hizmet alabilecek şekilde dönüştürmüştür. Kurumsal düzeyde teknoloji hizmetleri sunan firmaların tercih ettiği ve makineler arası iletişim anlamına gelen m2m (machine to machine) hizmetlerinde abone sayısı, 2011 yılında 1,1 milyon abone iken 2022 yılında 8,1 milyon aboneye ulaşmıştır.



Şekil 11. Mobil abone sayısı ve penetrasyon (BTK, 2022).

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde firmalar yaptıkları hizmet yatırımlarının karşılığında gelir elde edebilmek için müşterilerine taahhütlü hizmet sözleşmeleri sunarak müşterilerini belli bir dönemde kendilerinden hizmet almaya zorlayabilmektedirler. Bu sözleşmeler genelde 24 aylık olmakta ve dönem içerisinde müşteriler firmaya bağlı kalmaktadırlar. Bir müşterinin sözleşmesi dışında hareket etmesi ise belli bir cayma bedeli ödemesine sebebiyet vermektedir (Yang vd., 2020: 1391). Böyle durumlarda müşteriler genelde sözleşme süresinin sonunda yeniden hizmet alabileceği firmaların hizmetlerini araştırmaktadır. Bir müşterinin hizmet aldığı firmanın hizmetlerinden memnun olmaması durumunda numara taşıma işlemi ile firmasını değiştirebilmektedir. Bu durum firmaların mevcut müşterilerini elde tutmak için daha fazla çaba harcamalarını gerektirmektedir (Sana vd., 2022: 2). Ürünlerde yüksek fiyatlandırma, hizmet hataları, taleplerin zamanında karşılanamaması gibi sebeplerle memnuniyetsiz kalan müşteriler rahatsızlıklarını ağızdan ağıza iletişim yolu ile başka müşterilere de yansıtabilmektedir. Bu da firmalara ve hizmetlere yönelik olumsuz bir yaklaşıma sebep olabilir. Bu nedenle telekomünikasyon firmaları müşterileri ellerinde tutabilmek ve müşterilerle bütünleşik bir yaklaşım ortaya koymak amacıyla müşteri ilişkileri yönetimlerine giderek daha da önem vermektedirler (Bhattacharyya ve Dash, 2022: 280-281).



Şekil 12. Teknoloji şirketlerinde pazarlamanın rolünü etkileyen faktörler (Möller ve Rajala, 1999: 524).

Şekil 12’de teknoloji firmalarının uygulaması önerilen pazarlama stratejisi görülmektedir. Müşteri odaklı pazarlama organizasyonunun merkeze alındığı bu stratejide teknik, operasyon ve destek fonksiyonları müşteri ilişkileri fonksiyonlarını desteklemektedir. Bu şekilde oluşturulan stratejiler rekabetin yoğun olduğu teknoloji sektörlerinde başarı sağlayabilir.

Müşteri ilişkileri yönetimine göre mevcut müşterileri elde tutmak yeni müşteri elde etmeye kıyasla zaman ve maliyet açısından daha verimlidir. Bu sebeple telekomünikasyon firmaları tanıtımlarını artırarak daha fazla yenilik içerisine girmektedirler. Mevcut müşterilerine ve özellikle sadakati yüksek olan müşterilerine yönelik faaliyetlerle müşterilerini elde tutma oranlarını daha da yükseltmeye çalışarak varlıklarını korumaya ve büyümeye çalışmaktadırlar (Rahmayanti vd., 2021: 1322). Müşteri memnuniyetini sağlayarak mevcut müşterileri elde tutmak ve yeni müşteriler elde edebilmek için firmaların sürekli geliştirdiği dışsal pazarlama faaliyetleri, hizmet yönetimini ön planda tutarak müşterilerle sürdürülebilir ilişkiler kurma çabasıdır. Hizmet kalitesini artırmak ve sadakate dayalı stratejiler geliştirmek sektördeki birçok firmanın uyguladığı pazarlama faaliyetleridir (Colorado vd., 2022: 270-271). Mevcut müşterileri memnun etmenin bir yolu olası şikâyetleri anlamak ve onlara etkili çözüm sağlamaktır. Şikâyeti zamanında çözümlenen müşteri memnun kalacak ve firmaya karşı sadakat

davranışı gösterecektir. Müşteri şikâyetleri ile işletmeler ürün ve hizmetlerinin eksik noktalarını daha iyi tespit edebilir ve bu şikâyetler, hizmet mükemmelliğine ulaşma noktasında işletmeye yapıcı fikirler sunabilir. Ürünleri iyileştirmek, eksik ve yanlış giden süreçleri düzeltmek firmayı istenmeyen maliyetlerden uzak tutar ve uzun vadeli gelirlerde artışa yol açar (Ogunode ve Adejimi, 2022: 112). Tüketicilerin telekomünikasyon hizmetlerinden en fazla yapılan şikâyetleri şu şekilde belirtilmektedir (Özsoy, 2021):

- ✓ Çağrı merkezlerinden yapılan sözlü işlemlerde ses kayıtlarının paylaşılmaması.
- ✓ Bayi kanallarında yapılan işlemlerde söylenen taahhütlerin yerine getirilmemesi.
- ✓ Paket aşımalarında müşterinin yeterli bilgilendirilmemesi.
- ✓ Hizmet kalitesinin satın alınan hizmet paketinden daha düşük olması.
- ✓ Hizmet kesintilerinde mağduriyet yaşanması.
- ✓ Taahhüt, ücretlendirme, faturalandırma ve cayma bedeli alınması uygulamalarında eksik bilgilendirme yapılması ve yeterli satış sonrası desteğin verilmemesi.
- ✓ Çağrı merkezi hizmetlerine yeterince ulaşamama.

Telekomünikasyon hizmetlerinden yapılan şikâyetler incelendiğinde hizmete yönelik temel konularda eksiklikler olabildiği görülmektedir. Bu eksikliklerin giderilmesi ancak yeterli bir satış sonrası hizmet sunumu ile olabilir. Bu noktada şikâyet talebinin doğru anlaşılacak gereken çözümün hızlıca sağlanması konusunda yeterli bilgilendirmelerin yapılabilmesi ancak yetenekli çalışanlar ile mümkündür.

Teknolojinin çalışanlar ile bütünleştirilmesi süreçlerin titizlikle yönetimine katkı sağlamaktadır (Al-Hadravi vd., 2022: 2-3). Nesnelerin interneti teknolojisi ile birçok nesnenin ve çalışanların iş süreçlerinin içerisine bir bütün halinde dâhil olması büyük bir verinin ortaya çıkmasına ve yeni bir ticari ekosistemin var olmasına sebep olmaktadır. Firmalar ortaya çıkan büyük verinin analizini yaparak elde edilen sonuçları yönetim süreçlerine dâhil etmektedir. Böylelikle iş süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetebilmektedirler (Moumtzidis vd., 2022: 1-2). Ticari piyasalarda hizmet veren işletmeler teknolojinin çeşitli uygulamalarından da faydalanmaktadırlar. Veri merkezi hizmetleri, bulut teknolojileri, yapay zekâ uygulamaları sektörde hızla yerini almakta ve tüketicilerin kullanımına sunulmaktadır. Telekomünikasyon sektörü ticari piyasalarda hizmet veren işletmelere haberleşme altyapısı sunması sebebiyle ekonomik büyümeyle de yakından ilgilidir. Yılmaz ve Kırışkan (2020) çalışmalarında telekomünikasyon altyapısındaki gelişmeler ile ekonomik büyüme arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Sektör kendi içinde önemli bir pazarı barındırmakla birlikte etkilediği diğer ekonomik alanlarda da önemini artırmaktadır. Bu anlamda

telekomünikasyon sektörünün birçok sektöre öncülük ettiği söylenebilir. Her geçen gün daha da büyüyerek teknolojinin farklı kırımlarını içeren hizmetleri sunmakta olan ve diğer sektörlerdeki firmalara da altyapı desteği veren firmalar ise kalifiye istihdam güçlerini artırarak müşterilerine daha kaliteli hizmet sunma çabası içerisinde olmalıdırlar.

8.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Teknolojinin gelişmesi ile iletişim yöntemleri de hızla değişmektedir. Tüketici ihtiyaçlarının da çeşitlendiği günümüzde telekomünikasyon sektöründe hizmet veren işletmeler, tüketicilere daha etkin hizmet verebilmek için yoğun bir rekabet içerisine girmektedirler. Mevcut müşterilerini elde tutup yeni müşteriler ile portföylerini geliştirme ve sektörde daha etkin rol alma çabaları rekabeti her geçen gün farklı bir boyuta getirmektedir. Bu bağlamda bütün işletmeler pazar yapısını çeşitlendiren ürün ve kampanyalar geliştirerek pazarı genişletmeye ve müşterilerini cezbetmeye çalışmaktadır.

Hizmet sektörünün önemli bir özelliği ürünlerin soyut olmasıdır. Bu sebeple tüketiciler ancak deneyimleri sonrasında hizmetler hakkında gerçek deneyim ve fikir sahibi olabilmektedirler. Yeni satın alım esnasında tüketiciler telekomünikasyon ürünlerine karşı kararsız ve tam bir kafa karışıklığı içerisinde olabilmektedirler. Ürünlerin hizmet ihtiyaçlarına göre çeşitlenmesi bu durumu daha da karmaşık hale getirmektedir. Böyle bir durumda müşteri ilişkileri çalışanlarının rolü ve önemi daha da ön plana çıkmaktadır. Şirket politikasını kavramış, ürün ve hizmetler konusunda bilgi sahibi ve kabiliyetli çalışanlar müşteri memnuniyeti çerçevesinde daha başarılı bir hizmet sunacağından yeni müşteri kazanımını artırıp mevcut müşteri memnuniyetini sağlayarak tüketicilerin daha sadık müşteriler olması için tartışmasız önemli bir çaba sergilemektedirler. Bu önemden dolayı, sektörde hizmet veren işletme yönetimleri, çalışanları sektörde daha verimli hizmet edebilecek seviyeye getirmeye gayret ederek mevcut durumda rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Sektördeki bu yönlü faaliyetler çalışanların şirket kültürüne uyum süreçlerine doğrudan etki etmektedir. Ayrıca bu etkide faaliyetlerin uygulanması esnasında çalışan zihninde oluşan adalet algısının ve yine çalışanların kişisel girişimcilik özelliklerinin ilave bir rol alacağı ve sürece katkı sağladığı öngörülmektedir.

Geleceğin pazarlama stratejilerini bilimsel araştırma verilerine dayandırarak alınacak kararlarda daha başarılı sonuçlar ortaya konacağı şüphesizdir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı sektörde çalışanlara yönelik uygulanan faaliyetlerin olası sonuçlarının değerlendirilerek işletme yöneticilerine bilimsel veriler ışığında yol gösterici bilgi sağlamak ve farkındalık yaratmaktır. Böylelikle, işletmelerin

pazarlama ve insan kaynakları yöneticileri gelecek planlamalarında daha etkili kararlar alabilecek ve rekabet avantajlarını arttırabileceklerdir.

Telekomünikasyon sektöründe sunulan hizmetlerin çeşitliliği sebebiyle çok farklı görevlerde çalışanların istihdam edilmelerine olanak vermektedir. Bu bağlamda araştırma evrenini, Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe hizmet veren köklü bir işletme ve onun çalışanları oluşturmaktadır. Sektörün büyüklüğü ve çeşitliliği düşünüldüğünde, bir işletme bünyesinde sadece müşteri ilişkileri bölümünde hizmet veren çalışanlarla sınırlı olan veri toplama ve değerlendirme araştırmanın bir kısıtı olarak düşünülebilir. Sektördeki farklı işletmelerin farklı bölümlerinde hizmet veren çalışanların değerlendirilmesi ise gelecek çalışmalar için önerilebilir.

8.3. Araştırmanın Literatüre Katkısı

Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe binlerce kişi istihdam edilmektedir. Üniversitelerin iktisadi ve idari bilimler fakülteleri, mühendislik fakülteleri ve benzeri diğer fakültelerinin farklı bölümlerinden mezun olan öğrenciler çalışma hayatına atılarak telekomünikasyon sektörünün farklı hizmet birimlerinde görev alabilmektedirler. Üniversitelerde temel eğitimlerini tamamlayan öğrenciler iş hayatında hiç bitmeyen bir öğrenim ve gelişim ortamına girmiş olurlar. Kişiler arası ilişkiler, ticari ilişkiler, Şirketlerin sektörde uzun dönemli kâr politikalarına yönelik ortaya koydukları sorumluluklar ve bunun sonucunda ortaya çıkan dinamikler, çalışanları etkileyerek Şirkete, iş yaşamına bakış açılarını değiştirebilmektedir.

Bu araştırma kapsamında telekomünikasyon sektöründe müşteri ilişkileri çalışanlarının Şirket içi faaliyetler sonucunda oluşan görüş ve tepkilerinin istatistiksel olarak analizleri neticesinde belirli sonuçlar elde edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bu sonuçlar ilgili alan yazınındaki bilgi birikiminin de artmasına olanak sağlayacaktır. Bilimsel araştırma yöntemleri kullanılarak üretilen bilgiler, işletmelerin pazarlama faaliyetleri ve insan kaynakları karar alma süreçlerine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Tasarlanan teorik modelin test edilmesine yönelik yapılan saha çalışması sektörün durumu hakkında bilgiler verdiği gibi iyileştirilmesi ve alan yazınının zenginleştirilmesi noktasında da katkılar sağlayacaktır.

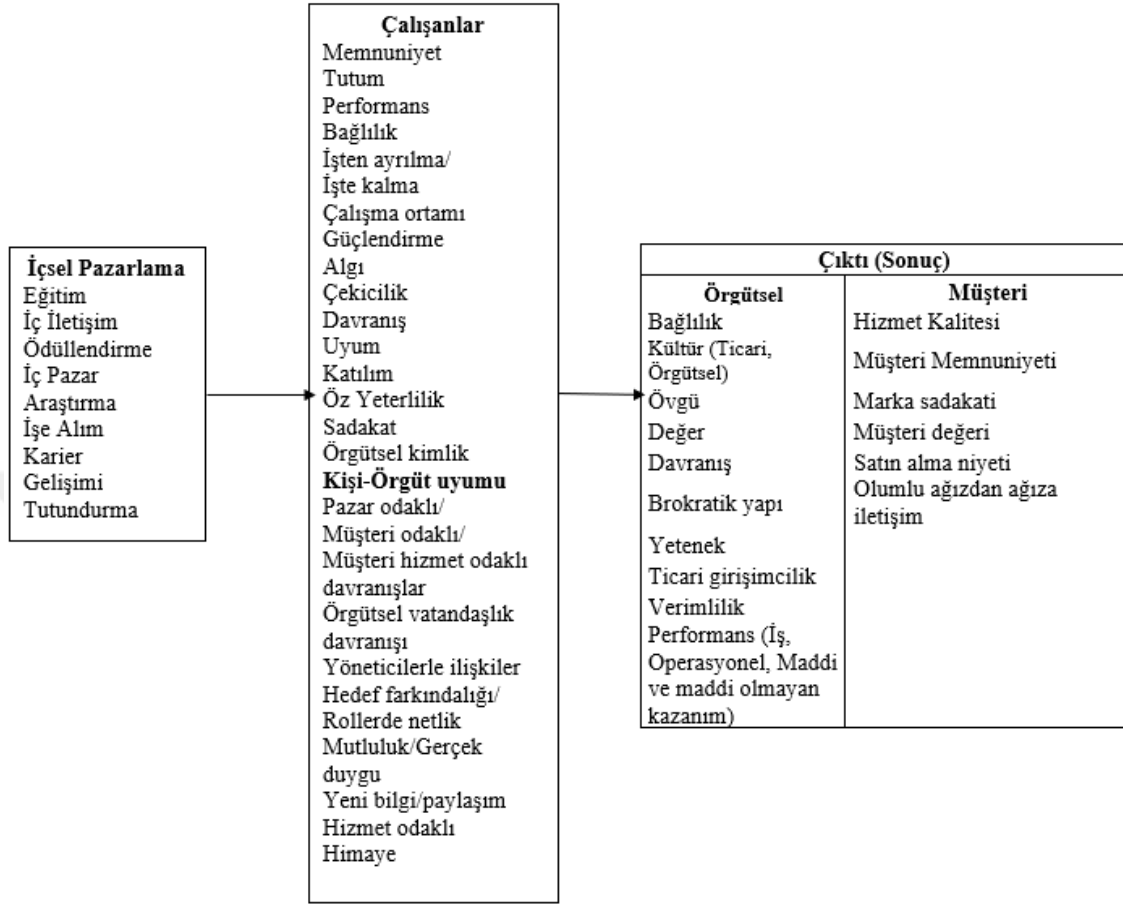
8.4. Araştırma Modeli ve Hipotezlerinin Geliştirilmesi

Bir işletme bünyesinde gerek müşteriler gerekse de çalışanları bütünsel olarak önceleyerek oluşturulan hem dışa dönük hem de içe dönük pazarlama stratejilerinde temel amaç müşteri değeri oluşturmaktır. Müşteri değeri oluşturmaya giden yol çalışanlara

odaklanmaktan geçmektedir. Örgüt kültürüne temel olabilecek bir norm ise çalışan davranışlarına odaklanmaktır (Gounaris vd., 2010: 1673). Davranışsal kuram, iş yerlerinde çalışanlara yönelik ortaya koyulan uygulamaların çalışanların örgüt hedeflerine yönelik tutum ve davranışlarını kontrol etmek amacı ile uygulandıklarını varsayar (Jackson vd.,1989: 728; Jiang ve Messersmith, 2018: 8). Bu perspektiften bir işletme bünyesinde müşteri ile iletişim kuran çalışanların şirket misyonuna, hedeflerine, stratejilerine ve sistemlerine uyum sağlamaları ancak çalışanların doğru tutum ve davranışları ile mümkün olabilir. Uygun bir müşteri hizmeti iklimi için birçok şeyi doğru yapacak, tüketiciler için kaliteli hizmet deneyimi oluşturacak çalışanlar yetiştirmek gereklidir. Gerekli biçimlendirme, çalışanların istenen müşteri hizmetleri kavramını içselleştirmeleri ve oluşturulan örgüt kültürüne uyum bağlamında tutum ve davranışlarını değiştirmeleri ile mümkündür (Varey, 1994: 42). Satış stratejilerini daha yenilikçi bir açıdan ele alabilmek adına müşterilerin karakteristik özelliklerinin farkında olan müşteri ilişkileri çalışanları yeni ürün satışını ve yaygınlığını artıran bilinçli davranışsal faaliyetler göstererek firmanın sektörel rekabetine destek olurlar (Ruzic ve Benalic, 2018: 66). Davranışsal kuram çerçevesinde öngörülebilir sonuçlar için çalışanların belirli rol davranışları göstermeleri gerekmektedir. Bireylerin tekrarlayan rol davranışları tutarlı ve beklentiler ile uyumlu olduğu sürece etkili olacaktır (Jackson ve Schuler, 1995: 240). Belirli rol davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan örgüt kültürü, örgütsel hedeflerin başarılması noktasında bütün çalışanların kolektif çabasının bir bütünü oluşturur. Bu çaba ile sektörde rakipler ile rekabet edilebilecek bir kabiliyet elde edilebilir. Bundan dolayı rekabetin yön verdiği hizmet sektörlerinde hizmet kalitesinin değeri çalışanların davranışları ile yakından ilgilidir. Çalışanların davranışları, müşterilerin tekrar satın alma niyetine yön vererek tekrar tekrar müşteri olma eğilimlerini etkilemektedir (Huang ve Chen, 2013: 180). Örneğin, Hernandez-Diaz vd. (2016) yaptıkları çalışmalarında örgüt kimliğini, örgütün başarıları ve başarısızlıklarının bir bütünü olarak ortaya çıkan deneyim algısı olarak tanımlamakta ve içsel pazarlamanın örgüt kimliğine pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu vurgulamıştır. Bunun yanında pazarlama alan yazınında içsel pazarlama ile ilgili yapılmış araştırmalarda ele alınan kavramlar ve bu kavramları konu edinen araştırma sayıları Şekil 13'te verilmiştir.

Şekil 13'e göre içsel pazarlama uygulamalarının çalışanlar üzerinde özellikle tutumsal, davranışsal ve uyuma etki eden bir yapısı olduğu göze çarpmaktadır. Bu etkileşimin sonuçta örgütsel ve müşterilere yönelik birtakım sonuçları olduğu görülmektedir. Örgüt düzeyinde bağlılık, ticari kültür, davranışsal sonuçlar, müşterilere

yönelik memnuniyet, sadakat ve müşteri değeri oluşturmaya dikkat çekmektedir. Bütün bu araştırma modelleri içsel pazarlamanın teorik yapısı ile uyum göstermektedir.



Şekil 13. İçsel pazarlamanın bağlamsal ilişkileri (Huang, 2020: 176; Qaisar ve Muhamad, 2021: 279).

Pazarlama perspektifinde, işletmelerde geniş çerçevede insan kaynakları uygulamaları olarak değerlendirilen bu süreçler, işletmenin pazarlama stratejileri ön plana çıktığında ele alınmaktadır. Bu durum hizmet sektörü işletmelerinde daha ön plandadır (Grönroos, 1978). Hizmetlerin son kullanıcıya ulaştırılmasında müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanların gayretlerine daha çok ihtiyaç duymaktadır. İşletme yöneticileri böyle durumlarda çalışanı bir iç müşteri (Ahmet ve Rafiq, 1995) olarak değerlendirerek içsel pazarlama anlayışı çerçevesinde yönetmektedir (Collins, 1991; George, 1990: 64). İşletmenin müşteri ilişkileri departmanında görev yapan çalışanları için uyguladığı stratejiler onların tutum ve davranışlarının şekillenmesinde etkili olarak örgüt kültürünün meydana gelmesini sağlamaktadır (Gounaris, 2006: 433-434). Örgütsel yetenekler çalışanların davranışlarını şekillendiren faktörlere bağlıdır. İçsel pazarlama uygulamaları da çalışanların davranışlarının şirket misyonu çerçevesinde oluşarak (Ahmed vd., 2003:

1224; O'reilly vd., 1991: 487) şirket performansının yeterli düzeyde sağlanmasında bir kriter olmaktadır (Wright vd., 2005). Bunun yanında çalışanların şirket hedeflerinin başarılmasında müşteri odaklı davranışlar sergilemesi ve müşteri talep ve isteklerini odağına alarak en iyi hizmet verme anlayışı göstermesi öncelikle davranışsal bakış açısı ile açıklanabilir (Ferdous ve Polonsky, 2014: 304). Çalışanların müşteri odaklı davranışları, müşterilerin satın alma kararlarını onları memnun edecek şekilde sağlama arzusu, müşteri ihtiyaçlarının değerlendirilmesine yardımcı olma, ihtiyaçlara uygun ürün sunma, iyi bir ürün tanıtımı, müşteri ilgisine uygun satış sunumu, aldatıcı ve manipüle edici davranışlardan ve satış baskısı yapmaktan kaçınma olarak belirtilebilir. Bu tür davranışların gelişiminde ise içsel pazarlama uygulamalarının olumlu bir katkısı vardır. Bu durum sonunda çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlamasına ve şirket hedeflerine ulaşmaya sebep olmaktadır (Al Samman ve Mohammed, 2020: 853). Müşteri odaklı bir şirket kültürü ve rekabet avantajı için öncelikle müşteri ilişkileri çalışanlarının davranışlarına odaklanarak (Mazzarolo vd., 2021:813; Nishii vd., 2008) müşterilere sunulan hizmetin kalitesinin artırılması hedeflenmektedir. Kaliteli hizmet için çalışanların tekrarlanan, öngörülebilir, işbirlikçi ve birbirine bağlı davranışlar ortaya koymaları ve sonuçta sunulan hizmetin talep edilen ihtiyaca cevap verebilmesi ve tüm bunlar için ise çalışanların endişe etmeleri gerekmektedir. Bilinmelidir ki ancak çalışan davranışları işletmenin amaçları ile uyum sağladığı sürece kaliteli bir hizmet sunulabilir ve rekabet avantajı sağlanabilir (Schuler ve Jackson, 1987: 210; Kaufman, 2014; Liao vd., 2009). Yapılan alan yazını incelemesinde bir çalışanın görev yaptığı organizasyona uyum sürecinde kişisel tutum ve davranışlarının önemli bir etken olduğu yönünde çalışmalara rastlanmıştır (Seong Choi, 2019: 129; Xiaojun ve Peilan, 2009). Bu sebeple insan kaynakları ve pazarlama uzmanları sektörde işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmek için işletmenin değerlerine saygılı ve bu değerleri benimseyip içselleştirmiş bir iş gücü oluşturmak zorundadır. Ancak şirketin değerlerini kendi becerileri ile bütünleştirip bir uyum sağlayabilmiş çalışanlarla oluşturulan bir iş gücü firmaya gereken başarıyı getirebilir (Dhir ve Dutta, 2020: 549). Bu başarının ortaya çıkarılması çalışanların tutum ve davranışlarının şirket ihtiyaç ve hedeflerine (Schuler, 1992) uygun bir şekilde yönlendirilmesi ile mümkün olabilir. Bunun en etkin yollarının başında insan kaynakları uygulamaları gelmektedir (Memon vd., 2018: 286-287). İnsan kaynakları uygulamaları çalışanların gelişimine (kariyer, fırsatlar, eğitim, güvenlik, katılım, paylaşım, motivasyon, kazanım, yüksek performanslı iş uygulamaları) katkı sağlayarak çalışanın örgüt süreçlerini değerlendirme sonucundaki kararlarına (uyum, bağlılık, vatandaşlık davranışı, ayrılma niyeti, uzaklaşma) etki etmektedir (Uppal, 2020;

Vekeman vd., 2019; Sikora vd., 2015). Bu çerçevede ilgili alan yazınında yapılmış araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Autry ve Wheeler (2005) depolama yapan firma çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarının (oryantasyon, eğitim) kişi-duygusal ve bilişsel uyum (amir, firma, çalışan) düzeylerine etkilerini incelemiş olup, eğitim süresi boyutu ile firma uyum sürecinde bilişsel uyum için anlamlı etki tespit ederken, duygusal uyum için anlamlı bir etki tespit edememiştir.

Awan vd. (2015) telekomünikasyon sektöründe müşteri ilişkileri çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında, içsel pazarlamanın iş tatmini, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri araştırılmış olup, ilgili değişkenler arasında anlamlı etkilerin tespit edildiği vurgulanmıştır.

Ishaque ve Shahzad (2016) telekomünikasyon sektöründe müşteri ilişkileri çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında, içsel pazarlamanın çalışan memnuniyeti, performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu ve anlamlı etkilerini tespit etmiştir.

Kasekende vd. (2020) üretim sektöründe yaptıkları çalışmalarında stratejik insan kaynakları uygulamaları olarak belirledikleri ödüllendirme ve çalışan gelişimi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişi örgüt uyumu üzerinde anlamlı etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kesen vd. (2020) turizm sektöründe yaptıkları çalışmalarında içsel pazarlamanın birey örgüt uyumu (pozitif) ve işten ayrılma niyetine (negatif) etkisini araştırmış olup anlamlı etkiler tespit edebilmişlerdir.

Kılınç vd. (2020) telekomünikasyon sektöründe yaptıkları çalışmalarında içsel pazarlama uygulamaları (ödül ve motivasyon, etkili iletişim, iş gören gelişimi) ile örgütsel bağlılık (duygusal, devam, normatif) boyutları arasındaki korelasyon ve ilgili değişkenlerin sosyo-demografik değişkenlere göre farklılıklarını araştırmış olup faktörler arası anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Lings vd. (2008) hizmet sektöründe müşteri ilişkileri çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında içsel pazarlama oryantasyon (örtülü ve açık iletişim) ve eğitim faktörlerinin çalışan bağlılığı ve hizmet sunumu faktörleri üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmalarında faktörler arası anlamlı etkiler tespit etmiştir.

Marcano (2015) ise telekomünikasyon sektöründe yaptığı araştırmasında içsel pazarlama değişkenlerinin frekans dağılımlarını incelemiştir.

Öztürk ve Eysel (2021) telekomünikasyon sektörün IT departmanında görev yapan çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında esnek çalışmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyetine anlamlı etki ettiğini ortaya koymuştur.

Pare ve Tremblay (2007) bilgi teknolojileri sektöründe hizmet veren çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarının (tanıma, güçlendirme, ödüllendirme, rekabet gelişimi, bilgi paylaşımı) örgütsel bağlılık (duygusal, devam) örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti (negatif) üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Öte yandan Xiaojun ve Peilan (2009) insan kaynakları uygulamalarının (seçim, eğitim, kariyer planlama) kişi örgüt uyumuna etkilerini teorik olarak incelemiştir.

Yapılan alan yazın incelemesi sonucu geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

H₁: İçsel pazarlama uygulamalarının kişi örgüt uyumu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu bağlamda;

H₁₁: İçsel pazarlama uygulamasının eğitim ve gelişim alt boyutunun kişi örgüt uyumu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₂: İçsel pazarlama uygulamasının ücret ve ödüllendirme alt boyutunun kişi örgüt uyumu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₃: İçsel pazarlama uygulamasının güçlendirme alt boyutunun kişi örgüt uyumu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₄: İçsel pazarlama uygulamasının iç iletişim alt boyutunun kişi örgüt uyumu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₅: İçsel pazarlama uygulamasının esnek çalışma alt boyutunun kişi örgüt uyumu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

İşletmeler, rekabette bulundukları sektörlerde diğer firmalara göre farklı pazarlama stratejileri uygulamak adına ön planda görev yapan çalışanlarının gelişimlerine önem verirler. Çalışanların iç müşteriler olarak değerlendirildiği içsel pazarlama kavramının uygulanması çalışanların tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Çalışanlar, işlerini icra ettikleri sırada elde ettiklerini eşitlik kavramı içerisinde sürekli bir değerlendirme süreci içerisinde (Lings ve Greenley, 2005: 293). Eşitlik teorisine göre çalışanlar, işletme içi uygulamaların dağıtımı sırasında elde ettikleri kazanımları sürekli bir kıyaslama içerisinde bulurlar. Bu kıyaslama sonucu kazanımlarının görece yoksunluğu sonucu bir memnuniyetsizlik içerisinde olabilirler. Bu duygular, çalışanların eşitlik algısı

içinde adalet algılarını yordamaktadır (Adams, 1965: 272). Örgütsel adalet kavramı davranış yazınında önemli bir kavram olup çalışanların bir iş yerindeki hakkaniyet duygularını tetiklemektedir. Bu anlayış çalışanların davranışlarını da etkilemektedir. Olumlu adalet algısı neticesinde pozitif sonuçlar alınabilmekte ve çalışanların memnuniyetini artırarak örgüte yönelik bağlılık duyguları geliştirilebilmektedir (Sheeraz vd., 2020: 736). Örgütsel adalet aynı zamanda insan kaynakları uygulamaları ile de yakından ilgilidir. İnsan kaynakları uygulamaları çalışanların tutum ve davranışlarının örgüt kültürü çevresinde şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Eğitim, gelişim, ödüllendirme, terfi, iletişim ve çalışma esnekliği gibi süreçlerin yürütülmesinde çalışanların algılarında oluşacak eşitlik algısı örgüt kültürüne uyum sürecine etki edecektir (Kurian, 2018: 12). Alan yazında örgütsel adalet kavramı dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak incelenmektedir. Prosedür adaleti, yöneticilerin belirli sonuçlara ulaşabilmek adına oluşturdukları karar verme ve yürütme kurallarını ifade etmektedir. Etkileşim adaleti, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki sosyal ilişkileri ifade eder. İş süreçlerinin uygulanması sırasında yöneticilerin bilgi paylaşımı ve kişiler arası iletişimin yeteneğinin bir sonucudur. Dağıtım adaleti ise şirket içinde uygulanan bütün süreçlerin çalışanlar arasında nasıl paylaştırıldığının bir sonucudur (Özbek vd., 2016:5-6). Çalışanların, içsel süreçlerin dağıtımı konusundaki görüşleri, örgüte bağlılıklarını etkileyen bir kavramdır. Dağıtımın adaletli oluşuna göre şirkete yönelik düşünceleri değişebilmektedir. Bu algı içsel pazarlama uygulamalarının yürütülmesi esnasında kişinin elde ettiği kazanımların bir değerlendirmesi sonucu ortaya çıkar (Jasso vd., 2015). Çalışanlar, içsel pazarlama uygulamalarının dağıtımı esnasında ortaya çıkacak adalet algıları ile duygusal bir değerlendirme sürecine girerler. Bu değerlendirmeden olumlu ve olumsuz sonuçlar çıkabilir. Olumsuz değerlendirme onlarda işe yabancılaşma, işten ayrılma gibi sonuçlar doğurabileceği gibi, olumlu değerlendirme ise uyum ve bağlılığı arttıracaktır (Çelik ve Damar, 2017: 866). Ayrıca bu araştırma sürecinde uygulamaların, çalışanların adalet algısını etkilediği sonucunun ortaya çıkması, uygulamaların daha adaletli dağıtılması gerektiği sonucunu ortaya çıkaracaktır. Aynı zamanda hangi uygulamanın daha adil bir şekilde dağıtımının yapılması gerektiği sonucu da elde edilebilecektir. Sonuçta çalışanların tutum ve davranışlarının şekillenmesinde önemli rol oynaması sebebiyle içsel pazarlama uygulamalarının dağıtımının adaletli uygulanıp uygulanmadığının test edilmesi ve bunun sonucunda hangi uygulamanın dağıtımında daha adaletli bir yaklaşım sergilenmesi gerektiğinin ortaya çıkarılması sorunsalı üzerine odaklanılmıştır. Bunun sonucunda alınacak efektif kararlar çalışanların örgüte yönelik bakış açılarını olumlu yönde etkileyecektir (Ajlouni vd., 2021: 466). Bu

çerçevede alan yazın incelenerek içsel pazarlama uygulamaları, dağıtım adaleti algısı ve kişi örgüt uyumu ilişkisinin incelendiği araştırmalar ve elde ettikleri sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Ajlouni vd. (2021) kamu kurumu personeli üzerinde yaptıkları çalışmalarında örgütsel adalet (dağıtım, prosedür, etkileşim, evrimsel) boyutları ile insan kaynakları uygulamaları (seçme ve işe alma, eğitim ve gelişim, ödüllendirme, performans değerlendirme) arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

Çelik ve Damar (2017) enerji sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları ve örgütsel adaletin kişi örgüt uyumuna ve işe yabancılaşmaya etkilerinin incelendiği araştırmalarında adalet algısının kişi örgüt uyumuna olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu öne sürülmektedir.

Farooq ve Farooq (2014) telekomünikasyon sektöründe yaptıkları çalışmalarında dağıtım ve prosedür adaletinin örgüte güven ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırılmıştır. Araştırmada dağıtım ve prosedür adaletinin örgüte güven (pozitif) ve işten ayrılma niyeti üzerinde (negatif) anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Fesharaki ve Sehhat (2017) bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarının (işe alma ve seçim, eğitim ve gelişim, ücret, performans değerlendirme) örgütsel adalet ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmada insan kaynakları uygulamalarının örgütsel adalet ve çalışan bağlılığı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Köksal (2017) kamu kurumu çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında dağıtım adaleti, bağlılık ilişkisinde kişi örgüt uyumunun aracı etkisi incelenmektedir. Araştırmada dağıtım adaletinin kişi örgüt uyumuna olumlu yönde etki ettiği vurgulanmaktadır.

Lee ve Chui (2019) sağlık sektöründe yaptıkları çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarının (eğitim ve gelişim, ödenek ve yan haklar, iş süreci) algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin aracı rolü incelenmiştir. Çalışmada insan kaynakları uygulamalarının etkileşim adaleti üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Özgen ve Turunç (2017) eğitim sektöründe yaptıkları çalışmalarında örgütsel adaletin (dağıtım, prosedür, etkileşim) sinizm üzerindeki etkisinde kişi örgüt uyumunun aracı etkisi incelenmektedir. Araştırmada örgütsel adalet boyutlarının kişi örgüt uyumu üzerinde olumlu ve anlamlı etki ettiği tespit edilmiştir.

Shen ve Leggett (2014) göçmen işçiler üzerinde yaptıkları çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarının (seçme ve işe alma, eğitim ve gelişim, performans

değerlendirme, ödüllendirme ve yan haklar) örgütsel adalet (dağıtım, prosedür) algısı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırma insan kaynakları uygulamalarının örgütsel adaleti etkilediğini göstermektedir.

Şenol ve Öngel (2019) özel sektör çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında içsel pazarlama uygulamalarının (ödül ve motivasyon, etkili iletişim, çalışan seçimi, personel alımı, çalışan gelişimi, destek sistemi, çalışma ortamı, güçlendirme) iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin (dağıtım, prosedür, etkileşim) aracı rolü incelenmiştir. Araştırmada belirtilen değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Yazıcı ve Yürür (2019) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmalarında birey örgüt uyumunun örgütsel adalet (dağıtım, prosedür, kişiler arası, bilgi) üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırmalarında belirtilen faktörler arası olumlu ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Yeniçeri vd. (2020) bir grup kamu kurumu çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmalarında içsel pazarlama uygulamalarının (ödül ve motivasyon, etkili iletişim, çalışan gelişimi) çalışanların iş tatminine etkisinde örgütsel adaletin (dağıtım, prosedür, etkileşim) aracı rolü incelenmektedir. Araştırmada içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel adaleti ve iş tatminini ve ayrıca örgütsel adaletin ise iş tatminini olumlu yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediği bulunmuştur.

Yukarıda verilen araştırma sonuçlarından hareketle geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmaktadır:

H₂: İçsel pazarlama uygulamalarının dağıtım adaleti algısı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₁: İçsel pazarlama uygulamalarının eğitim ve gelişim alt boyutunun dağıtım adaleti algısı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₂: İçsel pazarlama uygulamalarının ücret ve ödüllendirme alt boyutunun dağıtım adalet algısı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₃: İçsel pazarlama uygulamalarının güçlendirme alt boyutunun dağıtım adalet algısı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₄: İçsel pazarlama uygulamalarının iç iletişim alt boyutunun dağıtım adalet algısı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₅: İçsel pazarlama uygulamalarının esnek çalışma alt boyutunun dağıtım adalet algısı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Dağıtım adaleti algısının kişi örgüt uyumu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: İçsel pazarlama uygulamalarının kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaleti algısının aracı etkisi vardır.

H41: İçsel pazarlama uygulamalarının eğitim ve gelişim alt boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaleti algısının aracı etkisi vardır.

H42: İçsel pazarlama uygulamalarının ücret ve ödüllendirme alt boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaleti algısının aracı etkisi vardır.

H43: İçsel pazarlama uygulamalarının güçlendirme boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaleti algısının aracı etkisi vardır.

H44: İçsel pazarlama uygulamalarının iç iletişim alt boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaleti algısının aracı etkisi vardır.

H45: İçsel pazarlama uygulamalarının esnek çalışma alt boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaleti algısının aracı etkisi vardır.

İç girişimcilik kavramı bir organizasyonda değişim ve gelişim süreçlerinin bütünü olarak örgüt kültürü içerisinde çalışanların bireysel özelliklerini ortaya çıkarabilme çabasıdır. Örgüt yapısı içinde ortaya çıkabilecek fırsatların nasıl efektif değerlendirileceği çalışanların kişisel özellik ve davranışları temelinde oluşması sebebiyle iç girişimcilik kavramı davranış kuramı kapsamında ifade edilebilir (Do ve Luu, 2020: 3950-3951). İç girişimcilik yönlü davranışların gösterilmesinde çeşitli faktörler etkili olabilmektedir. Örgüt içi kaynaklar, yönetim desteği, resmi prosedürler, kişiler arası çatışma iç girişimciliği etkileyen normlar olarak belirtilebilir (Stull, 2005: 2). Aynı zamanda çalışanlar işlerini yürütmeleri sırasında çevreleri ile sürekli etkileşim halindedir. Kurum içi diğer çalışma grupları ile etkileşimde bulunduğu gibi daha geniş çerçevede farklı kurumların çalışanları veya sosyal ağlar vasıtası ile farklı gruplardan da etkilenilebilmektedir (Bateman ve Crant, 1993: 104). Birçok farklı grubun etkileşimi sonucu ortaya çıkan örgütsel süreçler davranış kuramı çerçevesinde çalışanların iş süreçlerine yönelik kararlarını etkilemektedir. Ayrıca örgüt içerisinde yürütülmekte olan uygulamalar da çalışanların davranışlarını etkilemektedir (Gartner vd., 1992: 14).

Bir işletmenin müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanlarının işe yönelik enerjisi, işletmenin pazarlama stratejisinde farklı bir yere sahiptir. Müşteri ilişkileri çalışanlarının müşteri odaklı bir çalışma anlayışı geliştirme çabasında işletmenin çalışanlarını birer iç müşteri olarak görmesi gerekmektedir. Bu bakış açısı ile yürürlüğe koyulacak uygulamalar işletmenin pazarlama stratejisinin temelini oluşturmaktadır (Gameti, 2020: 8). Uygulanacak süreçlerin, çalışanın pazarlama fırsatlarında değer yaratabilecek bir girişim davranışı geliştirmesini tetikleyebilecek bir kabiliyet oluşturmasını sağlayacak sonuçlar doğurması beklenmektedir. Fırsatları değerlendirme

kabiliyeti çalışanın iç girişimcilik özelliğinin bir sonucudur (Ardichvili, 2003: 109). Örgütsel faaliyetlerin (Girgen, 2020) bir bölümü olarak ifade edilebilecek içsel pazarlama uygulamaları çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını şekillendirmesi sebebiyle onların iç girişimcilik özelliklerinin ön plana çıkmasında da etkili olacağı söylenebilir (Atar ve Konaklıoğlu, 2016; Shimei ve Zhongming, 2008). Müşteri ilişkileri çalışanlarına yönelik uygulanacak süreçler, çalışanların iç girişimcilik özelliklerinin ön plana çıkmasında etkili olarak firmanın sektörde rekabet avantajı sağlayabileceği bir kazanıma dönüşebilir (Tekin ve Kara, 2019). İç girişimcilik özelliğinin ortaya çıkarılması elde edilebilecek imkânlar ile mümkün olabilir. Sahip olunan yetenek ve kabiliyetleri yeteri kadar ortaya çıkarabilecek bir ortamın varlığı çalışanın psikolojik olarak olumlu yönde düşünmesine yol açabilir. Bu da çalışanları içinde bulundukları organizasyon hakkında olumlu düşünmeye sevk edecek bir etkidir (Özkan ve Tosun, 2020). Girişimcilik tutkusuna sahip bir bireyin hizmet verdiği organizasyonda kendi ihtiyaçlarının karşılık bulamadığı durumlarda bir motivasyon düşüklüğü yaşanabilir. Proaktif bir anlayış içerisinde çalışanların iş süreçlerinde karşılaşılabilecek fırsatları değerlendirememeleri örgüte yönelik bir uzaklaşma veya bir uyumsuzluk ile de sonuçlanabilir (Bulmash ve Winokur, 2020: 1205). Telekomünikasyon sektöründe müşterilerle yüz yüze iletişim kuran çalışanlar müşteriler ile etkileşim sırasında ortaya çıkabilecek satış fırsatlarını yakalama çabası içerisinde olmaları rekabet avantajı sağlayabilecek bir unsurdur. İç girişimciliği yüksek çalışanlar sürekli bir yenilik ve gelişim arayışı içerisinde. Hedeflerin başarılmasında hesaplı ve planlı risk alma davranışı gösterebilirler. Bu yenilikçi ve proaktif bakış açısı iş verimliliğini artıran bir yaklaşım ortaya çıkarmaktadır. Pazar payının büyümesi ve hizmet ağının gelişmesi için iş süreçlerinin hangilerinin bir avantaj sağlayacağı veya hangilerinin çalışanların iç enerjileri ile yeteri kadar bütünleşmediğinin bilinmesi gerekmektedir. İçsel süreçlerin çalışanların iç girişimcilik özelliği ile birleşmesi sonucu ortaya çıkacak değer Şirket hedeflerinin başarılmasında etkili olacaktır. (Magocha, 2022:4). Çalışanlar, iç girişimcilik özelliklerini ön plana çıkaran kabiliyetlerini şirket içi uygulamalar ile bütünleştirebildiği ölçüde üretken olabilmektedir. Bu üretkenlik devam ettiği sürece çalışanın iş tatmini artırarak şirkete olan bağlılığına etki edecektir. Bu sebeple bir organizasyonun çalışanlarına yönelik uygulamalarının onların iç girişimcilik özellikleri ile etkileşimi örgüte yönelik uyumunu artırabilecek veya azaltabilecektir (Covin ve Slevin, 1991). Bu etkileşimin düzeyinin belirlenmesi amacıyla içsel pazarlama uygulamaları iç girişimcilik ve kişi örgüt uyumu ilişkileri alan yazınında incelenmiş olup, ortaya çıkan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Atar ve Konaklıoğlu (2016) turizm sektöründe yaptıkları çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarının (işe alma, iş seçim süreci, eğitim süreci, kurum içi iş gücü piyasa düzeni) örgüt innovasyonu ve iç girişimcilik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmalarında değişkenler arasında olumlu ve anlamlı etkiler tespit edilmiştir.

Bulmash ve Winokur (2020) tam zamanlı çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında örgütsel girişimcilik fırsatlarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Do ve Luu (2020) turizm sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında çalışanların algısında oluşan örgüt içi subjektif norm, iç girişimcilik tutumu, algılanan davranışsal kontrol, firmanın yenilikçi, risk alma ve proaktif yaklaşımlarının onların yenilikçi ve girişimci davranışları üzerindeki etkilerini ve çalışanların yenilikçi ve girişimci davranışlarının firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlar ve belirtilen tüm faktörler arasında pozitif ve anlamlı etkiler bulunmuştur.

Girgen (2020) turizm sektörü çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında örgütsel faktörlerin (memnuniyet, iletişim, güç mesafesi, ödüllendirme, eğitim) iç girişimcilik (yaratıcılık, yenilikçilik, proaktiflik) üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada faktörler arası olumlu ve anlamlı etkiler bulunmuştur.

Tekin ve Kara (2019) üretim sektöründe yaptıkları çalışmalarında iç müşteri ilişkileri yönetiminin (iç müşteri memnuniyeti, teknolojik yeterlilik, iş birliği ve iletişim, iç müşteri odaklılık, liderlik) iç girişimciliğe (yenilik, yeni iş girişimi başlatma, proaktiflik, örgütsel yenileme) anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Özkan ve Tosun (2020) kamu kurumu çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmalarında psikolojik sermayenin iç girişimcilik üzerine etkisinde kişi örgüt uyumunun aracılık etkisini araştırmış olup faktörler arası anlamlı etkiler tespit etmiştir.

Sucu (2021) havacılık sektöründe yaptığı çalışmasında stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (yönetim süreci, yönetim politikaları) iç girişimcilik üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırmada yönetim sürecinin anlamlı bir etkisinin olmadığı, yönetim politikalarının ise anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit edilmiştir.

Uygun ve Akın (2017) hizmet sektöründe yaptıkları çalışmalarında içsel pazarlama uygulamalarına (iç iletişim ve bilgi paylaşımı, işle ilgili yönetici rehberliği, bireysel ihtiyaçları dikkate alma, değer verildiğini hissettirme, işi ilgi çekici hale getirme, kurum içi sosyal etkileşimler sağlama, teşvik edici ücretlendirme ve ödüllendirme) yönelik algnın müşteri yönlülük (müşteriye özel ilgi gösterme ve özel hissettirme, müşterinin ihtiyaçlarını anlama arzusu ve becerisi, gerekli hizmeti sunma arzusu, kişisel ilişki geliştirme arzusu, hizmet sunma hazır bulunuşluğu) ve iç girişimcilik (yenilikçilik, risk

alma, inisiyatif alma ve öngörü, genel iç girişimcilik eğilimi) davranışı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmada içsel pazarlama uygulamalarının iç girişimcilik uygulamaları olan yenilikçilik, inisiyatif alma ve öngörü, genel iç girişimcilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin risk alma üzerinde ise negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda yapılan yazın taramasında incelenen araştırmalardan hareketle geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₅: İçsel pazarlama uygulamalarının kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, iç girişimciliğin yüksek olması durumunda içsel pazarlama uygulamalarının kişi örgüt uyumuna etkisi daha da artacaktır.

H₅₁: İçsel pazarlama uygulamalarının eğitim ve gelişim alt boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, iç girişimciliğin yüksek olması durumunda eğitim ve gelişimin kişi örgüt uyumuna etkisi daha da artacaktır.

H₅₂: İçsel pazarlama uygulamalarının ücret ve ödüllendirme alt boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, iç girişimciliğin yüksek olması durumunda ücret ve ödüllendirmenin kişi örgüt uyumuna etkisi daha da artacaktır.

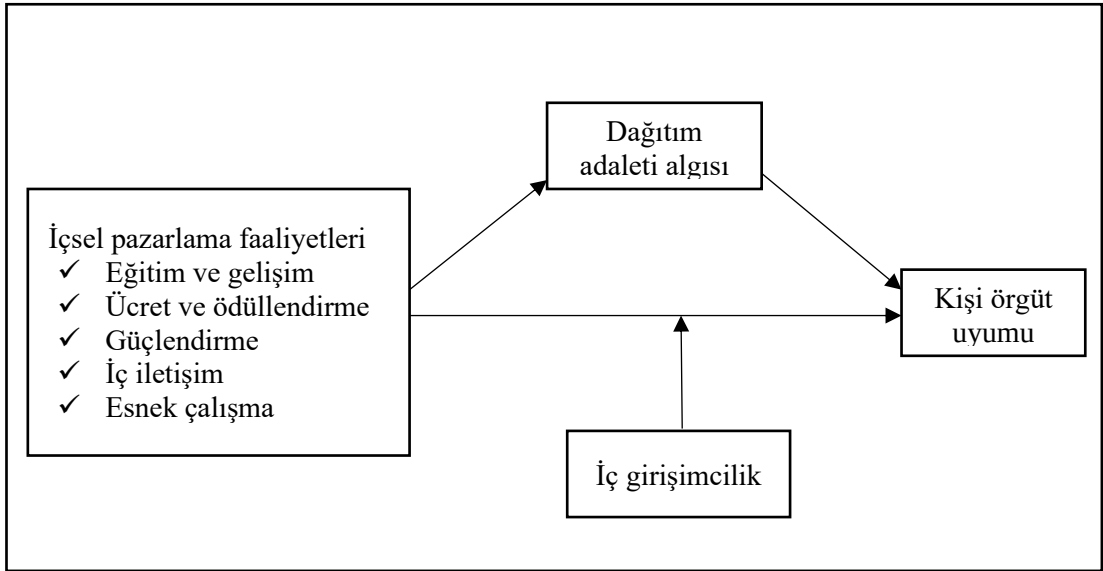
H₅₃: İçsel pazarlama uygulamalarının güçlendirme alt boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, iç girişimciliğin yüksek olması durumunda güçlendirmenin kişi örgüt uyumuna etkisi daha da artacaktır.

H₅₄: İçsel pazarlama uygulamalarının iç iletişim alt boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, iç girişimciliğin yüksek olması durumunda iç iletişimin kişi örgüt uyumuna etkisi daha da artacaktır.

H₅₅: İçsel pazarlama uygulamalarının esnek çalışma alt boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, adalet algısının yüksek olması durumunda iç girişimciliğin kişi örgüt uyumuna etkisi daha da artacaktır.

8.4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma kapsamında, içsel pazarlama uygulamaları olarak belirlenen eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme ve esnek çalışma uygulamalarının kişi örgüt uyumuna etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. İlave olarak bu etkiye çalışanların adalet algısının aracı, iç girişimcilik özelliğinin ise düzenleyici etkide bulunduğu öngörülmüş olup, tüm bu değişkenlerin olası rollerinin belirlenmesine yönelik tasarlanan araştırma modeli şekil 14'te verilmiştir.



Şekil 14. Araştırma modeli

8.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Ölçeklere Ait Maddeler

Araştırmanın modelinde yer alan içsel pazarlama değişkeninin alt boyutları, kişi örgüt uyumu, dağıtım adaleti algısı ve iç girişimcilik değişkenlerinin ölçülmesine yönelik yazın taraması yapılmış ve ilgili yazında yer bulan çalışmalar titizlikle irdelenmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan içsel pazarlama değişkeni ölçeği 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla, eğitim ve gelişim alt boyutu (5 madde), ücret ve ödüllendirme alt boyutu (5 madde), güçlendirme alt boyutu (4 madde), iç iletişim alt boyutu (4 madde), esnek çalışma alt boyutu (5 madde) olarak belirlenmiştir. Eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme ve iç iletişim boyutlarına ait ölçek maddeleri Akyüz ve Yazıcı (2022), Ahmed vd. (2003) ve Frye vd. (2020)'nin çalışmalarında kullanılan ölçek maddelerinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Esnek çalışma boyutuna ait ölçek maddeleri ise Giannikis ve Mihail (2011) ve Albion (2004)'ın çalışmalarında kullanılan ölçek maddelerinden yararlanılarak geliştirilmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan kişi örgüt uyumu ölçeğine (3 madde) ait ölçek maddeleri Netemeyer vd. (1997) ve Cable ve Derue (2002)'nin çalışmalarında kullanılan ölçek maddelerinden yararlanılarak geliştirilmiştir.

Araştırmanın aracı değişkeni olarak belirlenen dağıtım adaleti algısı ölçeğine (4 madde) ait ölçek maddeleri Niehoff ve Moorman (1993), Colquitt (2001) ve Yüksekbilgili ve Hatipoğlu (2015)'nin çalışmalarında kullanılan ölçek maddelerinden yararlanılarak geliştirilmiştir.

Araştırmanın düzenleyici değişkeni olarak belirlenen iç girişimcilik ölçeğine (5 madde) ait ölçek maddeleri ise Erbir ve Yılmaz (2020) ve Şeşen (2010)'un çalışmalarında kullanılan ölçek maddelerinden yararlanılarak geliştirilmiştir.

8.6. Araştırmanın Evreni ve Veri Toplama Yöntemi

Telekomünikasyon sektöründe istihdam edilen çalışanlar işletmelerin teknik, satış, pazarlama, finans, vb. gibi çeşitli birimlerinde görev yapmaktadır. Bu araştırma kapsamında sektörde müşteri ilişkileri biriminde görev yapan çalışanlar değerlendirilmiştir. Bu sebeple araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren bir telekomünikasyon firmasının Türkiye genelinde müşteri ilişkileri biriminde hizmet veren, ve müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma anketleri firmanın bu çalışanlarının tamamına gönderilmiştir. Geliştirilen ve etik kurulu onayı alınan anketler, önceden kurum yetkililerinden de gerekli izinler alınmak suretiyle, 01.11.2022-30.12.2022 tarihleri aralığında elektronik olarak uygulanmıştır. Araştırma anketlerinin uygulama sürecinde bazı çalışanlara izinli, raporlu, vb. mazeretleri sebebiyle ulaşılamamıştır. Çalışanlara ulaşılabilmek için anketler günlük mesai saatleri içerisinde deneklere gönderilmiştir. Süreçte elektronik olarak gönderilen anketlere toplamda 658 denekten geri dönüt alınmıştır. Analizler bu 658 katılımcının verdiği yanıtlar dikkate alınarak yapılmıştır. Çalışanlara toplamda 39 maddeden oluşan anket soruları yöneltilmiştir. Bunların anketin ilk kısmında yer alan 4 tanesi demografik bilgileri, 35 tanesi ise modele ait değişkenleri ölçmeye yöneliktir. Ankette 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Cevap şıkları, “1. kesinlikle katılmıyorum, 2. katılmıyorum, 3. ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4. katılıyorum, 5. kesinlikle katılıyorum” şeklinde oluşturulmuştur.

8.7. Kullanılan Analiz Yöntemleri

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi yapısal eşitlik modellemesi-YEM (structural equation modelling-SEM) yöntemi ile yapılmıştır. Yapısal eşitlik modeli davranış ve sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, çok değişkenli analizlerin bir bütün olarak değerlendirildiği bir istatistik tekniğidir (Hox ve Bechger, 1998: 354) . Bu yöntemle bağımlı ve bağımsız değişkenler arası nedensel ilişkiler belirlenir, faktör ve çoklu regresyon analizleri bir arada hesaplanarak karmaşık analizler bir bütün olarak test edilmektedir (Ulmann ve Bentler, 2012: 661). Model testlerinde bağımsız değişkenler arası korelasyonlara izin veren, gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arası ilişkileri belirleyen ve ölçüm hatalarını hesaba katarak birden fazla regresyon analizini bir arada yapabilen bir tekniktir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 67).

Araştırmanın kuramsal temeli çerçevesinde ortaya koyulan teorik modelin sınanması sonucu veriyi en iyi tanımlayan modeli ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi veri setinin modele uygunluğunun test edilmesi amacıyla uygulanır. Ölçüm modeli olarak ifade edilen düzeyde, gözlenen değişkenlerin gizil değişkenleri nasıl tanımladığı incelenir. Güvenirlilik ve geçerlilik analizleri ile değişkenler arası ilişkilerin kabul edilebilir anlamlı ilişkileri belirlenir. Bunu yapısal model analizi takip eder ve bu aşamada gizil değişkenler arası ilişkiler belirlenmeye çalışılarak yol analizleri yapılır (Bayram, 2010: 42-46). Yol analizleri ile değişkenler arası nedensel ilişkiler belirlenir. Değişkenler arası çeşitli yönlü ilişkiler hesaplanarak direk ve dolaylı etkiler belirlenir (Iriundo vd., 2003: 369). Kuramsal olarak ortaya koyulan araştırma modelinin toplanan veri seti ile doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmeye çalışılır (Balcı, 2021: 280). Yapısal eşitlik modelinin ölçüm gücünün yüksek olmasının bir diğer nedeni de indikatörler ile gizil değişkenler arası oluşabilecek ölçüm hatalarını da hesaba katmasıdır. Ölçüm hatalarının hesaba katılması regresyon katsayılarının daha doğru hesaplanmasına imkân verir (Bagozzi ve Yi, 2012: 10). Bu sebeple nedensel modellerde dolaylı etkiler için standart hataların analize dâhil edilmesi hipotezlerin daha doğru yorumlanmasını sağlar (Wolfe, 2003: 2). Bunun yanında analizlerde araştırmacıya alternatif model testleri yapabilme imkânı sunarak çalışmanın geniş bir perspektifte farklı değerlendirilebilmesine imkân verir (Gürbüz, 2021: 22).

Yapısal eşitlik modeli ile yapılan analizler geçmişte daha çok kovaryans temelli analizler ile yapılmaktayken son zamanlarda varyans temelli analizlerin de ön plana çıktığı görülmektedir. Her iki analiz yöntemi de araştırmacılara önemli kolaylıklar sunarak veri setinin doğru değerlendirilmesini sağlar (Haenlein ve Kaplan, 2004: 285; Vilares vd., 2010: 289). Yalnız istatistiksel yöntemlerin hedefi açısından farklılık göstermektedirler. Yapısal eşitlik modellerinin çapraz doğrulamasında (Cross-validation of structural equation models-CB-SEM) gözlemlenen kovaryans matrisi (analizden önce hesaplanan) ile revize edilen teorik model doğrulandıktan sonra tahmin edilen kovaryans matrisi arasındaki farkları en aza indiren model parametrelerini tahmin ederken, kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesinde (Partial least squares path modeling-PLS-SEM) amaç bağımlı değişkende açıklanan varyansı maksimize etmektir (Hair vd., 2017: 109). Araştırmacılar yürüttükleri çalışmaların yapısına göre bir analiz yöntemi seçmek durumundadır. Her iki yöntemin belirli öne çıkan özellikleri vardır. Örneğin kovaryans temelli yaklaşımlarda kompleks modeller için her bir yapıyı açıklamak için fazla sayıda madde kullanımı analizlerde daha iyi sonuç verirken, varyans temelli yaklaşımda bu şart aranmaz (Akter vd., 2017: 1011). Kısmi en küçük kareler yöntemi varyans temelli

yaklaşım olup karmaşık modellerin analizinde sıklıkla kullanılmaktadır. Kısmi en küçük kareler yöntemi teori testinden daha çok içsel yapıların parametre tahminini odağına almaktadır (Hulland vd., 2010: 309; Chin, 2010: 663). Takip eden analizler için gizil değişken skorlarını hesaplar. Bu da örneklemin az olduğu karmaşık modellerin analizinde avantaj sağlamaktadır (Hair vd., 2021: 22). Ayrıca bu yöntemde analizlerin yapılabilmesi için kovaryans temelli yaklaşımlarda olduğu gibi parametreler normal dağılım varsayımı gerektirmez. Bu özellik, araştırmalarda en çok tercih edilme sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple normal dağılım göstermeyen veri setleri ile yapılan analizler, nonparametrik testlerde daha iyi sonuçlar vermektedir (Hair vd., 2018: 5).

Veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğinin testi için çeşitli anlamlılık testleri uygulanabilmektedir. Bunun yanında basıklık ve çarpıklık oranları da yeterli sonuç verebilmektedir. Veri setinde elde edilen puanlar ortalamanın altında veya üzerinde kalmasına göre pozitif veya negatif değerler alabilmektedir. +3, -3 aralığındaki değerler birçok araştırmada normal olarak değerlendirilmektedir (Kline, 2026: 74-76).

Araştırmanın teorik altyapısı bağlamında, indikatörlerle gizil değişkenler arası nedensellik ilişkisine göre bir araştırmada modelin yapısı formatif veya reflektif olarak seçilebilir. Kısmi en küçük kareler yönteminde yapı reflektif veya formatif seçilerek her iki yapının bir arada olduğu model testleri yapılabilir (Gabriela, 2011: 1-2). Gizil yapının neden, gözlenen değişkenlerin sonuç olduğu durumda nedensellik gizil yapıdan gözlenen değişkenlere doğrudur. Bu durum reflektif yapıya işaret etmektedir. Gizil yapının sonuç, gözlenen değişkenlerin ise neden olduğu durumda nedensellik gözlenen değişkenlerden gizil yapıya doğrudur. Bu durum ise formatif yapıya işaret etmektedir (Çakır, 2020: 45).

Kısmi en küçük kareler yöntemi ile yapısal eşitlik modeli analizleri çeşitli yazılım programları (PLS-GUI, VisualPLS, PLS-Graph, SPAD-PLS, and SmartPLS) tarafından yapılabilir. Bunların içinde SmartPLS java tabanlı olup son yıllarda birçok araştırmacı tarafından tercih edilmektedir. Bu programda modele ait gizil değişkenler çizilerek 'sürükle bırak' yoluyla göstergeler gizil değişkenlere kolaylıkla atanabilir. Analiz çıktıları Html veya Excel'e aktarılarak veriler harici ortama taşınabilir. Bunun yanında analiz sonuçları grafik olarak gösterilerek etkileşim efektlerinin görsel olarak sunulabilme özellikleri ile kullanıcıya daha anlaşılır çıktılar verebilmektedir (Temme vd., 2010: 740).

Bu araştırma kapsamında 5 adet bağımsız değişken 1 adet bağımlı değişken ve 1 moderatör 1 de mediatör değişken olmak üzere toplam 8 değişkenden oluşan bir yapı analiz edilmiştir. Bu haliyle araştırma modeli nispeten kompleks bir yapı oluşturmaktadır.

Karmaşık modellerin analizinde SmartPLS daha gerçekçi sonuçlar vermesi, görsel yapısı ve kullanım kolaylığı sunması sebebiyle genelde tercih edilmekte olup, bu araştırmanın model testi için de tercih edilmiş ve SmartPLS programı vasıtası ile analizler yapılmıştır.

8.8. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak katılımcılara ait demografik bilgiler analiz edilerek gerekli değerlendirmeler yapılmıştır. Akabinde ölçüm modeline ait değişkenlerin istatistiksel analizleri yapılmıştır. Ölçüm modeli reflektif bir yapıda oluşturulmuştur. Reflektif yapıların iç yol analizlerine başlamadan önce iki aşamalı bir değerlendirme süreci yapılmalıdır. Birinci aşamada reflektif yapının değerlendirme süreci içinde indikatör güvenirliği, iç tutarlılık güvenirliği, birleşme ve ayrışma geçerlilikleri değerlendirilmektedir. İkinci aşamada ise yapısal modelin doğrusallığı, tahmin gücü analizi (R^2 , X^2 , f^2), yol katsayıları analizleri değerlendirilmektedir (Ringle vd., 2020: 1625). Modele ait değişkenler için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve modelin bir bütün olarak testi için ise yapısal eşitlik modeli analizi uygulanmıştır.

8.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın katılımcıların demografik özellikleri kısmında katılımcıların cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve öğrenim durumu bilgilerine yer verilmiş olup, bu bilgiler Tablo 5’te belirtilmiştir.

Tablo 5. Demografik değişkenlerin frekans dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde	Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
18-30	35	5.3	1 yıldan az	13	2
31-35	164	24.9	1-5 yıl arası	22	3.3
36-40	255	38.8	6-10 yıl arası	161	24.5
41-45	96	14.6	11-15 yıl arası	306	46.5
46-50	77	11.7	16-20 yıl arası	17	2.6
51 ve üzeri	31	4.7	21-25 yıl arası	93	14.1
Toplam	658	100	26-30 yıl arası	35	5.3
Öğrenim durumu	Frekans	Yüzde	31 yıldan fazla	11	1.7
Orta öğretim (Lise)	58	8.8	Toplam	658	100
Ön lisans	29	4.4	Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Lisans	444	67.5	Kadın	387	58.8
Yüksek lisans	125	19	Erkek	271	41.2
Doktora	2	0.3	Toplam	658	100
Toplam	658	100			

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların %58,8’i kadın, %41,2’si erkektir. Bu verilerden müşteri ilişkileri birimlerinde kadın çalışanların daha fazla olduğu

görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde, %5,3'ü 18-30 yaş aralığında, %24,9'u 31-35 yaş aralığında, %38,8'i 36-40 yaş aralığında, %14,6'sı 41-45 yaş aralığında, %11,7'si 46-50 yaş aralığında, %4,7'si 51 yaş ve üzeri yaşta oldukları görülmektedir. Bu verilerden katılımcıların büyük bir kısmının genç ve orta yaşlı çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde, %2'si 1 yıldan az, %3,3'ü 1-5 yıl arası, %24,5'i 6-10 yıl arası, %46,5'i 11-15 yıl arası, %2,6'sı, 16-20 yıl arası, %14,1'i 21-25 yıl arası, %5,3'ü 26-30 yıl arası, %1,7'si ise 31 yıldan fazla süre ile çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle kurumdaki işgücü devir hızının oldukça düşük olduğu ve katılımcıların uzun süreler kurumda görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde, %8,8'i lise, %4,4'ü ön lisans, %67,5'i lisans, %19'u yüksek lisans, %0,3'ü ise doktora derecesinde eğitim seviyesine sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Bu verilerden müşteri ilişkileri çalışanlarının genelde lisans mezunlarından oluştuğu ve eğitim düzeylerinin nispeten yüksek olduğu söylenebilir.

8.8.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Modele ait değişkenler ve faktörlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Ölçek Maddelerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenlere ait maddeler	Ort.	SS
Eğitim ve Gelişim	3.34	0.92
1. İş yerimde, daha iyi performans elde etmem için gelişimime önem verilmektedir. (EG1)	3.39	1.16
2. İş yerimin personeline işi için verdiği eğitim, seminer vb. yeterlidir. (EG2)	3.03	1.15
3. İş yerimde, çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmesi bir yatırım olarak görülmektedir. (EG3)	3.34	1.11
4. Çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmesi iş yerimde devam eden bir süreçtir. (EG4)	3.55	1.06
5. İş yerimde eğitim ihtiyaçları periyodik olarak belirlenmektedir. (EG5)	3.37	1.12
Ücret ve Ödüllendirme	2.82	0.84
6. Yaptığım işe göre aldığım maaş miktarı makuldür. (ÜÖ1)	2.18	1.08
7. Diğer iş yerlerinde benzer pozisyonlara kıyasla makul bir ücret almaktayım. (ÜÖ2)	2.34	1.11
8. İş yerimde başarılı çalışanlar ödüllendirilir. (ÜÖ3)	2.88	1.11
9. İş yerimde ödüllendirme, hedeflerin başarılmasına yönelik uygulanır. (ÜÖ4)	3.33	1.13
10. Çalışanlar, neden ve nasıl ödüllendirildikleri konusunda bilgilendirilir. (ÜÖ5)	3.4	1.09

Tablo 6. (Devamı)

Güçlendirme	3.08	0.96
11. İş yerim, çalışanların işlerini yürütürken kendi kararlarını almaları konusunda destek verir. (G1)	3.08	1.08
12. İş yerim çalışanlarını inisiyatif alma konusunda destekler. (G2)	3.12	1.07
13. İş yerim, çalışanların kendilerine güven duygularını güçlendirmelerini destekler. (G3)	3.11	1.07
14. İş yerim, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmalarına imkân sağlar. (G4)	2.94	1.09
İç İletişim	3.67	0.79
15. Kurum içi iletişimde (internet, e-mail, video konferans vb. gibi) olanaklar yeterlidir. (İİL1)	4.03	0.9
16. Kurum içi iletişim iş süreçlerinin yerine getirilmesinde yeterlidir. (İİL2)	3.59	0.99
17. İş yerim, personeli ile iletişimde doğru kanalları kullanmaktadır. (İİL3)	3.51	1.02
18. İş yerimde bilgi akışı hızlıdır. (İİL4)	3.47	1.07
Esnek Çalışma	3.52	0.97
19. İş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarla başa çıkabilmek için esnek çalışma düzenlemeleri benim için çok önemlidir. (EÇ1)	3.6	1.08
20. Esnek çalışma düzenlemeleri, işyerindeyken işime daha fazla odaklanmamı sağlıyor. (EÇ2)	3.42	1.1
21. Esnek çalışma düzenlemeleri, şirketin verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. (EÇ3)	3.49	1.06
22. Esnek çalışma düzenlemeleri genellikle morali artırır ve iş/yaşam kalitesini iyileştirir. (EÇ4)	3.59	1.08
23. Esnek çalışma düzenlemeleri iş yükü ve sorumluluklardaki değişkenliği yönetebilmem için gereklidir. (EÇ5)	3.51	1.04
Dağıtım Adaleti	2.77	0.97
24. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır. (A1)	2.93	1.15
25. İş yerinde terfi, görevlendirme veya ödüllendirmeler adil bir şekilde yapılır. (A2)	2.4	1.21
26. İşimde sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum. (A3)	2.89	1.16
27. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum. (A4)	2.78	1.13
Kişİ Örgüt Uyumu	3.08	0.97
28. Kişisel değer yargılarımla şirketimin değerleri ve şirket kültürüyle paralellik gösterdiğini düşünüyorum. (KÖU1)	3.29	1.07
29. Kişilere gösterilmesi gereken ilgi ve yaklaşım konusunda şirketimin gösterdiği yaklaşım bence doğru ve yerinde bir yaklaşımdır. (KÖU2)	2.91	1.1
30. Hayatta değer verdiğim şeyler konusunda şirketimin aldığı kararlar, sergilediği tutum ve yaklaşımlar benzerlik göstermektedir. (KÖU3)	3.03	1.05
İç Girişimcilik	4.13	0.61
31. Yeni fıkırlara açık biri olduğumu düşünüyorum. (İG1)	4.24	0.73
32. Araştırma Geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm. (İG2)	4.25	0.72
33. Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim. (İG3)	4.08	0.84
34. İşyerimde yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına yüksek hayal gücüm ve irademle katılmak isterim. (İG4)	4.09	0.78
35. İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım. (İG5)	4.01	0.82

Tablo 6 incelendiğinde içsel pazarlama değişkenine ait eğitim ve gelişim faktörünün ortalama değeri 3,34 (0,92s), ücret ve ödüllendirme faktörünün ortalama değeri 2,82 (0,84s), güçlendirme faktörünün ortalama değeri 3,08 (0,96s), iç iletişim faktörünün ortalama değeri 3,67 (0,79s), esnek çalışma faktörünün ortalama değeri 3,52

(0,97s), dağıtım adaleti faktörünün ortalama değeri 2,77 (0,97s), kişi örgüt uyumu faktörünün ortalama değeri 3,08 (0,97s), iç girişimcilik faktörünün ortalama değeri 4,13 (0,61s) olduğu görülmektedir.

Eğitim ve gelişim faktörüne ait soru değişkenleri içinde en yüksek ortalamaya sahip olan madde 3,55 (1,06s) ile “Çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmesi iş yerimde devam eden bir süreçtir” iken en düşük ortalamaya sahip olan ise 3,03 (1,15s) ile “İş yerimin personeline işi için verdiği eğitim, seminer vb. yeterlidir” maddesidir.

Ücret ve ödüllendirme faktörüne ait ölçek maddeleri içinde en yüksek ortalamaya sahip olan madde 3,4 (0,96s) ile “Çalışanlar, neden ve nasıl ödüllendirildikleri konusunda bilgilendirilir” maddesi iken, en düşük ortalamaya sahip olan ise 2,18 (1,08s) ile “Yaptığım işe göre aldığım maaş miktarı makuldür” maddesidir.

Güçlendirme faktörüne ait ölçek maddeleri içinde en yüksek ortalamaya sahip olan madde 3,12 (1,07s) ile “İş yerim çalışanlarını inisiyatif alma konusunda destekler” maddesi iken, en düşük ortalamaya sahip olan ise 2,94 (1,09s) ile “İş yerim, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmalarına imkân sağlar” maddesidir.

İç iletişim faktörüne ait ölçek maddeleri içinde en yüksek ortalamaya sahip olan madde 4,03 (0,9s) ile “Kurum içi iletişimde (internet, e-mail, video konferans, vb. gibi) olanaklar yeterlidir” maddesi iken, en düşük ortalamaya sahip olan ise 3,47 (1,07s) ile “İş yerimde bilgi akışı hızlıdır” maddesidir.

Esnek çalışma faktörüne ait ölçek maddeleri içinde en yüksek ortalamaya sahip olan madde 3,6 (1,08s) ile “İş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarla başa çıkabilmek için esnek çalışma düzenlemeleri benim için çok önemlidir” maddesi iken, en düşük ortalamaya sahip olan ise 3,42 (1,1s) ile “Esnek çalışma düzenlemeleri, işyerindeyken işime daha fazla odaklanmamı sağlıyor” maddesidir.

Dağıtım adaleti faktörüne ait ölçek maddeleri içinde en yüksek ortalamaya sahip olan madde 2,93 (1,15s) ile “İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır” maddesi iken, en düşük ortalamaya sahip olan ise 2,4 (1,21s) ile “İş yerinde terfi, görevlendirme veya ödüllendirmeler adil bir şekilde yapılır” maddesidir.

Kişî örgüt uyumu faktörüne ait ölçek maddeleri içinde en yüksek ortalamaya sahip olan madde 2,91 (1,07s) ile “Kişisel değer yargılarımın şirketimin değerleri ve şirket kültürüyle paralellik gösterdiğini düşünüyorum” maddesi iken, en düşük ortalamaya sahip olan ise 2,6 (1,1s) ile “Kişilere gösterilmesi gereken ilgi ve yaklaşım konusunda şirketimin gösterdiği yaklaşım bence doğru ve yerinde bir yaklaşımdır” maddesidir.

İç girişimcilik faktörüne ait ölçek maddeleri içinde en yüksek ortalamaya sahip olan madde 4,25 (0,72s) ile “Araştırma geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve

yenilikçiliğe önem veririm” maddesi iken, en düşük ortalamaya sahip olan ise 4,01 (0,82s) ile “İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım” maddesidir.

8.8.3. Güvenirlilik, Geçerlilik Analizi Sonuçları

Güvenirlilik, bir ölçümün ölçtüğü yapıyı tutarlı bir şekilde yansıtması gerektiği anlamına gelmektedir. Diğer bütün şartların aynı kalması durumunda bir cevaplayıcının anketlere farklı zamanlarda verdiği yanıtların aynı skoru alması fikrine dayanır (Field, 2012: 708). Yapısal modelin analizine başlamadan önce gizil değişkenlerin güvenirliliği ve geçerliliğinin sağlanması önemlidir (Kwong ve Wong, 2013: 20). Bunun için modelinin güvenirlilik ve geçerliliğinin ölçülmesi PSL-SEM analizinde doğrulayıcı bileşik analiz uygulaması ile tespit edilir. Bu analizde PLS-SEM uygulaması üç adet güvenirlilik katsayısı hesaplar. Bu katsayılar Cronbach alpha, birleşik güvenirlilik (composite reliability) rho_A ve rho_c olarak değerlendirmeye alınır ve katsayılar $\geq 0,7$ olması durumunda ölçüm modelinin iç tutarlık güvenirliliğinin sağlandığı söylenebilir (Manley vd., 2020). Tablo 7’de modele ait faktörlerin Cronbach’s alpha, birleşik güvenirlilik (rho_a ve rho_c) katsayılarına bakıldığında her bir faktör için değerlerin 0,7’den büyük olduğu görülmektedir. Böylelikle ölçüm modelinin iç tutarlık güvenirliliğinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında yapının birleşme geçerliliğinin sağlanabilmesi için açıklanan ortalama varyans (AVE) katsayısı kontrol edilir. Her bir faktör için bu katsayının $\geq 0,5$ olması gerekmektedir (Barroso vd., 2010: 434). Yapılan analizlerde ücret ve ödüllendirme faktörüne ait AVE değerinin 0,5’in altında kaldığı görülmüştür. Bu sebeple faktör yükü düşük olan ÜÖ4 ve ÜÖ5 indikatörleri modelden çıkartılarak hasaplama yeniden yapılmıştır.

Tablo 7. Güvenirlilik ve geçerlilik analiz sonuçları

Faktörler	Cronbach's alpha	Birleşik Güvenirlilik (rho_a)	Birleşik Güvenirlilik (rho_c)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Eğitim ve gelişim	0.877	0.882	0.878	0.591
Ücret ve ödüllendirme	0.782	0.782	0.775	0.536
Güçlendirme	0.916	0.917	0.915	0.730
İç iletişim	0.811	0.823	0.875	0.638
Esnek çalışma	0.944	0.956	0.941	0.765
Dağıtım adalet algısı	0.86	0.861	0.86	0.606
Kişî örgüt uyumu	0.891	0.895	0.892	0.733
İç girişimcilik	0.852	0.877	0.849	0.538

Tablo 7’de modele ait faktörlerin ortalama açıklanan varyans değerleri incelendiğinde her bir katsayının eşik değer olan 0,5’ten büyük olduğu görülmektedir. Böylelikle yapının birleşme geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

PLS-SEM analizinde reflektif yapıların ölçümünde indikatörlerin gizil yapılara olan katkıları önemlidir. Bu katkı indikatörlerle gizil yapı arasındaki korelasyonlar ile ölçümlenir (Hair vd.,2021: 186). Doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri her bir değişken maddesinin o faktör yapısına sağladığı katkıyı gösterir. Faktör yükü değerinin 0,708’in üzerinde olması önerilir (Hair vd., 2018: 15). Bir kısım araştırmada bu değer 0,6 olarak da alınabileceği belirtilmektedir. 0,4’ün altında olan değerler için ise iç tutarlılık analiz sonuçlarına bakılır (Yıldız, 2021). Eşik değerlerin altında olan katkılarda o madde yapıdan çıkarılarak analiz tekrarlanır (Ali vd., 2017: 427). Çünkü bu düşük faktör yüküne sahip indikatörün ilgili gizil değişkende yeteri kadar yüklenmediğini göstermektedir (Li vd., 2013:403).

Tablo 8. Gözlenen değişkenlere ait faktör yükleri

	DA	EG	EÇ	G	KÖU	ÜÖ	İG	İİL
A1	0.735							
A2	0.810							
A3	0.765							
A4	0.802							
EG1		0.792						
EG2		0.713						
EG3		0.828						
EG4		0.824						
EG5		0.673						
EÇ1			0.978					
EÇ2			0.717					
EÇ3			0.813					
EÇ4			0.794					
EÇ5			1.032					
G1				0.839				
G2				0.793				
G3				0.891				
G4				0.891				
KÖU1					0.799			
KÖU2					0.911			
KÖU3					0.855			
ÜÖ1						0.680		
ÜÖ2						0.691		
ÜÖ3						0.817		
İG1							0.689	
İG2							0.732	
İG3							0.530	

Tablo 8. (Devamı)

İG4	0.688
İG5	0.962
İİL1	0.512
İİL2	0.737
İİL3	0.808
İİL4	0.787
DA: Dağıtım adaleti; EG: Eğitim ve gelişim; EÇ: Esnek çalışma; G: Güçlendirme; KÖU: Kişi örgüt uyumu; ÜÖ: Ücret ve ödüllendirme; İG: İç girişimcilik; İİL: İç iletişim	

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Tablo 8’de faktör analizi sonuçları incelendiğinde her bir indikatörün 0,6’dan büyük değer aldığı görülmektedir. Yalnız İG3 ve İİL1 indikatörlerinin faktör yükleri 0,6’nın biraz altında kalmıştır. İlgili faktörün AVE değeri 0,5’in üzerinde olması sebebiyle ilgili faktörler modelden çıkarılmamıştır. Böylelikle her bir değişkene ait maddenin o faktör altında yeteri kadar yüklendiği anlaşılmaktadır. Ayrıca her bir madde belirlenen ölçek altında toplanarak ilgili faktör altında yeterli düzeyde yüklendiği görülmektedir.

Ölçüm modelinin yapısal geçerliliğinin sağlanması için ayrışma geçerliliğinin sağlanması gerekmektedir. SmartPLS programı, modelin ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için belirli çıktılar vermektedir. Bunun için değişkenlerin faktörler üzerinde aldığı çapraz yük değerleri ve Fornel-Larcker ölçüt değerleri incelenmelidir. Çapraz yükler, her bir indikatörün değişkenler üzerinde oluşturduğu faktör yüklerini göstermektedir. Ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için her bir indikatörün faktör yükünün en yüksek değerini kendi değişkeni altında alması gerekmektedir (Hair vd., 2012). Madde düzeyinde ayırt edici geçerliliğin oluşabilmesi için diğer faktörlerde daha düşük korelasyona sahip olması gerekmektedir (Henseler vd., 2015: 118). Genel olarak faktör yüklerinin kabul edilebilir seviyede olması için 0.7’nin üzerinde bir değer almaları gerekir (Sarstedt ve Ringle, 2014: 1309). Tablo 9’da soru değişkenlerinin her bir faktör üzerinde oluşturduğu yükler incelendiğinde genel olarak her bir değişkenin kendi faktörü üzerinde yeterli düzeyde yüklendiği gözlenmiştir.

Tablo 9. Ölçek maddelerinin faktörler üzerindeki çapraz yükleri

	DA	EG	EÇ	G	KÖU	ÜÖ	İG	İİL
A1	0.735	0.485	0.241	0.617	0.603	0.579	0.162	0.474
A2	0.810	0.521	0.124	0.656	0.673	0.714	0.071	0.520
A3	0.765	0.537	0.139	0.619	0.649	0.612	0.125	0.490
A4	0.802	0.492	0.152	0.615	0.725	0.671	0.119	0.539

Tablo 9. (Devamı)

EG1	0.551	0.792	0.131	0.547	0.498	0.497	0.209	0.499
EG2	0.458	0.713	0.025	0.504	0.483	0.485	0.157	0.523
EG3	0.536	0.828	0.126	0.586	0.558	0.487	0.190	0.544
EG4	0.531	0.824	0.105	0.591	0.557	0.479	0.224	0.579
EG5	0.424	0.673	0.091	0.504	0.464	0.457	0.241	0.509
EÇ1	0.212	0.151	0.978	0.182	0.181	0.181	0.272	0.204
EÇ2	0.149	0.109	0.717	0.113	0.140	0.112	0.225	0.131
EÇ3	0.161	0.097	0.813	0.126	0.166	0.093	0.276	0.109
EÇ4	0.170	0.081	0.794	0.119	0.150	0.081	0.277	0.078
EÇ5	0.211	0.112	1.032	0.154	0.204	0.147	0.306	0.119
G1	0.688	0.565	0.130	0.839	0.613	0.587	0.210	0.604
G2	0.633	0.538	0.152	0.793	0.597	0.524	0.221	0.531
G3	0.725	0.634	0.142	0.891	0.656	0.613	0.227	0.624
G4	0.701	0.689	0.127	0.891	0.683	0.647	0.227	0.658
KÖU1	0.668	0.540	0.192	0.596	0.799	0.515	0.289	0.537
KÖU2	0.807	0.587	0.158	0.681	0.911	0.631	0.235	0.602
KÖU3	0.708	0.589	0.150	0.639	0.855	0.584	0.229	0.593
ÜÖ1	0.572	0.415	0.052	0.451	0.450	0.680	0.054	0.333
ÜÖ2	0.572	0.403	0.121	0.457	0.468	0.691	0.093	0.339
ÜÖ3	0.672	0.542	0.136	0.607	0.559	0.817	0.109	0.558
İG1	0.109	0.150	0.272	0.179	0.201	0.089	0.689	0.224
İG2	0.097	0.243	0.219	0.208	0.213	0.112	0.732	0.247
İG3	0.062	0.149	0.211	0.133	0.155	0.038	0.530	0.191
İG4	0.104	0.172	0.265	0.172	0.201	0.059	0.688	0.244
İG5	0.164	0.243	0.200	0.241	0.280	0.119	0.962	0.233
İİL1	0.289	0.414	0.096	0.378	0.387	0.300	0.309	0.512
İİL2	0.481	0.552	0.103	0.536	0.497	0.414	0.204	0.737
İİL3	0.541	0.525	0.117	0.577	0.531	0.481	0.202	0.808
İİL4	0.524	0.498	0.112	0.531	0.520	0.428	0.212	0.787

DA: Dağıtım adaleti; EG: Eğitim ve gelişim; EÇ: Esnek çalışma; G: Güçlendirme; KÖU: Kişi örgüt uyumu; ÜÖ: Ücret ve ödüllendirme; İG: İç girişimcilik; İİL: İç iletişim

Ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için gerekli olan bir diğer ölçüt ise Fornell-Larcker ölçütüdür. Bu ölçütün sağlanabilmesi için her bir gizil yapının açıklanan ortalama varyans katsayılarının karekökü diğer yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2012). Faktörlerin oluşturduğu matrisin köşegenlerini oluşturan değerler o faktörün açıklanan ortalama varyanslarının (AVE) kareköklerini vermektedir. Matristeki diğer değerler değişkenler arası korelasyonu vermektedir. Ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için köşegenleri oluşturan katsayıların diğer katsayılardan büyük olması gerekmektedir (Yıldız, 2021: 71). Tablo 10

incelendiğinde genel olarak ayrışma geçerliliği Fornel-Larcker ölçütünün sağlandığı söylenebilir.

Tablo 10. Fornel-Larcker ölçütü

	DA	EG	EÇ	G	KÖU	ÜÖ	İG	İİL
DA	0.779							
EG	0.653	0.769						
EÇ	0.209	0.127	0.875					
G	0.805	0.712	0.161	0.854				
KÖU	0.852	0.668	0.194	0.747	0.856			
ÜÖ	0.829	0.624	0.143	0.695	0.676	0.732		
İG	0.152	0.265	0.310	0.259	0.291	0.118	0.734	
İİL	0.650	0.690	0.148	0.709	0.675	0.570	0.308	0.721

DA: Dağıtım adaleti; EG: Eğitim ve gelişim; EÇ: Esnek çalışma; G: Güçlendirme; KÖU: Kişi örgüt uyumu; ÜÖ: Ücret ve ödüllendirme; İG: İç girişimcilik; İİL: İç iletişim

Henseler vd. (2015) yaptıkları çalışmada varyans temelli yapısal eşitlik modellerinde gizil değişkenler arası ilişkileri analiz ederek ayrışma geçerliliğinin sağlanması için değerlendirilen çapraz yükler ve Fornel-Larcker ölçütlerinin her durumda yeterli olmadığını belirtmektedirler. Ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için değerlendirilmesini önerdikleri bir diğer ölçüt ise Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)-Matris katsayılarıdır. Bu katsayılar, ölçüm modelindeki soru değişkenlerinin korelasyonlarının ortalamalarının, aynı yapıyı ölçen maddelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalarına oranı ile hesaplanmaktadır. Ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için eşik değeri $HTMT \leq 0,9$ olarak önerilmektedir (Hair vd., 2018: 9). Tablo 11’de HTMT katsayıları incelendiğinde katsayıların belirtilen eşik değerin altında olduğu gözlenmiştir.

Tablo 11. Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)-matris tablosu

	DA	EG	EÇ	G	KÖU	ÜÖ	İG	İİL
DA								
EG	0.653							
EÇ	0.208	0.124						
G	0.804	0.710	0.159					
KÖU	0.850	0.668	0.193	0.745				
ÜÖ	0.819	0.617	0.136	0.682	0.666			
İG	0.151	0.263	0.318	0.255	0.289	0.111		
İİL	0.638	0.694	0.147	0.701	0.673	0.550	0.327	

DA: Dağıtım adaleti; EG: Eğitim ve gelişim; EÇ: Esnek çalışma; G: Güçlendirme; KÖU: Kişi örgüt uyumu; ÜÖ: Ücret ve ödüllendirme; İG: İç girişimcilik; İİL: İç iletişim

8.8.4. Yapısal Model Analizi

Bir ölçüm modelinde güvenilirlik ve geçerlilik analiz sonuçları araştırmalarda belirtilen sınır değerlerin üzerinde olduğunda bir sonraki adım yapısal modelin kalitesinin değerlendirilme aşamasıdır (Hair vd., 2018: 11, Sleimi ve Emeagvali, 2017: 50). Yapısal modelin kalitesini değerlendirmek amacıyla faktörler arasında doğrusallık probleminin olmaması gerekmektedir. Bunun için analiz sonuçlarında VIF katsayıları incelenir. Bunun yanında dışsal değişkenlerin içsel değişkenler tarafından açıklanma gücü R^2 katsayıları, bu açıklama gücünün etki boyutu ise f^2 katsayıları incelenerek değerlendirmeye alınır (Sarstedt, 2014, Henseler vd., 2009).

Tablo 12. Bağımsız ve bağımlı gizil değişkenler arası doğrusallık analizi

	DA	KÖÜ
DA		4.993
EG	2.477	2.533
EÇ	1.031	1.201
G	2.969	3.883
ÜÖ	2.083	3.419
İİL	2.351	1.383
İG		2.680
İG x EÇ		1.924
İG x İİL		3.202
İG x EG		2.194
İG x ÜÖ		1.714
İG x G		3.321
DA: Dağıtım adaleti; EG: Eğitim ve gelişim; EÇ: Esnek çalışma; G: Güçlendirme; KÖÜ: Kişi örgüt uyumu; ÜÖ: Ücret ve ödüllendirme; İG: İç girişimcilik; İİL: İç iletişim		

PSL-SEM analizi içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı model içerir. İçsel model (yapısal model) bağımlı ve bağımsız gizil değişkenlerin arasındaki ilişkiyi tanımlar. Dışsal model ise gizil değişkenler ile onların gözlenen değişkenleri arasındaki ilişkiyi tanımlar. İçsel modelde bağımsız değişkenler egzojen değişken, bağımlı değişkenler ise endojen değişken olarak tanımlanır (Sleimi ve Emeagvali, 2017: 45). Reflektif yapı olarak kurgulanan bir yapısal eşitlik modelinde egzojen ve endojen değişkenler arasındaki regresyon sonuçlarının etkilenmediğinden emin olmak için doğrusallık (VIF) katsayıları incelenmelidir (Hair vd., 2018: 11). PLS-SEM analizinde reflektif yapıların doğrusallık istatistiğine “Inner VIF Value” katsayıları incelenerek (Tablo 12) bakılır ve bu değer 5’in altında olması durumunda ise faktörler arasında doğrusallık probleminin olmadığı söylenebilir (Sleimi ve Emeagvali, 2017: 55). Tablo 12’de doğrusallık katsayıları

incelendiğinde her birinin eşik değerin altında olduğu görüldüğünden değişkenler arasında doğrusallık probleminin olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 13. R² katsayıları

	R ²	Düzeltilmiş R ²
Dağıtım adaleti	0.795	0.794
Kişİ örgüt uyumu	0.790	0.786

Gizil değişken skorları yeterli güvenirlik ve geçerlilik kanıtı göstermiş ve değişkenler arasında doğrusallık probleminin olmadığı tespit edilmiş ise bu aşamadan sonra iç yol model tahminlerine geçilebilir. Bu değerlendirme, gözlemlenen değişkenlerin tahmin yeteneğinin bir analizini içerir. Analiz, her bir içsel gizil değişkeni açıklamak için her bir dışsal gizil değişkenin görelİ öneminin belirlenmesini kapsar. Bir diğEr ifade ile bağımlı değişkenin yüzde kaçının bağımsız değişkenlerce açıklanabildiğinin bir ölçüsüdür. PLS-SEM analizinde bu durum R² değeri ile ölçümlenir (Ringle vd., 2010: 26). R² değerinİn 0,25, 0,5, 0,75 düzeylerinde olması sırasıyla zayıf, orta, güçlü düzeyde açıklanma oranınİ olduğunu ifade etmektedir (Ringle vd., 2020: 1627). Bazı araştırmalar R² değerinİn 0,1 olarak hesaplanmasının yeterli olacağını belirtmektedir (Yıldız, 2021: 32). Tablo13'te R² değErleri incelendiğinde dağıtım adalet algısı faktörünün %79,4'i (güçlü), kişİ örgüt uyumu faktörünün %78,6'i (güçlü) düzeyde açıklanma oranına sahip olduğu görülmüştür. Bu değErler modele ait bağımlı değişkenlerin, bağımsız değİkenler olan içsel pazarlamaya ait (eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, iç iletişim, esnek çalışma) faktörler tarafından açıklanma düzeyini göstermektedir.

Tablo 14. f² etki büyüklüğü katsayıları

	DA	KÖU
DA		0.618
EG	0.000	0.031
EÇ	0.018	0.000
G	0.247	0.000
ÜÖ	0.603	0.032
İİL	0.013	0.021
İG x EÇ		0.029
İG x İİL		0.039
İG x EG		0.000
İG x ÜÖ		0.000
İG x G		0.003

DA: Dağıtım adaleti; EG: Eğitim ve gelişim; EÇ: Esnek çalışma; G: Güçlendirme; KÖU: Kişİ örgüt uyumu; ÜÖ: Ücret ve ödüllendirme; İG: İç girişimcilik; İİL: İç iletişim

Yapısal modelin analizinde incelenen bir diğer unsur etki büyüklüğü katsayılarıdır. Bu katsayılar seçilen bir dışsal değişkenin çıkartılmasının içsel bir yapının R^2 değerini nasıl etkilediğinin değerlendirilmesinde kullanılır (Hair vd., 2021: 119). Diğer bir ifade ile dışsal değişkenlerin içsel değişkenler tarafından açıklanma oranlarındaki paylarını ifade eder. Bu değer 0,02 ve üzeri olması düşük, 0,15 ve üzeri olması orta, 0,35 ve üzeri olması ise yüksek olduğunu göstermektedir. Bu değerlerin 0,02’de düşük olması ise bir etkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Yıldız, 2021: 32). Öte yandan bu değer sıfırdan büyük olması açıklayıcı değişkenin belli düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Henseler vd., 2009: 305).

Tablo 14’te etki büyüklükleri incelendiğinde dağıtım adalet algısının kişi örgüt uyumunun açıklanmasında yüksek (0,618), güçlendirmenin dağıtım adalet algısının açıklanmasında orta (0,247), ücret ve ödüllendirmenin dağıtım adalet algısının açıklanmasında yüksek (0,603) düzeyde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Eğitim ve gelişimin kişi örgüt uyumunun açıklanmasında düşük (0,031), ücret ve ödüllendirmenin kişi örgüt uyumunun açıklanmasında düşük (0,032), iç iletişimin kişi örgüt uyumunun açıklanmasında düşük (0,021), iç girişimcilik ve esnek çalışma faktörlerinin etkileşim teriminin kişi örgüt uyumunun açıklanmasında düşük (0,029), iç girişimcilik ve iç iletişim faktörlerinin etkileşim teriminin kişi örgüt uyumunun açıklanmasında düşük (0,039) düzeyde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Esnek çalışmanın dağıtım adaletinin açıklanmasında (0,018) ve iç iletişimin dağıtım adaletinin açıklanmasında (0,013) çok düşük düzeyde açıklama etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Eğitim ve gelişimin dağıtım adaletinin açıklanmasında (0,000), esnek çalışmanın kişi örgüt uyumunun açıklanmasında (0,000), güçlendirmenin kişi örgüt uyumunun açıklanmasında (0,000), iç girişimcilik ve eğitim gelişim faktörlerinin etkileşim teriminin kişi örgüt uyumunun açıklanmasında (0,000), iç girişimcilik ve ücret ve ödüllendirmenin etkileşim teriminin kişi örgüt uyumunun açıklanmasında (0,000) bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Yapısal model analizlerinde kullanılan bir diğer ölçüt ise model uyum endeksleridir. Yapısal eşitlik modelinde modelin ortaya koyduğu kovaryans matrisinin deneysel kovaryans matrisine eşdeğer olduğu durumlarda, bir modelin gözlemlenen verilere uyduğu kanıtlanmış olur. Model uyumu, yapısal eşitlik modelinin örnek verilere uyma derecesini belirler (Schermerhorne-Engel ve Moosbrugger, 2003: 24). Yalnız kısmi en küçük kareler yöntemi ile yapılan yapısal eşitlik modelinde bütün araştırmacılar tarafından kabul edilen belli uyum endeksleri olmamasına rağmen (Yılmaz ve Kınaş, 2020: 441) PSL-SEM analiz sonuçlarında model uyumlarına yönelik çıktılar verilmektedir. Tablo 15’te araştırmanın model uyum değerleri görülmektedir.

Tablo 15. Araştırmanın model uyum endeskleri

	Domuş model	Tahmini model
SRMR	0.048	0.048
d_ ULS	1.279	1.313
d_ G	0.600	0.600
Chi-square	2362.129	2362.811
NFI	0.850	0.850
GoF: 0.704		

PLS-SEM uygulamalarında en yaygın kullanılan uyum iyiliği endeksleri SRMR (Root mean square residual) ve NFI (Normed fit index) değerleridir (Ringle, 2020: 1627). SRMR değeri modele ait varyans-kovaryans matrisi ile gözlemlenen varyans-kovaryans matrisi arasındaki farklılığı test ederek varyans ve kovaryans matrisinin ölçüm biriminden bağımsız yorumlanabilmesini sağlayan bir standardizasyon işlemidir (Kınaş, 2021: 21). Modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğunun belirlenmesi için SRMR değerinin 0,1'den küçük, NFI değerinin ise 1'e yakın bir değer alması beklenir. NFI değerinin 1'e ne kadar yakın olursa uyum iyiliğinin o denli artacağı ifade edilebilir (Yılmaz ve Kınaş, 2020: 447). Araştırma modelinin uyum iyiliği endeksleri SRMR değeri, 0,048 ve NFI değeri ise 0,85 olarak hesaplanmış olup bu değerler modelin yeterli bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Model uyum endekslerinde değerlendirmeye alınan bir diğer ölçüt ise “goodness of fit (GoF)” değeridir. Bu değer gizil değişkenler arası oluşan ortalama varyans katsayılarının ortalaması ile endojen değişkenlerin açıklanma oranını veren R² değerinin ortalamasının geometrik ortalaması alınarak aşağıdaki formül ile hesaplanır (Hair vd., 2012; Tenenhaus vd., 2005: 173; Yılmaz ve Kınaş, 2020: 447).

$$GoF = \sqrt{Ort(AVE) \times OrtR^2}$$

Hesaplanan GoF değerinin 0,48 ve üzeri çıkması araştırma modelinin iyi bir uyum değerine sahip olduğunun da göstergesidir (Stan ve Saporta, 2010: 242). Araştırmanın analiz sonuçlarında ortaya çıkan AVE değerlerinin ortalaması 0,627 olarak, R² değerlerinin ortalaması ise 0,79 olarak çıkmıştır. Bu durumda GoF değeri 0,704 olarak hesaplanmıştır. Bu değer modelin iyi bir uyum değerine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. Yeniden örneklem faktör analizi sonuçları

	Katsayıları	Örneklem Ortalaması	Standard Sapma	t istatistiği	p değeri
A1 <- DA	0.735	0.734	0.028	26.011	0.000
A2 <- DA	0.810	0.809	0.018	44.493	0.000
A3 <- DA	0.765	0.765	0.025	30.667	0.000
A4 <- DA	0.802	0.803	0.023	34.556	0.000
EG1 <- EG	0.792	0.791	0.038	20.870	0.000
EG2 <- EG	0.713	0.713	0.036	19.702	0.000
EG3 <- EG	0.828	0.827	0.032	26.132	0.000
EG4 <- EG	0.824	0.823	0.032	25.989	0.000
EG5 <- EG	0.673	0.673	0.038	17.923	0.000
EÇ1 <- EÇ	0.978	0.973	0.109	8.956	0.000
EÇ2 <- EÇ	0.717	0.708	0.103	6.946	0.000
EÇ3 <- EÇ	0.813	0.802	0.089	9.098	0.000
EÇ4 <- EÇ	0.794	0.784	0.093	8.561	0.000
EÇ5 <- EÇ	1.032	1.032	0.075	13.718	0.000
G1 <- G	0.839	0.838	0.020	41.663	0.000
G2 <- G	0.793	0.792	0.025	31.189	0.000
G3 <- G	0.891	0.891	0.018	48.986	0.000
G4 <- G	0.891	0.890	0.018	49.864	0.000
KÖU1 <- KÖU	0.799	0.799	0.023	34.546	0.000
KÖU2 <- KÖU	0.911	0.911	0.016	56.251	0.000
KÖU3 <- KÖU	0.855	0.855	0.017	51.375	0.000
ÜÖ1 <- ÜÖ	0.680	0.678	0.038	17.681	0.000
ÜÖ2 <- ÜÖ	0.691	0.689	0.034	20.560	0.000
ÜÖ3 <- ÜÖ	0.817	0.818	0.032	25.634	0.000
İG1 <- İG	0.689	0.679	0.096	7.166	0.000
İG2 <- İG	0.732	0.723	0.089	8.221	0.000
İG3 <- İG	0.530	0.525	0.128	4.140	0.000
İG4 <- İG	0.688	0.675	0.103	6.666	0.000
İG5 <- İG	0.962	0.952	0.094	10.236	0.000
İİL1 <- İİL	0.512	0.511	0.051	10.071	0.000
İİL2 <- İİL	0.737	0.735	0.033	22.258	0.000
İİL3 <- İİL	0.808	0.807	0.035	22.872	0.000
İİL4 <- İİL	0.787	0.786	0.033	24.134	0.000
DA: Dağıtım adaleti; EG: Eğitim ve gelişim; EÇ: Esnek çalışma; G: Güçlendirme; KÖU: Kişi örgüt uyumu; ÜÖ; Ücret ve ödüllendirme; İG: İç girişimcilik; İİL: İç iletişim					

Güvenirlilik, geçerlilik ve doğrusallık analizleri tamamlanan modelin indikatörlerinin her bir faktör altında sahip olduğu yüklerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı kontrol edilmelidir. $p < 0,05$ anlamlılık düzeyi, %95 güven düzeyine göre

kontrol edilir (Yıldız, 2021: 74-75). Tablo 16 incelendiğinde her bir indikatörün kendi faktörü içinde istatistiksel olarak ($p < 0,05$) anlamlı olduğu görülmektedir.

8.8.5. Araştırma Modelinin Değişkenler Arası Yol Katsayıları ve Hipotez Testleri

Araştırmanın bu kısmında değişkenler arası ilişkilerin analizi incelenmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkili olup olmadıkları, etkili ise bunun düzeyi yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre değerlendirilmektedir (Ahmed vd., 2021: 7). PLS-SEM analizi verilerin normal dağılım varsayımı gerektirmediğinden parametrelerin anlamlılığı “bootstrap” yöntemi ile yapılmaktadır. Bu yöntemde birçok alt örneklem oluşturulur ve her seferinde bir alt örneklem rastgele değiştirilerek analiz iletirilir. Bir alt örneklemin seçilip seçilmeme ihtimali olduğundan “bootstrapping” değerinin yüksel olması önerilir. PLS-SEM analizinde bu değer 5000 olarak alınır (Attari vd., 2021: 1138). Yapısal modelin analizi sonucu hipotezlerin anlamlılığı ve değişkenler arası yol katsayıları değerlendirmeye alınır. Hipotez testlerinde t istatistiği veya p değerleri incelenir (Awan vd., 2021).

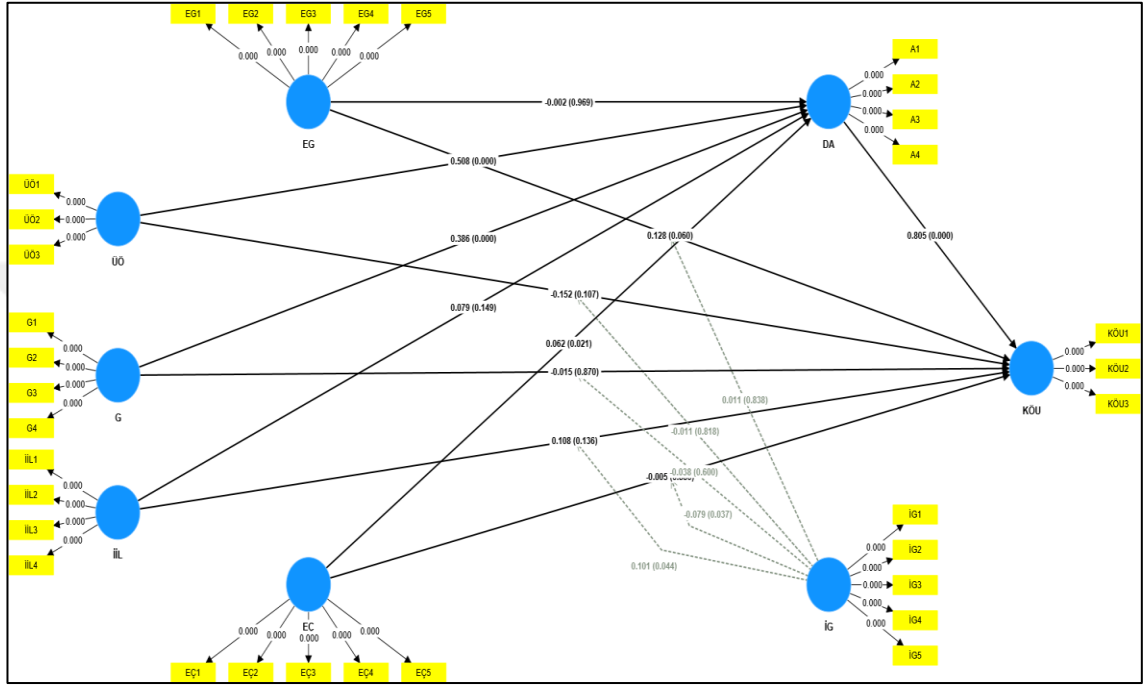
Regresyon analizi sonucunda değişkenler arası etki büyüklükleri path (β) katsayıları incelenir. Bu katsayının (+) değer alması pozitif etkinin olduğunu, (-) değer alması negatif etkinin olduğunu göstermektedir. Güven aralığının %95 olduğu durumda t istatistiğinin 1,96’dan büyük p değerinin 0,05’ten küçük olduğu durumda hipotezin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (Sleimi vd., 2017: 52-53). Aşağıda Tablo 17’de değişkenler arası yol katsayıları, t ve p istatistik değerleri ve hipotez sonuçları verilmiştir.

Tablo 17. Hipotez testleri toplam etkiler

	Katsayılar	Örneklem Ortalaması	Standard Sapma	t istatistiği	p değeri	Sonuç
EG -> KÖU	0.136	0.131	0.063	2.152	0.032	H ₁₁ : Kabul
ÜÖ -> KÖU	0.234	0.236	0.056	4.178	0.000	H ₁₂ : Kabul
G -> KÖU	0.335	0.333	0.066	5.031	0.000	H ₁₃ : Kabul
İİL -> KÖU	0.202	0.206	0.063	3.204	0.001	H ₁₄ : Kabul
EÇ -> KÖU	0.059	0.060	0.034	1.756	0.079	H ₁₅ : Red
EG: Eğitim ve gelişim; ÜÖ: Ücret ve ödüllendirme; G: Güçlendirme; İİL: İç iletişim; EÇ: Esnek çalışma; KÖU: Kişi örgüt uyumu						

Tablo 17 incelendiğinde içsel pazarlama uygulamaları olarak tanımlanan eğitim ve gelişim boyutunun kişi örgüt uyumu üzerinde ($\beta=0,136$; $p < 0,05$), ücret ve ödüllendirme boyutunun kişi örgüt uyumu üzerinde ($\beta=0,234$; $p < 0,05$), güçlendirme boyutunun kişi

örgüt uyumu üzerinde ($\beta=0,335$; $p<0,05$), iç iletişim boyutunun kişi örgüt uyumu üzerinde ($\beta=0,202$; $p<0,05$) istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı etkilere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde araştırmanın H_{11} , H_{12} , H_{13} ve H_{14} hipotezleri kabul edilmiştir. İçsel pazarlama uygulamalarından esnek çalışma boyutunun kişi örgüt uyumu üzerinde ($p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç çerçevesinde H_{15} hipotezi reddedilmiştir.



Şekil 15. Faktörlere ait yol katsayıları ve anlamlılıkları

Şekil 15 SmartPLS programının analiz çıktısı olarak araştırma modelinin bağımsız değişkenleri olan eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, iç iletişim ve esnek çalışma boyutlarının kişi örgüt uyumu üzerinde ve dağıtım adaleti üzerindeki yol katsayıları ve anlamlılıklarını görülmektedir. Ayrıca bu etkide iç girişimciliğin düzenleyici rolüne ait yol katsayıları ve anlamlılıkları verilmiştir.

Tablo 18. Direkt etkilere ait hipotez testi sonuçları

	Katsayılar	Örneklem Ortalaması	Standard Sapma	t istatistiği	p değeri	Sonuç
DA -> KÖU	0.805	0.829	0.133	6.052	0.000	H_3 : Kabul
EG -> DA	-0.001	-0.003	0.055	0.026	0.979	H_{21} : Red
ÜÖ -> DA	0.507	0.508	0.053	9.489	0.000	H_{22} : Kabul
G -> DA	0.387	0.389	0.062	6.269	0.000	H_{23} : Kabul
İİL -> DA	0.079	0.079	0.055	1.432	0.153	H_{24} : Red
EÇ -> DA	0.062	0.063	0.027	2.332	0.020	H_{25} : Kabul

Tablo18.(Devamı)

Direkt Etki						
EG -> KÖU	0.128	0.124	0.068	1.882	0.060	c' yolu
ÜÖ -> KÖU	-0.151	-0.159	0.094	1.605	0.109	c' yolu
G -> KÖU	-0.016	-0.031	0.095	0.172	0.863	c' yolu
İİL -> KÖU	0.109	0.111	0.072	1.504	0.133	c' yolu
EÇ -> KÖU	-0.005	-0.007	0.033	0.154	0.877	c' yolu
DA: Dağıtım adaleti; EG: Eğitim ve gelişim; ÜÖ: Ücret ve ödüllendirme; G: Güçlendirme; İİL: İç iletişim; EÇ: Esnek çalışma; KÖU: Kişi örgüt uyumu						

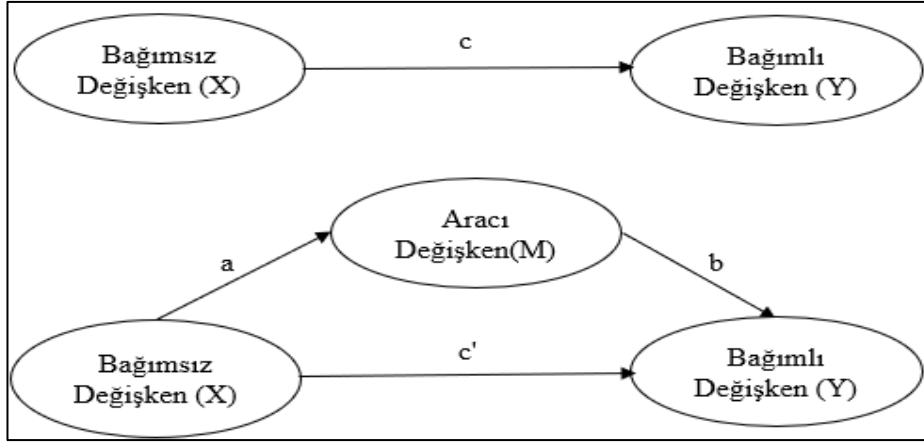
Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin ara değişken üzerindeki etkileri incelendiğinde içsel pazarlama uygulamaları olarak belirlenen ücret ve ödüllendirme boyutunun dağıtım adaleti algısı üzerinde ($\beta=0,507$; $p<0,05$), güçlendirme boyutunun dağıtım adaleti algısı üzerinde ($\beta=0,387$; $p<0,05$), esnek çalışma boyutunun dağıtım adaleti algısı üzerinde ($\beta=0,062$; $p<0,05$), istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı etkileri olduğu test edilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde araştırmanın H₂₂, H₂₃ ve H₂₅ hipotezleri kabul edilmiştir (Tablo 18). İçsel pazarlama uygulaması olan eğitim ve gelişim boyutunun dağıtım adaleti algısı üzerinde ($p>0,05$), iç iletişim boyutunun dağıtım adaleti algısı üzerinde ($p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmadığı test edilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde H₂₁ ve H₂₄ hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmanın ara değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelendiğinde dağıtım adaleti algısının kişi örgüt uyumu üzerinde ($\beta=0,805$; $p<0,05$) istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

8.8.6. Araştırma Mediatör (Aracı) ve Moderatör (Düzenleyici) Etki Analizleri

Bir yapısal modelde aracı etki, iki değişken arasındaki etkiye müdahale ettiği zaman ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile bağımsız değişkendeki bir değişiklik aracı değişkende bir değişikliğe neden olur, o da bağımlı değişkende bir değişikliğe neden olursa bir aracılıktan söz edilebilir (Hair vd., 2021: 140). Aracı değişken analizinde bağımsız, bağımlı ve ara değişkenin etki düzeyinin anlamlılıkları incelenir. Bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişikliği anlamlı düzeyde açıklıyor ise, bağımsız değişken, aracı değişkendeki değişikliği anlamlı düzeyde açıklıyor ise ve aracı değişken bağımlı değişkendeki değişikliği anlamlı düzeyde açıklıyor ise ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ara değişken modele dâhil olduğunda anlamlı düzeyde azalıyor ise aracı etki var demektir. Bu yöntemde c ve c' arasındaki farkın test edilmesinin, a x b dolaylı yolunun gücünün sıfırdan önemli ölçüde farklı olup olmadığının test edilmesi

mantığına dayanır (Baron ve Kenny 1986: 1176). Bu durum aşağıda Şekil 15'te gösterilmiştir.



Şekil 16. Doğrudan ve aracı etkili modeller (Nitzl vd, 2016:5).

Şekil 15'te X'in Y üzerindeki toplam etkisi c, X'in M üzerindeki etkisi (dolaylı) a, M'nin Y üzerindeki etkisi (dolaylı) b, X'in Y üzerindeki direk etkisi c' olarak tanımlanmıştır. Baron ve Kenny yöntemine göre aracı etkiden söz edebilmek için c yolunun anlamlı olması gerekmektedir. Yalnız Baron ve Kenny yöntemine alternatif olarak Zhao vd. (2010) c yolunun anlamlılığının gerekmediğini belirtmektedir. Zhao vd. (2010)'a göre c yolunun (toplam etki) anlamlılığına bakılmaksızın aracılık etkiyi şu şekilde açıklanmaktadır.

Bütünleyici aracılık, endirekt etki ($a \times b$) ve direk etki (c') anlamlı ve pozitif yönlü olduğu durumlarda gerçekleşir.

Rekabetçi aracılık, endirekt etki ($a \times b$) ve direk etki (c') anlamlı ve negatif yönlü olduğu durumlarda gerçekleşir.

Yalnızca endirekt etkili aracılık, endirekt etki ($a \times b$) olduğu, direk etkinin (c') olmadığı durumlarda gerçekleşir.

Yalnız direk etki aracı etki yok, endirekt etki ($a \times b$) yok, direk etkinin (c') olduğu durumlarda gerçekleşir.

Aracı etki yok, endirekt etkinin (axb) ve direk etkinin (c') olmadığı durumlarda gerçekleşir.

Bu tanımlamalar çerçevesinde araştırmanın aracı etki değerlendirmesi Zhao vd. (2010)'a uygun olarak yapılmış olup çıktılar Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19. Endirekt etkilere ait hipotez testi sonuçları

	Katsayılar	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	t istatistiği	p değeri	Güven Aralığı		Sonuç
						2.5%	97.5%	
EG -> DA -> KÖU	-0.001	-0.003	0.046	0.025	0.980	-0.101	0.084	H ₄₁ : Red
ÜÖ -> DA -> KÖU	0.408	0.422	0.086	4.734	0.000	0.283	0.614	H ₄₂ : Kabul
G -> DA -> KÖU	0.312	0.323	0.076	4.108	0.000	0.184	0.471	H ₄₃ : Kabul
İİL -> DA -> KÖU	0.063	0.065	0.047	1.348	0.178	-0.022	0.163	H ₄₄ : Red
EÇ -> DA -> KÖU	0.050	0.053	0.025	1.992	0.047	0.006	0.104	H ₄₅ : Kabul

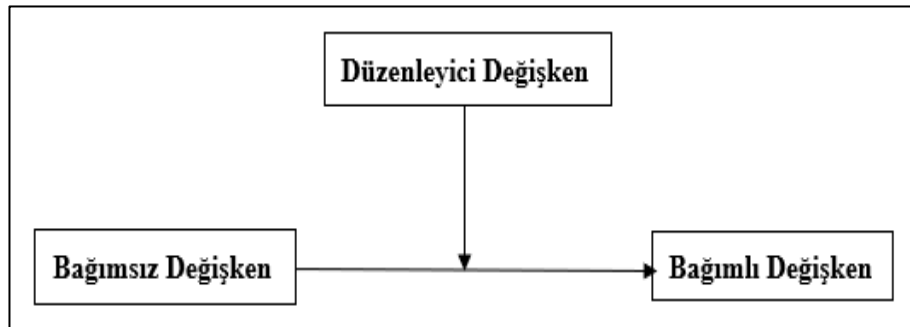
DA: Dağıtım adaleti; EG: Eğitim ve gelişim; EÇ: Esnek çalışma; G: Güçlendirme; KÖU: Kişi örgüt uyumu; ÜÖ; Ücret ve ödüllendirme; İİL: İç iletişim

Tablo 19 incelendiğinde, içsel pazarlama uygulamalarından ücret ve ödüllendirme boyutunun kişi örgüt uyumu üzerine etkisinde dağıtım adaleti algısının endirekt etkisi (β : 0,408; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür. Ücret ve ödüllendirmenin kişi örgüt uyumu üzerindeki direkt etkisi ($p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamsız olduğundan aracılık etkisinin yalnızca endirekt etkili olduğu anlaşılmaktadır. Güçlendirme boyutunun kişi örgüt uyumu üzerine etkisinde dağıtım adaleti algısının endirekt etkisi (β : 0,312; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür. Güçlendirmenin kişi örgüt uyumu üzerindeki direkt etkisi ($p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamsız olduğundan aracılık etkisinin yalnızca endirekt etkili olduğu anlaşılmaktadır. Esnek çalışma boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaleti algısının endirekt etkisi (β : 0,312; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür. Esnek çalışmanın kişi örgüt uyumu üzerindeki direkt etkisi ($p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamsız olduğundan dağıtım adaleti algısının bu etkide yalnızca endirekt etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu testler sonucunda H₄₂, H₄₃ ve H₄₅ hipotezleri kabul edilmiştir.

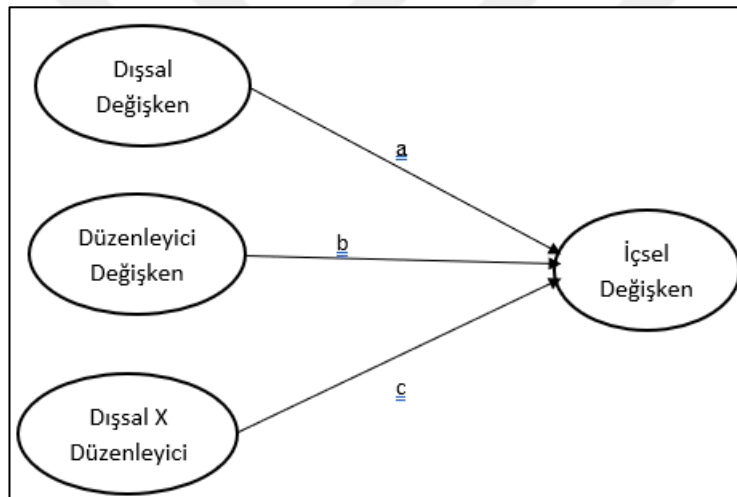
Dağıtım adaleti algısı modele dâhil olduğunda yapılan analizde eğitim ve gelişim boyutunun kişi örgüt uyumu üzerindeki endirekt etkisi ($p > 0,05$) ve iç iletişim boyutunun kişi örgüt uyumu üzerindeki endirekt etkisi ($p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamsız olduğundan eğitim ve gelişim ve iç iletişim boyutlarının kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adalet algısının bir aracılık rolünün olmadığı anlaşılmaktadır. Bu testler sonucunda H₄₁ ve H₄₄ hipotezleri reddedilmiştir.

8.8.7. Düzenleyici (Moderatör) Etki Analizi

Araştırmanın bu kısmında içsel pazarlama uygulamaları olan eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, iç iletişim ve esnek çalışma boyutlarının kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici rolüne ait hipotez testleri incelenecektir.



Şekil 17’de verilen düzenleyici etki analizinin kavramsal modeline göre düzenleyici değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye etki eder (Field, 2012: 396).



Şekil 18. Düzenleyici (Moderatör) etki analizi (Helm vd., 2010: 526).

Düzenleyici etkinin varlığını test etmek için dışsal (a yolu) ve düzenleyici (b yolu) değişkenin içsel değişken üzerindeki etkisinin olup olmadığı önemli değildir (Şekil 18). Burada dikkate alınması gereken dışsal değişken ile düzenleyici değişken etkileşime girdiğinde (c yolu) bağımlı değişken üzerinde oluşturdıkları etkinin anlamlılığıdır. Eğer etkileşim terimi (c yolu) anlamlı ise düzenleyici etki analizinin desteklendiği söylenebilir (Baron ve Kenny, 1986: 1174). Etkileşim terimi bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin matematiksel olarak çarpımının bir sonucudur. Çarpım terimi kendini oluşturan değişkenlerin bileşik etkisini göstermektedir. Etki düzeyi ise bu modelde çoklu regresyon yönteminde olduğu gibi hesaplanmaktadır (Kline, 2016: 424). Bu kapsamda yapılan düzenleyici etki analiz sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

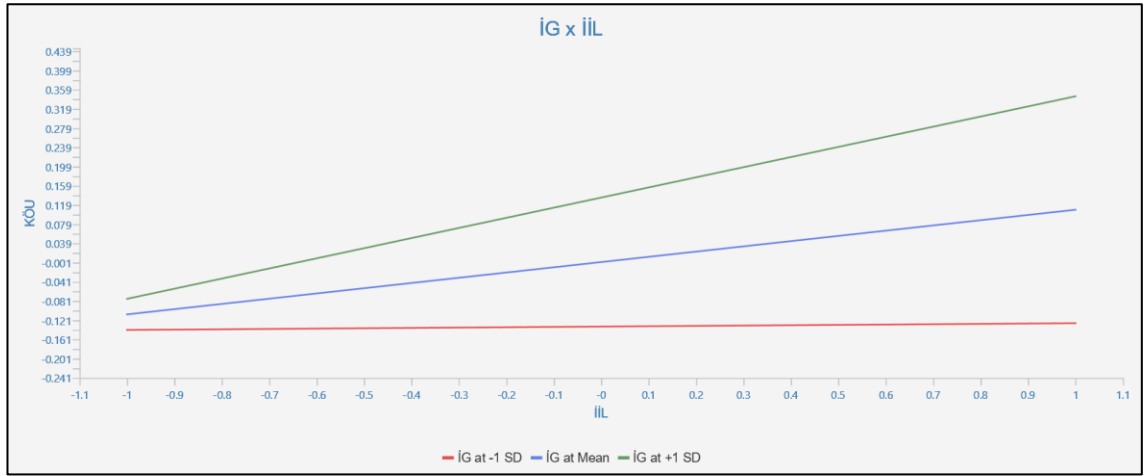
Tablo 20. Düzenleyici etki analizi sonuçları

	Katsayılar	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	t istatistiği	p değeri	Sonuç
İG -> KÖU	0,134	0,138	0,039	3,449	0,001	b yolu
İG x EG -> KÖU	0,011	0,007	0,055	0,198	0,843	H ₅₁ : Red
İG x ÜÖ -> KÖU	-0,011	-0,012	0,049	0,227	0,820	H ₅₂ : Red
İG x G -> KÖU	-0,039	-0,039	0,073	0,531	0,596	H ₅₃ : Red
İG x İİL -> KÖU	0,102	0,105	0,050	2,024	0,043	H ₅₄ : Kabul
İG x EÇ -> KÖU	-0,079	-0,079	0,038	2,091	0,037	H ₅₅ : Kabul

EG: Eğitim ve gelişim; EÇ: Esnek çalışma; G: Güçlendirme; KÖU: Kişi örgüt uyumu; ÜÖ: Ücret ve ödüllendirme; İG: İç girişimcilik; İİL: İç iletişim

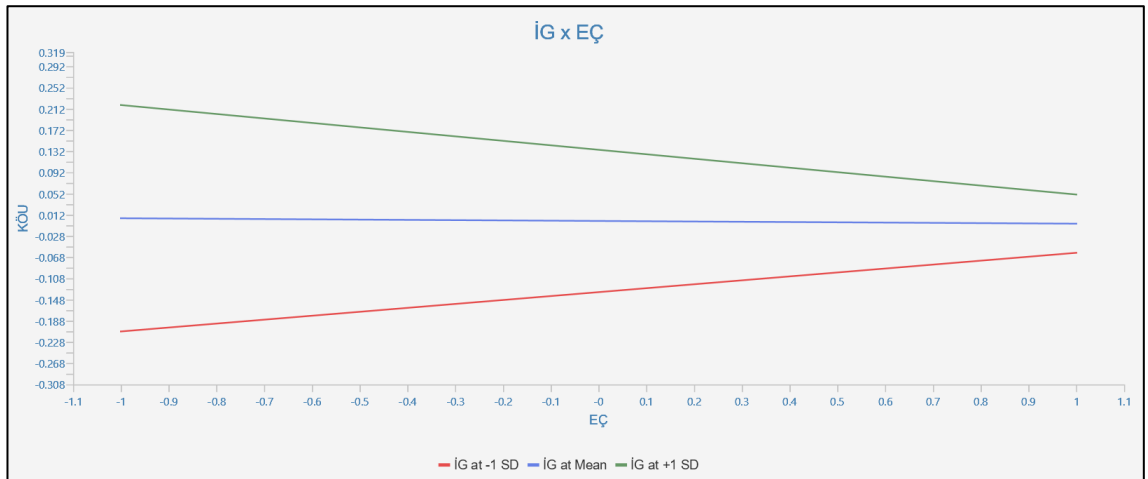
Tablo 20 incelendiğinde iç iletişimin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici etkisinin etkileşim terimi (iç girişimcilik x iç iletişim) ($\beta = 0,102$) ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu sebeple iç iletişimin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici bir rolü olduğu anlaşılmaktadır. Esnek çalışmanın kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici etkisinin etkileşim terimi (iç girişimcilik x esnek çalışma) ($\beta = -0,079$) ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlüdür. Bu sebeple esnek çalışmanın kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici bir rolü olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde H₅₄ ve H₅₅ hipotezleri kabul edilmiştir.

Eğitim ve gelişimin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici etkisinin etkileşim terimi (iç girişimcilik x eğitim ve gelişim) ($p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu sebeple eğitim ve gelişimin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici bir rolü olmadığı anlaşılmaktadır. Ücret ve ödüllendirmenin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici etkisinin etkileşim terimi (iç girişimcilik x ücret ve ödüllendirme) ($p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu sebeple ücret ve ödüllendirmenin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici bir rolü olmadığı anlaşılmaktadır. Güçlendirmenin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici etkisinin etkileşim terimi (iç girişimcilik x güçlendirme) ($p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu sebeple güçlendirmenin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici bir rolü olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde H₅₁, H₅₂ ve H₅₃ hipotezleri reddedilmiştir.



Şekil 19. İç İletişimin Kişi Örgüt Uyumuna Etkisinde İç Girişimciliğin Düzenleyici Rolüne Ait Basit Eğim Grafiği

Şekil 19 incelendiğinde dışsal ve içsel değişkenler arası düzenleyici değişkenin rolüne yönelik ortalama ve standart sapması +1/-1 aralığındaki eğim grafiklerinde üç eğimin paralel olmadığı görülmektedir. Böylelikle iç iletişimin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici bir rolünün olduğu grafikten de anlaşılmaktadır. İç İletişimin kişi örgüt uyumuna etkisinde moderatör değişken olarak iç girişimcilik yüksek olduğunda ilişki daha güçlü ve pozitif yönlü, iç girişimcilik düşük olduğunda ilişki daha zayıftır.



Şekil 20. Esnek Çalışmanın Kişi Örgüt Uyumuna Etkisinde İç Girişimciliğin Düzenleyici Rolüne Ait Basit Eğim Grafiği

Şekil 20 incelendiğinde dışsal ve içsel değişkenler arası düzenleyici değişkenin rolüne yönelik ortalama ve standart sapması +1/-1 aralığındaki eğim grafiklerinde üç eğimin paralel olmadığı görülmektedir. Böylelikle esnek çalışmanın kişi örgüt uyumuna

etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici bir rolünün olduğu grafikten de anlaşılmaktadır. Esnek çalışmanın kişi örgüt uyumuna etkisinde moderatör değişken olarak iç girişimcilik yüksek olduğunda ilişki daha güçlü ve negatif yönlü, iç girişimcilik düşük olduğunda ilişki daha zayıf yalnız pozitif yönlüdür.



9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmişten günümüze iletişim teknolojilerindeki şaşırtıcı gelişmeler düşünüldüğünde telekomünikasyon sektörünün gelecekte nasıl bir iletişim yönetimi sunacağını tahmin etmenin biraz zorlayıcı olabileceği söylenebilir. Geçmişte yalnızca ses haberleşmesi olarak hizmet verilen uygulamalar, günümüzde çok farklı boyutlara ulaşmıştır. Esasında Türkiye’de 1840 yılında Sultan Abdülmecit döneminde Postahane-i Amire’nin kurulması ile iletişim sektörünün kurumsal temelleri atıldığı ifade edilebilir. Cumhuriyetle birlikte ülkenin dört bir tarafına telefon hizmetlerinin verilebilmesi için PTT Genel Müdürlüğü kurulmuştur. 1994 yılına kadar sektörde büyük ölçüde ses hizmetlerinin sağlanabilmesi için gerekli altyapının kurulmasına yönelik bir çaba sarf edilmiştir. Bu tarihten itibaren ses hizmetlerinin farklı bir uygulaması olan mobil hizmetler alanda yer etmeye başlamıştır. Aynı yıllarda internet hizmetlerinin ilk uygulamaları hizmete girerek 90’lı yıllar bugünkü teknolojilerin ilk uygulamalarının hizmete verildiği yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır. 2000’li yıllardan sonra sektör daha hızlı bir gelişim sürecine girmiştir. Telekomünikasyon kurumunun kurulması ile birlikte sektörde hizmet veren servis sağlayıcıların yetkilendirme süreci başlatılarak sektörde daha fazla işletmenin hizmet vermesi sağlanmış, rekabet düzenlemeleri uygulamaya alınmış, tüketicilerin haklarının korunmasına yönelik süreçler oluşturulmuş, denetim mekanizmaları oluşturularak sektörde daha kurumsal bir yapı kurulmaya başlanmıştır. Bu yıllarda hizmet uygulamaları daha hızlı çeşitlilik kazanmaya başlamıştır. Servis sağlayıcıların altyapı yatırımları 2000’li yıllardan sonra internet hizmetlerinin verilebilmesine yönelik yoğunluk kazanmıştır. İnternet ortamında bulunan kullanıcı sayısının artması bu alanda hatırı sayılır bir pazar oluşmasına imkân tanımıştır. İnternet ortamında kullanıma alınan uygulamaların gelişmesi daha hızlı bir bağlantı ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyaç internet hizmetlerinde genişbant hizmet uygulamalarını tetikleyerek fiber optik altyapı yatırımlarının artmasına sebebiyet vermiştir. Yine bu yıllarda akıllı telefon uygulamalarının ilk örnekleri ortaya çıkmıştır. Akıllı teknolojiler cihazlardan internet bulutuna bağlantıyı sağlamış ve bu sayede internet bulutunda daha fazla kullanıcının var olmasına neden olmuştur. Cihazların internet ortamına girişini sağlayan teknolojiler nesnelerin interneti kavramını ortaya çıkarmıştır. Sensörler vasıtası ile cihazlar ve makinelerin fonksiyonlarının merkezi bir kontrol ünitesinde toplanarak farklı lokasyonlarda bulunan makinelerin karşılıklı haberleşmesine dayanan kompleks yapıların oluşturulması sağlanmıştır. Bu sayede uygulamalar sektörde bir hizmet ürünü olarak farklı bir pazar oluşturmuştur. Daha çok kurumsal ticari alanda karşılık bulan bu

tür uygulamalar ticari hayatta çeşitli sektörlerde hizmet veren işletmelerin işlerini kolaylaştırarak daha çok bilgisayar tabanlı bir yönetim sürecinin kullanılmasını sağlamıştır. Makine ile elektroniğin bir arada kullanıldığı ve bu cihazların internet ortamına çıkışının sağlanarak merkezi kontrol ünitelerinden yönetilmelerinin sağlanması iş yönetim süreçlerinin karmaşıklaşmasını beraberinde getirmiş ve bu sayede alanda çalışan personelin yetkinliğini ön plana çıkarmaya başlamıştır. Teknolojiyi daha çok kullanarak hizmet veren işletmeler, bu teknolojinin kullanımını gelişmesini anlayabilen, yeni gelişmeleri hızlı kavrayabilen yetenekli iş gücüne ihtiyaç duymuşlardır. Böylesine yetenekli ve kabiliyetli iş gücünün her durumda temininin neredeyse imkânsız olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple işletmeler istihdam ettikleri çalışanlarını kendi iş süreçlerine adapte ederek verimli bir iş ortamı oluşturabilmek adına çeşitli içsel uygulamaları hayata geçirmektedirler.

Telekomünikasyon sektöründe yapılan düzenlemeler neticesinde sektörde verilen hizmet çeşitliliği de artmıştır. Kullanıcıların ihtiyaçlarına yönelik geliştirilen hizmetler her bir ürün için farklı bir uzmanlığı ortaya çıkarmıştır. Müşterilere hizmet veren çalışanlar müşterilerin taleplerine doğru bir şekilde karşılık verebilmeleri için ürünlerin fonksiyonel özelliklerine hâkim olmaları gerekmektedir. Sektördeki rekabetin ortaya çıkardığı taahhütlü hizmet satış yöntemi ise tüketicilerin satın alım sırasında daha dikkatli olmalarını gerektirmektedir. Ürün çeşitliliği, her bir ürünün farklı bir ihtiyacı karşılama özelliği, müşteri ihtiyaçlarındaki çeşitlilik, hizmet satışında taahhütlü satış uygulamaları, hizmet sunumunda kalifiye personelin istihdam edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Müşterilere zamanında ve doğru bir şekilde hizmet sunma becerisi sektörde rekabet avantajı sağlayabilecek bir fırsat olarak belirmektedir. Yalnız telekomünikasyon firmaları için sektörde her zaman her durumda böylesine kabiliyetli çalışanları temin etmek güç olabilmektedir. Bu sebeple firmalar istihdam ettikleri personeli ilgili departmanın iş süreçlerine yönelik geliştirmek ve eğitmek zorundadırlar. Ürünlerin fonksiyonel özelliklerine yönelik teknik eğitimler, iş süreçlerinin tamamlanmasına yönelik iş süreci yönetim planları, olası müşteri şikâyetlerinin alınması ve sonuçlandırılmasına yönelik uygulamalar ve bunun yanında çalışanların kişisel gelişimine yönelik eğitim ve gelişim faaliyetleri sektörde hizmet veren işletmelerin önemli içsel iş süreçlerinin arasında yer alması gerekmektedir. Firmanın iş uygulamaları konusunda bilgilenmiş, kişisel gelişimini tamamlamış, yetenek ve kabiliyetlerini geliştirmiş çalışanlar, bu sayede işletmenin organizasyon kültürüne de daha fazla uyum gösterecektir. Aksi halde yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamış, müşterilerine yönelik kaliteli bir hizmet sunumu sağlayamayan çalışanlar örgütsel sessizlik ve yabancılaşma

duygusuna kapılabilecek ve sonucunda yeterli bir uyum davranışı gösteremeyebilecektir. Bu durumun bilincinde olan telekomünikasyon firmaları yöneticileri söz konusu uygulamaları şirketin devam eden bir süreci olarak uygulamaktadırlar. Söz konusu bu içsel süreç, bu araştırmanın da konusudur. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar neticesinde çalışanların iş süreçlerine yönelik yapılan eğitim ve gelişim faaliyetlerinin kişi örgüt uyumuna 0,136'lık bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç yapılan yazın incelemesinde Autry ve Wheeler (2005), Kasakende vd. (2020), Pare ve Tremblay (2007), Awan vd. (2015) gibi araştırmacıların ulaştıkları sonuçlar ile uyumludur. Bu anlamda eğitim ve gelişim faaliyetlerinin çalışanların örgüte yönelik uyumlarını artıran bir içsel uygulama olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın modeli kapsamında çalışanların içsel pazarlama uygulamaları ile kişi örgüt uyumu ilişkisinde çalışanların dağıtım adaleti algısı aracı, iç girişimcilik özellikleri ise moderatör(düzenleyici) değişken olarak tasarlanmıştır. Bu kapsamda, yapılan istatistiksel analizler kapsamında eğitim ve gelişim uygulamalarının çalışanların dağıtım adaleti algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilememiştir. Bununla birlikte eğitim gelişim faaliyetlerinin kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaleti algısının anlamlı aracılık rolü de tespit edilememiştir. Ayrıca eğitim ve gelişim faaliyetlerinin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin anlamlı düzeyde düzenleyici rolü de tespit edilememiştir.

Bu sonuçlardan hareketle telekomünikasyon sektöründe eğitim ve gelişim uygulamalarının sektörde hizmet veren işletmelerin vazgeçilmez ve devam eden iş süreçleri arasında muhakkak olması gerektiği söylenebilir. Çalışanların kişisel gelişimleri, ürünlerin teknik özelliklerinin anlaşılması ve iş yönetim prosedürlerine yönelik eğitim ve gelişim faaliyetleri işletmenin her noktasında görev yapan çalışanlar için erişilebilir ve uygulanabilir olmalıdır. Uygulamalara yönelik çalışanların adalet algılarının bu sayede etkilenmediği açıklanabilir. Bu sonuç uygulamaların işletmede bütün çalışanlarca eşit, sürekli ve kolay erişilebilir bir düzeyde olduğu anlamına gelmektedir. Eğitim ve gelişim faaliyetlerinin büyük ölçüde eşit düzeyde dağıtımı çalışanların dağıtım adaleti algısını yordamaması ile sonuçlanmıştır. Çalışanların iç girişimcilik özellikleri bu model uyarınca işletmenin eğitim ve gelişim faaliyetlerinin örgüt uyumuna etkisinde anlamlı bir etkileşim oluşturmamış olması çalışanların ilgilenimlerinin farklı noktalara evrilmiş olduğu anlamına gelebilir. İşletmede uygulanan eğitim ve gelişim uygulamaları büyük ölçüde işe yönelik faaliyetleri kapsamakta, tek düze ve kısıtlı bir gelişim alanı oluşturmakta olabilir. Çalışanların iç girişimcilik

özellikleri ise çok farklı alanlarda kendini gösterebilir. Bu durum etkileşimin anlamlı bir sonuç oluşturmamasının bir nedeni olarak görülebilir.

Ticari piyasalarda hizmet veren işletmelerin temel gayesi kâr elde ederek piyasada var olabilmektir. Sektörde işler karmaşıklaştıkça işler bölümlere ayrılır ve her birimde yetkin çalışanlar istihdam edilerek iş süreçleri kaliteli bir şekilde yürütülmeye gayret edilir. Firmalarda kendine iş imkânı bulmaya çalışanlar ise o zamana kadar elde ettikleri bilgi, birikim ve tecrübeyle ortaya verimli bir iş koyabilmek ve bunun sonucunda da iyi bir kazanç elde edebilmek gayretindedir. Bu haliyle bakıldığında her iki tarafın temel gayesi de tatmin edici bir kazanç elde edebilmektir. Bu açıdan düşünüldüğünde telekomünikasyon sektöründe hizmet veren işletmeler de içinde bulundukları rekabet ortamında kârlı bir finansal çıktı elde edebilmek için çalışanlarından azami gayreti beklemekte ve bunun bir sonucu olarak performansa dayalı bir ücret ve ödüllendirme sistemi uygulamaktadırlar. Çalışanların aylık elde edecekleri gelirler, belirlenen düzeyde sabit bir maaş ve şirketin koyduğu aylık hedefler doğrultusunda gerçekleştirme oranları üzerinden elde edilecek primler şeklindedir. Elbette ki çalışanları tatmin eden en önemli unsur elde edecekleri nihai gelirdir. Firmalarda ödüllendirme sistemleri yalnızca finansal olarak gerçekleşmeyip, çoğu zaman finansal olmayan ödüllendirme sistemleri de hayata geçirilebilmektedir. Bu uygulamalar çalışanları motive ederek işlerine daha çok odaklanmalarını sağlamakta ve organizasyonun iş süreçlerine daha fazla uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Gelişen bu sektörde büyüyen organizasyon yapıları farklı bölümlerin organizasyon bünyesinde oluşturulmasına olanak sağlayarak çalışanların kariyer gelişimine de olanak vermekte ve onlar için yeni terfi imkânlarının ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu araştırma kapsamında organizasyonun içsel bir süreci olarak ortaya koyulan ücret ve ödüllendirme uygulamasının çalışanların kişi örgüt uyumu üzerinde 0,234'lük bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç yapılan yazın incelemesi sonucunda Kasakende vd. (2020), Şenol ve Öngel (2019), Kılınç vd. (2020), Xiaojun vd Peilan (2009), Pare ve Tremblay (2007) şeklindeki araştırmacıların elde ettikleri sonuçlar ile örtüşmektedir. Bu kapsamda ücret ve ödüllendirme sisteminin çalışanların örgüte yönelik uyumunu artıran bir uygulama olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın modeli kapsamında yapılan istatistik analiz çerçevesinde, ücret ve ödüllendirme uygulamasının, çalışanların dağıtım adaleti algısı üzerinde 0,507'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların dağıtım adaleti algısının ise kişi örgüt uyumuna 0,805'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ücret ve ödüllendirme uygulamasının kişi örgüt uyumuna etkisinde çalışanların dağıtım adaleti

algısının 0,408'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir aracı etkisi olduğu ortaya konmuştur. Elde edilen bu sonuçlar yapılan literatür incelemesinde Ajlouni vd (2021), Çelik ve Damar (2017), Farooq ve Farooq (2014), Fesharaki ve Sehhab (2017), Köksal (2017), Lee ve Chui (2019), Özgen ve Turunç (2017), Shen ve Leggett (2014), Şenol ve Öngel (2019), Yeniçeri vd. (2020) gibi araştırmacıların yaptıkları çalışmalarında elde ettikleri sonuçlar ile örtüşmektedir.

Ulaşılan bu sonuçlardan ücret ve ödüllendirme uygulamasının kişi örgüt uyumuna anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum çalışanların işe yönelik motivasyonlarını sağlayan önemli bir faaliyet olduğuna işaretir. Bu anlamda faaliyetin etkinliği ve verimliliğine yönelik verilecek kararların çalışanları örgüte daha çok bağlayacağı öngörülebilir. İşletmelerde ücret ve ödüllendirmeye yönelik kararlar büyük ölçüde birinci ve ikinci derece yöneticilerin kararları doğrultusunda uygulamaya alınmaktadır. Karmaşık iş süreçleri içerisinde hangi çalışanın hangi düzeyde bir başarı ortaya koyabildiğinin değerlendirilmesi kısmi olarak sübjektif kararları da içerisine alabilmektedir. Bu durumda uygulamanın nasıl dağıtıldığı daha önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde adil bir ödüllendirme sisteminin işletmenin kalıcı başarısına daha çok katkı sağlayacağı söylenebilir. Ücret ve ödüllendirme uygulamasının kişi örgüt uyumuna etkisinde çalışanların iç girişimcilik özelliklerinin ise düzenleyici rolünün anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu durum çalışanların iç girişimcilik özelliklerinin ücret ve ödüllendirme sistemi ile kişi örgüt uyumlarına etki edecek düzeyde bir etkileşim oluşturmadığını ortaya koymaktadır.

Telekomünikasyon sektöründe firmalar rekabet edebilmek için diğer firmalardan hizmet alan müşterileri cezbedecek daha avantajlı kampanyalar ile onların dikkatini çekmeye çalışmaktadır. Bu sayede pazar paylarını geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanların böylesi rekabet ortamında sergileyecekleri müşteri odaklı davranışlar rekabete katkı sağlayan bir durumdur. Bu da çalışanların işlerine yönelik kararlarda daha fazla katılım gösterebilmeleri ile mümkün olabilir. Çalışanların müşterilerine sundukları hizmetlerin uygulanmasına yönelik karar noktalarında gerekli yetkilendirmelere sahip olmaları onların daha cesur kararlar alarak müşteri memnuniyeti sağlayabilecek fırsatları yakalamalarını da beraberinde getirecektir. Aksi halde birçok prosedür ile sınırlandırılmış, farklı müşteri talepleri karşısında ne yapacağını bilemeyen çalışanlar istenilen düzeyde performans sağlayamayacak olup sonunda müşterilerde arzulanan memnuniyeti sağlayamayabileceklerdir. Bu durum müşterilerin alternatif firmalara geçiş yapmalarına zemin hazırlayacak ve firmanın müşteri kaybetmesine yol açacaktır. Öte yandan çalışanların yeterli düzeyde

yetkilendirilmeleri çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarının da gelişmesine yardımcı olur. Bu araştırma kapsamında işletmede ortaya koyulan güçlendirme uygulamasının çalışanların örgüt ile uyumuna 0,335'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç yapılan yazın incelemesi sunucunda Şenol ve Öngel (2019), Pareve Tremblay (2017), Xiaojun ve Peilan (2009) gibi araştırmacıların elde ettikleri sonuçlar ile örtüşmektedir. Bu kapsamda güçlendirmenin çalışanların örgüte yönelik uyumu artıran bir uygulama olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca güçlendirme uygulamasının, çalışanların dağıtım adaleti algısı üzerinde 0,387'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların dağıtım adaleti algısının, kişi örgüt uyumuna 0,805'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu da tespit edilmiştir. Bununla birlikte güçlendirme uygulamasının kişi örgüt uyumuna etkisinde çalışanların dağıtım adaleti algısının 0,312'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir aracı etkisi olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar yapılan yazın incelemesinde Ajloini vd. (2021), Fesharaki ve Sehhat (2017), Lee ve Chui (2019), Shen ve Leggett (2014) şeklindeki araştırmacıların yaptıkları çalışmalarında elde ettikleri sonuçlar ile örtüşmektedir.

Çalışanların yetkilendirilmesi onların işe yönelik sorumluluklarını daha etkili bir şekilde benimsemelerine ve örgüte yönelik uyumlarının artmasına katkı sağlarken güçlendirme uygulamalarının çalışanlar arasında nasıl dağıtılacağı algısı bu etkiyi tam anlamıyla üzerine almaktadır. Bu sebeple çalışanların yetkilendirilmesinde her bir çalışana eşit fırsat yaratacak bir iş yönetim sürecinin belirlenmesi daha etkili sonuçlar ortaya konması açısından önemlidir.

Öte yandan güçlendirme boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düzenleyici bir rolü tespit edilememiştir. Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren müşteri ilişkileri çalışanlarının sorumlulukları çerçevesinde müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde elde ettikleri yetkilendirme ve karar süreçlerine katılım imkânları büyük ölçüde işe yönelik belli sabit uygulamaları kapsamaktadır. Çalışanlar ise iç girişimcilik özellikleri ile bu süreçlerin dışında farklı konulara odaklanmaktadır. Bu durum güçlendirme boyutunun çalışanların örgüte yönelik uyumunu iç girişimcilik özelliklerinin yordamamasının bir nedeni olarak görülebilir.

Telekomünikasyon sektöründe bireysel ve kurumsal düzeyde verilen hizmetler sektörde hizmet veren işletmelerin organizasyon yapılarının büyümesini sağlamıştır. Telekomünikasyon hizmetleri büyük ölçüde teknik özelliklere sahip olması, kablolu ve kablosuz altyapı çalışmalarının yapılmasını gerektirmesi ve aynı zamanda merkezi

kontrol ünitelerinde hizmetlere yönelik cihazların kurulum ve yönetim süreçlerini kapsamı bakımından giderek artan iş süreçlerinin ortaya çıkmasına ve yönetilme noktasında organizasyonun geniş bir iş birliği içerisinde hareket etmesini gerekli kılmaktadır. Hizmetlerin çeşitliliği düşünüldüğüne ve her hizmetin farklı bir teknolojik altyapı ile sunulması zorunluluğu düşünüldüğünde son derece karmaşık teknik iş süreçlerinin bir arada yürütülme gereklilikleri göze çarpmaktadır. Bunun yanında servise verilen hizmetlerin pazarlamasına yönelik ürün özellikleri ile kampanyaların, hizmet sunum şartlarının, faturalandırma faaliyetlerinin, olası şikâyetlere yönelik çözüm yöntem ve prosedürlerinin organize edildiği pazarlama departmanlarının organize çalışabilmesi mühimdir. Sürdürülebilir bir çalışma ortamı kurulması etkili bir iletişim yönetiminin uygulanması ile mümkündür. Bir müşteri talebi alındığında talebin işlenerek teknik operasyon birimlerine aktarılması, işi ele alan birimlerin hızlı bir şekilde gerekli teknik altyapıyı oluşturması, akabinde sonuçlar hakkında geri bildirim sağlanarak müşteri ile koordinasyonlu bir şekilde sürecin tamamlanarak hizmetin aktif hale getirilmesi kapsamlı bir organizasyon yapısının içinde etkili bir iletişimin sonucudur. Bu araştırma kapsamında işletmede uygulanan iç iletişimin çalışanların kişi örgüt uyumuna 0,202'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç yapılan yazın incelemesinde Kılınç vd. (2020), Lings vd. (2008), Pare ve Tremblay (2007) gibi araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda elde ettikleri sonuçlar ile uyumludur.

Bu kapsamda iç iletişim uygulamasının çalışanların dağıtım adaleti algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte iç iletişim faaliyetlerinin kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaleti algısının anlamlı düzeyde aracılık rolü tespit edilememiştir. Öte yandan işletmede uygulanan iç iletişim faaliyetlerinin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin 0,102'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı düzeyde düzenleyici bir rolü olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç yapılan yazın incelemesinde Girgen, (2020), Tekin ve Kara (2019), Uygun ve Akın (2017) şeklindeki araştırmacıların yaptıkları çalışmalarla örtük sonuçlar ortaya koymuştur. Bu bulgular neticesinde iç girişimcilik özellikleri yüksek olan çalışanların işletmede iç iletişim yöntem ve uygulamaları arttıkça kişi örgüt uyumları da artmaktadır. Bu durum iç girişimcilik özellikleri yüksek olan çalışanların iletişim kanallarının açık olması ve iş yaşamında karşılarına çıkabilecek olası fırsatlara her durumda açık olduklarının da bir göstergesidir. Bu kapsamda karmaşık iş süreçlerinin yönetilmesinde, iç girişimciliği yüksek çalışanların daha etkili iletişim yöntemleri beklemekte oldukları anlaşılmaktadır. Aksamayan ve bir süreklilik arz eden iletişim yöntemlerinin çalışanların örgüte yönelik uyumuna daha fazla katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır.

İş hayatında işlerin ne zaman ve nerede yapılacağı hem işletme yöneticilerini hem de çalışanları etkileyen bir konu olmuştur. Çalışanlar, işlerini yapmalarının yanında sosyal yaşamlarına, ailelerine veya çocuklarının ihtiyaçlarına cevap verebilmek için gün içerisinde ekstra bir çaba içerisinde olabilmektedir. İşlerin yoğun baskısından bir nebze kurtularak belirli zamanlarda psikolojik rahatlamalarına imkân tanıyabilecek sosyal etkileşimler ve iş yaşamları haricinde gerekli olan şahsi işlerine zaman ayırabilme ihtiyaçları ortaya çıkabilmektedir. İşletme yöneticileri için ise işlerin zamanında bitirilerek birim zamanda daha fazla iş yapılması beklenir. Günümüz iş yaşamının iş yönetim sürecinde ortaya çıkardığı kolaylıklar göstermiştir ki işlerin tamamlanması konusunda bir çalışanın mekân ve zaman bağlamı olmadan da yeterli düzeyde başarılı olabilmesi mümkündür. Bu durum iş yaşamında esnek çalışma düzenlemeleri kavramını ortaya çıkarmıştır. Belirtilen bu esnek çalışma düzeni ile yeterli düzeyde başarı sağlanabileceği uzun zamandır işletme yöneticilerinin ve araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Bu kapsamda çeşitli şirketlerde ve ülkelerde esnek çalışma düzenlemeleri uygulamaya alınarak sonuçları takip edilmiştir. 2020 yılı itibari ile bütün dünya ülkelerini etkisi altına alan Covid 19 Pandemi vakası işletmelerde esnek çalışma düzenlemelerini de bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmıştır. İnsanların karşılıklı temasının hastalığın bulaşmasının ana nedeni olması, iş yaşamında çalışanların evden ve uzaktan çalışma gerekliliklerini ortaya çıkarmıştır. Bu durum telekomünikasyon sektöründe hizmet veren çalışanları da aynı düzeyde etkilemiş ve telekomünikasyon yöneticileri salgın döneminde esnek çalışma uygulamalarını hızlı bir şekilde uygulamaya alarak çalışanların iş durumuna göre çeşitli süreçler geliştirmiştir. Teknik operasyon, pazarlama, destek, muhasebe ve finansman birimleri her biri kendi iş yapış biçimine göre uygun esnek çalışma yöntemini uygulamaya geçirmiştir. Dolayısıyla esnek çalışmanın uygulanmasında her bir birim farklı uygulama süreci ile karşılaşabilmektedir. Bu araştırma kapsamında yapılan istatistik analiz neticesinde çalışanların iş süreçlerine yönelik uygulamaya alınan esnek çalışma uygulamalarının kişi örgüt uyumuna istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırma telekomünikasyon sektöründe müşteri ilişkileri birimlerinde görev yapan çalışanları konu edinmiştir. Çalışanların görevleri neticesinde sürekli müşteri karşılamak zorunda olmaları sebebiyle işte bir mesai zorunluluğu gerekmektedir. Esnek çalışma uygulamaları bağlamında bakılınca çalışanların kendi imkânlarında yeterli düzeyde bir tasarruf edememeleri durumu göze çarpmaktadır. Dolayısıyla bu durum, esnek çalışma uygulamalarının müşteri ilişkileri çalışanlarının örgüt uyumlarını etkilememesinin bir sebebi olabilir.

Araştırmada esnek çalışma uygulamasının, çalışanların dağıtım adaleti algısı üzerinde 0,062'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların dağıtım adaleti algısının, kişi örgüt uyumuna 0,805'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Esnek çalışma uygulamasının kişi örgüt uyumuna etkisinde çalışanların dağıtım adaleti algısının 0,050'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir aracı etkisi olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç, yapılan yazın incelemesinde Bulmash ve Winokur (2020), Özkan ve Tosun (2020), Sucu (2021) gibi araştırmacıların çalışmalarındaki ile uyumludur. Bu sonuca göre sektörde müşteri ilişkileri departmanlarında görev yapan çalışanların bu uygulamalara yönelik farklı departmanlardaki çalışanların esnek çalışma ile elde ettikleri imkânlarla dikkat ettikleri görülmektedir. İşletme içinde bütün çalışanlara eşit fırsat yaratabilecek düzeyde uygulanacak esnek çalışma, çalışanların örgüte yönelik uyumunda daha fazla katkı sağlayacaktır. İşletme içi uygulanan esnek çalışma faaliyetlerinin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin -0,079'luk bir katsayı ile negatif ve anlamlı düzeyde düzenleyici bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu neticesinde çalışanların iç girişimcilik özelliklerinin düşük olduğu durumda esnek çalışma uygulamalarının artması, çalışanların örgüt ile olan uyumuna daha fazla etki edeceğini göstermiştir. İç girişimcilik özellikleri yüksek olan çalışanlarda ise esnek çalışma uygulamalarının artması durumunda kişi örgüt uyumu azalmaktadır. Bu sonuçlar, iç girişimcilik özellikleri yüksek olan çalışanların farkındalık düzeylerinin de yüksek olması sebebiyle esnek çalışma uygulamalarının kişiye kazandırdığı zamansal ve mekânsal imkânları kendi psikolojik iyi oluşlarına veya kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak farklı süreçlere odakladıklarını göstermektedir. Bu kapsamda uygulanan esnek çalışma uygulamaları ile iç girişimciliği yüksek olan çalışanlar işe yönelik katkı sağlamaktan çok kendi kişisel tatminlerini sağlayacak birtakım konulara daha fazla zaman ayırabileceklerini düşünmektedirler. Bu durum çalışanları işlerinden uzaklaştırabilecek ve sonucunda da örgüte yönelik uyumlarını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu bulgular oldukça düşündürücüdür.

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu gerçeği günümüz dünyasının vazgeçilmez bir anlayışı haline gelmiştir. Her geçen gün insanların yaşamını kolaylaştıran çeşitli uygulamaların sosyal hayata ve iş yaşamına eklenmesi insanların hayata bakış açılarını da etkilemektedir. Anlaşıldığı üzere bu değişimde teknolojinin katkısı şüphesiz çok büyüktür. Telekomünikasyon sektörü teknolojik gelişmelerin yoğun olduğu ve aynı zamanda farklı sektörlerde gelişen teknolojilere altyapı sağlayan bir sektördür. Bu haliyle değişimin yoğun yaşandığı ve gelecekte de yoğun yaşanmaya devam edeceği bir sektör olacaktır. Sektörde hizmet veren firmalar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek

adına dışsal pazarlama aktivitelere alternatif yollar geliştirme çabasında olmalıdır. Bu kapsamda mşşteriler ile yşz yşze iletişim kuran çalışanların davranışlarına odaklanmalı ve şirketin ortaya koyduğu stratejik hedeflerin başarisına yşnelik davranışlar geliştirmelerini sağlamanın yollarını araştırmalıdır. İşletmenin, kurum içerisinde yřrřttřėi içsel sşreler bu amaca katkı sağlayan uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda çalışanlarda mşşteri yşnlş davranışlar geliştirebilecek uygulamaların tamamı şirketin uzun dşenemli kâr sağlamasına ve sektörde daha etkili olmasına katkı sağlayacaktır. Eşitlik teorisi kapsamında insanların psikolojik algıları bir uygulamanın ne olduğundan çok nasıl dağıtıldığına odaklanmaktadır. İşletme içi sşrelerin bu kapsamda çalışanlara nasıl dağıtıldığı önemli sonuçlara yol açar. Bu kapsamda bştşn çalışanlara eşit fırsat verilebilen adaletli bir dağıtım sşreci çalışanın rgşte yşnelik daha olumlu bir tutum sergilemesine de vesile olur. İnsanların bir kısmı yapı itibari ile girişimci özellikler taşımaktadır. Bu tşr insanlar sşrekli kendilerini meşgul edecek bir uygulamalar bulmakta ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak araştırmalar içerisinde olabilmektedir. Esnek alışma uygulamalarının çalışanlara tanıdığı imkânlar doğrultusunda i girişimciliği yşksek çalışanların bu enerjilerini harcayabilecekleri ve şirketin uzun dşenemli başarisına tanımlanmış iş sşreleri haricinde başka iş sşreleri oluşturarak katkı sağlamaları gerçekliliği, gelecekte sektörde daha ön plana çıkabilecek alternatif bir uygulama alanı olabileceğinin de göstergesidir. Tanımlanmış iş sşreleri kapsamında çalışanlara ne yapacağını söylemenin yanında çalışanların daha farklı neler yapabileceğinin nşnşn açılması daha başarılı olmaya katkı sağlayabilir. Bu sebeple esnek çalışmanın sağlayacağı katkının haricinde işin fonksiyonel özelliklerinin uygulanmasına imkân sağlayan esneklikler oluşturarak farklı iş sşreleri ile çalışanların enerjilerinden faydalanabilmek sektörde sşrdşrşlebilir rekabet avantajı sağlamaya alternatif bir yol olabilir. Bu kapsamda telekomşnikasyon sektrşnde hizmet veren işletmelerin mşşterileri ile yşz yşze iletişim kuran çalışanlarına yşnelik yapacakları yatırımların, işlerine yşnelik eşit fırsat sağlayan ve çalışanların i enerjilerini daha efektif kullanabilen iş sşrelerinden oluşturulması gelecekte onlara sektörde daha başarılı sonuçlar alabileceklerinin de bir işaretidir.

9.1. Yönetimsel ıkarımlar

Telekomşnikasyon sektrşnde hizmet veren işletmeler mşşterilerine teknoloji temelli hizmetler sunmaktadır. Fonksiyonel zellikleri karmaşık olan hizmetlerin mşşterilerin ihtiyaına uygun bir şekilde sunulması gerekmektedir. Globalleşen dşnyada mşşteri ihtiyaçlarının değişkenliği şrşn ve hizmet sunumunun da çeşitlenmesini ortaya

çıkarmaktadır. Bu durumda müşteri ile yüz yüze iletişim kuran çalışanların önemli bir görevi, müşterilerin ihtiyaçları ile işletmenin bu ihtiyacı karşılayabilecek teknik kabiliyetleri sonucu piyasaya sunduğu hizmeti buluşturma çabasıdır. Bu kabiliyetlerin yeteri düzeyde uygulanabilmesi için çalışanların işletme içi sürekli eğitim ve gelişim faaliyetlerine önem verilmelidir. Ürün ve hizmetlerin sunumuna yönelik teknik eğitimler ve müşteri ilişkilerinin nasıl daha efektif yönetilebileceğine yönelik kişisel gelişim faaliyetleri bu noktada etkili olacaktır. Çalışanlar, işleri sırasında ortaya koydukları emek karşılığında ne kadarlık bir ücret aldıklarını mental olarak sorgulayabilmektedirler. Farklı sektörlerdeki maaş ve ödüllendirme sistemlerini, kurmuş oldukları sosyal ağlar vasıtası ile takip edebilmektedirler. Bunun yanında bütün bir ekonomi içinde oluşan enflasyon baskısı çalışanın emek-ücret sorgulamasında bir ikileme düşmesine sebep olabilmektedir. Bu sebeple işletme içinde uygulanacak maddi ve maddi olmaya ödüllendirme sistemleri çalışanların emeklerini karşılayabilecek düzeyde ve aynı zamanda uzun vadede enflasyon karşısında ezilmeyecek bir düzeyde olmalıdır. Yalnız ücret, ödüllendirme ve terfi sistemlerinin uygulanmasının öneminin yanında bunların çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığı çalışan algısında daha anlamlı bir hal almaktadır. Çalışanlar işleri gereği departmanlar arasında farklı yoğunlukta görev yapabilmektedir. Bu durumda yıllık yapılan performans değerlendirme süreçleri daha hassas ve eşit ölçümleme sistemleri üzerine inşa edilmesi gerekmektedir. Farklı departman ve lokasyonda görev yapan çalışanlara ortaya koydukları emek karşılığında eşit fırsat yaratan bir ödüllendirme sistemi ile değerlendirilmeleri çalışanların uzun dönemde Şirkete karşı tutumunu olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışanlar, müşterilerden gelen taleplerin karşılanması için birçok kararlar almak zorunda kalabilmektedir. Bu kararlar müşteri taleplerine göre ve hizmet noktasının teknik yeterliliğine göre şekillenebilmektedir. Böyle durumlarda çalışanların işleri kararlı bir şekilde yürütebilmeleri için cesaretlendirilmeleri ve desteklenmeleri gerekmektedir. Hata yapma korkusu olmadan daha efektif hizmet sunumu yapabilmek için teşvik edilmeleri, önlerine koyulan hedefleri daha kararlı bir şekilde başarabilmeleri noktasında etkili olacaktır. Ayrıca çalışanlara verilecek yetkiler belirli çalışanları ön plana çıkarmadan işin sorumluluğunu yüklenen bütün çalışanlara eşit fırsat yaratacak düzeyde uygulanması, çalışanların psikolojik algılarını olumlu yönde etkileyecektir. Ürün ve hizmetlerin teknik özellikleri, hizmet verilebilirliğinin sağlanabilmesi için belirli altyapı çalışmalarını gerektirmesi ve ayrıca sistemsal ve yazılımsal olarak bir dizi sürecin koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekliliği, sektörde hizmetlerin tamamlanma süresini etkileyerek süreci yöneten çalışanların farklı birimler arasında yoğun bir iletişim yönetimi uygulamasının

gerektirmektedir. İşlerin yürütülmesi noktasında oluşabilecek iletişim kopuklukları hizmet verme süresini uzatacak ve bu durumda müşterilere destek veren çalışanların müşteri taleplerini yeterli düzeyde karşılayamamalarına sebep olabilecektir. Bu durumda işletme içinde uygulanacak açık iletişim anlayışı ve bütün iletişim teknolojilerinin aktif bir şekilde kullanma politikaları iş süreçlerinin müşteri memnuniyeti sağlayacak düzeyde sonuçlandırılması için gerekli olmaktadır.

Esnek çalışma uygulamaları 2000’li yılların başından itibaren işletmelerin daha fazla gündemine girmekte ve çeşitli işletmelerde uygulamalar denenmektedir. Yalnız çalışanlarda nasıl bir etki oluşturacağı veya işletmelerin hedeflerinin başarılmasında nasıl bir sonuç ortaya koyacağı tam olarak kestirilemediğinden uzun süre endişe ile karşılanmıştır. 2020 yılı itibari ile bütün bir Dünya ülkelerini etkileyen Covid 19 salgını esnek çalışma uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu tarihten itibaren işletmeler esnek çalışma uygulamalarını resmi prosedürleri haline getirmiş ve uygulamaya almıştır. Salgından sonra da esnek çalışma uygulamaları belirli işletmelerde ve departmanlarda uygulanmaya devam edilmiştir. Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren müşteri ilişkileri çalışanları işleri gereği bir mesai kavramı içerisinde müşterilere hizmet vermek zorundadır. Bu sebeple belirli gün ve saatlerde müşteriler ile iletişim kurmak zorunluluğu mevcuttur. Bu durumda esnek çalışma uygulamalarının zamansal esnekliğinden yeterli düzeyde faydalanamamalarına sebep olabilmektedir. Yalnız departman içi birinci derece yönetici kararları doğrultusunda uygulanabilmekte ve bu durumda çalışanlar arasında nasıl uygulandığını bir eşitsizlik kavramı içerisinde değerlendirilmesini gündeme getirmektedir. Bu sebeple esnek çalışma uygulamalarının müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanlara yönelik uygulamalarının bütün çalışanlara eşit fırsat yaratacak düzeyde ele alınması, çalışanların şirkete yönelik bağlılığına daha fazla katkı sağlayacaktır.

İşletmelerde çalışanların görev ve sorumlulukları bulunmuş oldukları pozisyonlara göre verilmektedir. Her bir çalışan hangi pozisyonda görev yapıyorsa ona uygun iş süreçlerine dahil olabilmektedir. Bu süreçler, eğitim, gelişim faaliyetleri ve teknik bilgi birikimine yönelik iş tecrübelerine etki edebilmektedir. Bu tecrübeler ise gelecek fırsatlar için bir birikim oluşturmaktadır. İç girişimciliği yüksek olan çalışanlar iş yaşamında sürekli bir araştırma ve gelişim içerisinde olmaktadır. Sektörü, ekonomiyi ve gelecekte ne gibi fırsatların ortaya çıkacağını araştırmaktadırlar. Bu sebeple telekomünikasyon sektöründe hizmet veren çalışanların iç girişimcilik özelliklerini etkileyebilecek eğitim ve gelişim faaliyetleri çalışanların ilgisini çekecek düzeyde iç enerjilerini Şirket süreçlerine aktarma noktasında tekrar ele alınmalıdır. Uygulanacak esnek çalışma faaliyetlerinden elde edilen zaman tasarrufu ile hizmetlerin farklı teknik özelliklerine, ürün

geliştirme süreçlerine ve yürürlükte olan ürün ve hizmetleri geliştirme faaliyetlerine yönelik daha fazla katkı sağlayabilecekleri bir iş ortamının yaratılarak esnek çalışmayı sadece zamansal esnekliğin ötesinde görev ve sorumluluklarda esneklik oluşturabilecek bir noktaya taşınması iç girişimciliği yüksek olan çalışanların iç enerjilerinden daha fazla yararlanılmasını sağlayacaktır. Daha fazla departmanlaşmak yerine çapraz olarak farklı görevlerde sorumluluklar verilerek çalışanların kabiliyetlerinden daha fazla yararlanılma yoluna gidilebilir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde esnek çalışma uygulamalarını görev ve sorumluluklarda esneklik oluşturabilecek düzeyde geliştirerek iç girişimciliği yüksek çalışanlara işletme içinde onların iş tatmin duygularını etkileyerek yenilikçi bir bakış açısı içerisinde işletmeye bağlılığı artıracığı ifade edilebilir.

9.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Telekomünikasyon sektörü geniş bir hizmet alanını içinde barındırmakta olup teknolojinin her geçen gün sunduğu imkânlar neticesinde sürekli gelişmektedir. Geçmişte ticari yaşamda olmayan uygulamalar günümüzde kullanıcıların hizmetine sunularak yeni hizmet pazarlarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durum sektörde rekabeti artırmakta ve her geçen gün hizmet sunan işletme sayısını da artırmaktadır. Sektör bu yönlü geliştikçe sektörde hizmet veren çalışan sayısı da artırmakta ve böylelikle telekomünikasyon sektöründe binlerce kişinin istihdam edilmesini ortaya koymaktadır. Bu sebeple gelecekte yapılacak çalışmalar için sektörün teknik operasyonlar, ürün geliştirme departmanları gibi farklı görev ve sorumluluğa sahip çalışanları konu edinen çalışmaların yapılması önerilir. Ayrıca araştırmalar, sektörde farklı servis sağlayıcı işletmelerin çalışanları dahil edilerek geliştirilebilir. Çalışanlar doğası gereği sosyal varlıklardır. Çevreleri ile ilişkileri durumunda farklı duygusal edinimler kazanmakta ve bunların olası sonuçları olmaktadır. Alan yazında çalışanların farklı duygusal tepkilerini araştıran çalışmalar mevcuttur. Bu durumda çalışanların görüş ve tepkilerini ölçen farklı değişkenlerle oluşturulabilecek araştırma modelleri ile çalışmalar yapılabilir. Bu kapsamda oluşturulacak araştırmalar literatürü daha da zenginleştirecektir.

KAYNAKÇA

- Adams, S. J. (1963). Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 5, 422-436.
- Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology* pp. 267-299. New York: Academic Press.
- Addeh, G. Y. A., Kudjo, E. N. W., Yora, P. D., Al-Omari, A. MMA, Noman, A., Serwah, A. V. ve Amuzu, F. (2022). Mobile telecommunication networks: Advertisement and customer decision making, *Interdisciplinary Research in Technology and Management*, DOI: 10.1109/IRTM54583.2022.9791692
- Agovino, T. (2021). The pandemic put an end to the five-day, 9-to-5, in-office workweek. So where do businesses fo from here? The New Word of Work, *HR Magazine*, 32-39.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 83-112.
- Ahmed, M., Guo, Q., Qureshi, M. A. ve Raza, S. A. (2021) Do green HR practices enhance green motivation and proactive environmental management maturity in hotel industry? *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. ve Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M (1995). Therole of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practies: Applied Marketing Science*, 1(4), 32-51.
- Ajlouni, S. M., Ebrheem Ajlouni, W. M. ve Al-Ajlouni, W. M. (2021). Relationship between organizational justice and effectiveness of human resource management practices: A mediating role of demographic information in greater irbid municipatily (GIM) in North region of Hashemite Kingdom of Jordan (HKJ). *Diresat, Human and Social Sciences*, 48 (1), 463-479.
- Akkoç, İ. ve Türe, A. (2020). The mediating role of person-organization fir on the effect of leader support and social support on job satisfaction in nurses. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 4(3), 561-576.

- Akter, S., Wamba, S. F. ve Dewan, S. (2017). Why PLS-SEM is suitable for complex modelling? An empirical illustration in big data analytics quality. *Production Planning&Control*, 28 (11-12), 1011-1021.
- Akyaz, F. Ş. ve Boz, D. (2022). Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 26(2), 339-352.
- Akyüz, A. M. ve Yazıcı, Y. (2022). İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Kamu kuurmunda bir uygulama. *The Journal of International Scientific Researches*, 7(1), 83-98.
- Akyüz, A. M. ve Yazıcı, Yusuf (2022). *Tüketicinin tekrar satın alma niyetinde marka değeri ve çalışan empatisinin rolü*. Yıldız, S. (Ed.) Uluslararası Bilimsel Araştırmaları Serisi-Sosyal Bilimlerde Güncel Yaklaşımlar içinde (ss. 17-32). Gazi Kitapevi: Ankara.
- Al Samman, A. M. ve Mohammed, A.T. I. (2020). The mediating role of job satisfaction and affective commitment in the relationship between internal marketing practices and customer orientation. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 847-872.
- Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-293.
- Al-Hadrawi, B. K., ve Jawad, A. R. (2022). Internet of things and workers engagements of Asia Cell Telecommunications Company: Iraq. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 25(6), 1-14.
- Ali, F., Kim, W. G., Li, J. ve Cobanoğlu, C. (2017). A comparative study of covariance and partial least squares based structural equation modeling in hospitality and tourism research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 436-435.
- Ambrose, M. L., Rice, D. B. ve David, M. M. (2021). Justice climate and workgroup outcomes: The role of coworker fair behavior and workgroup structure. *Journal of Business Ethics*, 172, 79-99.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. ve Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
- Atar, A. ve Konaklıoğlu, E. (2016). Stratejik insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgüt innovasyonu ve iç girişimcilik üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Oteller üzerinde bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 104-122.

- Atiku, S. O., Jeremiah, A. ve Boateng, F. (2020). Perception of flexible work arrangements in selected African countries during the coronavirus pandemic. *South African Journal of Business Management*, 1-10.
- Attari, M. Y.N., Mianduab, T. F., Ejlali, B. ve Torkayesh, A. E. (2021). Fuel consumption in mining industry using partial least squares structural equation modeling approach. *International Journal of Energy Sector Management*, 15(6), 1122-1143.
- Autry, C. W., ve Wheeler, A. R. (2005). Post-hire human resource management practices and person-organization fit: A study of blue-collar employees. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 58-75.
- Awan, F. H., Dunnan, L., Jamil, K. ve Gul, R. F. (2021). Stimulating environmental performance via green human resource management, green transformational leadership, and green innovation: a mediation-moderation model. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22424-y>.
- Awan, H. M., Siddiquei, A. N., Jabbar, A., Abrar, M. ve Baig, S. A. (2015). Internal marketing and customer loyalty: A Dyadic analysis. *Journal of Service Science and Management*, 8, 216-228.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilir yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 11(1). 63-84.
- Balcı, A. (2021). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, 15. Baskı, Ankara, Vadi Grup Basım A.Ş.
- Barroso, C., Carrion, G. C. ve Roldan, J. L. (2010). *Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: Studies on SERVQUAL model and employee behavior model*. Vinzi, V. E., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (Ed.) Handbook of Partial Least Squares, Concepts, Methods and Applications içinde (ss. 427-447). Springer-Verlag Berlin Heidelberg, DOI 10.1007/978-3-540-32827-8
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Medellemesine Giriş*, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Berkowitz, E. N., Kerin, R. A. ve Rudelius, W. (1986). *Marketing*, Time Mirror/Mosby College Publishing.
- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (2012). Specification, evaluation and interpretation of structural equation models. *Journal of Acad. Mark. Sci.*, 40, 8-34.
- Bahat, E. (2020). Person-organization fit and commitment to volunteer organizations. *International Society for Third Sector Research*, <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00212-x>.

- Bansal, G., Anand, A. ve Aggrawal, D. (2021). Modeling multi-generational diffusion for competitive brands: an analysis for telecommunication industries. *Journal of Management Analysis*, 8(4), 715-740. <https://doi.org/10.1080/23270012.2021.1881925>.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baştürk, E., ve Eken, İ. (2020). Covid-19 sürecinde telekomünikasyon şirketlerinin reklam kampanyaları: Evde kal kampanyasının göstergebilimsel analizi. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 25-55.
- Bateman, T. S. ve Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Bekar, M., Tüfekci, A., Yalçın, Y. ve Emirmahmutoğlu, F. (2022). Telekomünikasyon ve ekonomik büyüme ilişkisinin panel veri analizi. *Ekonomi, Politika&Finans Araştırma Dergisi*, 7(2), 366-385.
- Berisha, G. ve Lajçi, R. (2020). Fit to last? Investigating how person-job fit and person-organization fit affect turnover intention in the retail context. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 2(22), 407-428. DOI: <https://doi.org/10.15388/omee.2020.11.40>
- Berzin, S., Pitt-Catsoupes, M. ve Gaitan-Rossi, P. (2016). Innovation and sustainability: An exploratory study of intrapreneurship among human service organizations. *Human Services Organizations: Management, Leadership&Governance*, 40(5), 540-552. <http://dx.doi.org/10.1080/23303131.2016.1184207>
- Bhattacharyya, J. ve Dash, M. K. (2022). What do we know about customer churn behaviour in the telecommunication industry? A bibliometric analysis of research trends, 1985-2019. *Fortune Institute of International Business Reprints and Permissions*, 11(3), 280-302. DOI: 10.1177/23197145211062687
- Blanka, C. (2019). A individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Institute for Entrepreneurship and Organizational Development*, 13, 919-961. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>
- Begojevic, D. ve Gospic, N. (2011). Some aspects of broadband internet growth and limits. *Telsiks*, 5(8). 615-618.

- Bojarskyte, L. (2017). *The impact of internal marketing on employee engagement*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Vilnius, ISM University of Management and Economics.
- Bozkurt, L. ve Baran, M. (2022). Esnek çalışma ortamlarında etkililiğin sağlanması, hazır giyim sektörü üzerine bir araştırma, *Tekstil ve Mühendis*, 29(128), 229-237.
- Braimah, M. (2016). Internal marketing and employee commitment in the hospitality industry. *African Journal Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(2), 1-21.
- Brigic, M. ve Alibegovic, S. D. (2019) Development of innovations under the impact of intrapreneurship activities in production enterprises. *Ekonomski Vjesnik*, 17(2), 321-334.
- Broady-Preston, J. ve Steel, L. (2002) Employees, customers and internal marketing strategiesin LIS. *Library Management*, 23, 8(9), 384-393.
- Bogojevic, D. ve Gospic, N. (2011). Some aspects of broadband internet growth and limits. *Telsiks*, 5(8), 615-618.
- Bulmash, B. ve Winokur, M. (2020). Entrepreneurial passion and turnover intentions: The role of intrapreneurship opportunities and risk tolerance. *International Conference on Industrial Technology*, DOI: 10.1109/ICIT45562.2020.9067259
- Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002) The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884. DOI: 10.1037//0021-9010.87.5.875
- Cable, D. M. ve Judge, T. (1996) Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cahill, D. J. (1995). The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. *Journal of Service Marketing*, 9(4), 43-51.
- Campbell, B. A., Coff, R. ve Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.
- Caruana, A. ve Caley, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *Internal Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.
- Chang, Y. S., Jeon, S. ve Shamba, K. (2020). Speed of catch-up and digital divide: Convergence analysis of mobile cellular, Internet and Fixed broadband of 44 African Countries. *Journal of Global Information Technology Management*, 23(3), 217-234. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2020.1792231>

- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chen, C., Yu, C. ve Zhang, Y. (2020). The transformational leadership of water-intensive enterprises to social loafing: The mediating role of person-organization fit. *Journal of Coastal Research*, 104, 940-944.
- Cheng, J. H., Lei, D. Y., Huang, K. P. ve Feng, Y. L. (2020) Based on social capital to discuss the correlation between internal marketing strategy and employees' job satisfaction in medical equipment industry. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 71, 199-211. <https://doi.org/10.33788/rcis.71.14>
- Chin, W. W. (2010). *How to write up and report PLS analyses*. Vinzi, V. E., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (Ed.) *Handbook of Partial Least Squares, Concepts, Methods and Applications* içinde (ss. 655-690). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. DOI 10.1007/978-3-540-32827-8
- Choi, H. M., Kim, W. G. ve McGinley, S. (2017). The extension of the theory of person-organization fit toward hospitality migrant worker. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 53-66.
- Ciarniene, R. ve Vienazindiene, M. (2018). Flexible work arrangements from Generation and gender perspectives: Evidence from Lithuania. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 29(1), 84-92. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.29.1.19247>
- Collins, B. ve Payne, A. (1991). Internal Marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270.
- Colorado, L. C. H. ve Mesias, J. F. T. (2022). Understanding antecedents of customer loyalty toward an emerging country's telecommunications companies. *Journal of International Consumer Marketing*, 34(3), 270-297. DOI: 10.1080/08961530.2021.1951917
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Conradie, W. J. ve De Klerk, J. J. (2019). To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1175>
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 9, 7-25.

- Crnjar, K., Dlacic, J. ve Milfelner, B. (2020) Analysing the relationship between hotels' internal marketing and employee engagement dimensions. *Market Trziste*, 32, 49-65. DOI <http://dx.doi.org/10.22598/mt/2020.32.spec-issue.49>
- Crowley, J. E. (2014) Flexible work options and mothers' perceptions of career harm. *Official Journal of the Midwest Sociological Society*, 55, 168-195. doi: 10.1111/tsq.12050
- Çakır, F. S. (2020). *Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM)*. 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çamlı, A. Y. (2020) Raising fair individuals who can ensure organizational justice: The case of Farabi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi*, 13(36). 110-136. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.738679>
- Çelik, A. ve Damar, A. (2017) The mediating role of person-organization fit on the effect of organizational justice on work alienation. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Özel Sayı, 854-866.
- Çetin, S. ve Polat, S. (2021). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 171-182.
- Dahleez, K. A., Aboramadan, M. ve Bansal, A. (2020). Servant leadership and affective commitment: the role of psychological ownership and person-organization fit. *International Journal of Organizational Analysis*, 20(2), 493-511. DOI 10.1108/IJOA-03-2020-2105
- Dalrymple, D. J., Cron, W. L. ve DeCarlo, T. E. (2001). *Sales Management*. 7th. Ed. Jhon Wiley&Sons.: New York.
- Davis, T. R. V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*. 39(2), 121-130.
- De Bussy, N., Ewing, M. T. ve Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media, *Journal of Marketing Communications*, 9:3, 147-161, DOI: 10.1080/1352726032000129890
- Dhir, S. ve Dutta, T. (2020). Linking supervisor-support, person-organization fit to company value. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 549-561. DOI 10.1108/JIBR-04-2019-0124
- Do, T. T. P. D. ve Luu, D. T. (2020). Origins and consequences of intrapreneurship with behaviour-based approach among employees in the hospitality industry.

- International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(12), 3949-3969. DOI 10.1108/IJCHM-05-2020-0491
- Dos Santos, L. B. ve De Domenico, S. M. R. (2015). Person-Organization fit: bibliometric study and research agenda. *European Business Review*, 27(6), 573-592. DOI 10.1108/EBR-04-2015-0038
- Doyle, P. (2002). *Marketing Management ve Strategy*, Third Edition, London, England: Prentice Hall.
- Dülgeroğlu, İ. ve Kurtuldu, G. (2017). Türkiye mobil telekomünikasyon sektöründe numara taşıma yönetmeliğinin uygulamaya geçmesinden sonra değiştirme maliyeti ve müşteri sadakati ilişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 28, 183-194. DOI: 10.5505/pausbed.2017.36449
- Erbir, M. ve Yılmaz, A. (2019). Sağlıksektörü çalışanlarının iç girişimcilik düzeyleri. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 5(2), 110-130.
- Eze, B. U., Abdul, A., Nwaba, E. K. ve Adebayo, A. (2018). Organizational culture and intrapreneurship growth in Nigeria: Evidence from selected manufacturing firms. *Emerging Markets Journal*, 8(1), 38-44. DOI 10.5195/emaj.2018.147
- Fang, S. R., Chang, E., Ou, C. C. ve Chou, C. H. (2012) Internal marketing orientation, market capabilities and learning orientation. *European Journal of Marketing*, 48(2), 170-192. DOI 10.1108/EJM-06-2010-0353
- Farooq, M. ve Farooq, O. (2014). Organizational justice, employee turnover and trust in the workplace: A study in South Asian telecommunication companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 56-62. DOI: 10.1002/joe.21539
- Fauzi, R. A., Achsani, N. A., Andati, T. ve Anggraeni, L. (2022). The effect of capital structure on telecommunication firm performance: An international evidence. *International Journal of Finance ve Banking Studies*, 11(2), 98-108. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v11i2.1798>
- Ferdous, A. S. ve Polonsky, M. (2014). The impact of frontline employees' perceptions of internal marketing on employee outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4), 300-315. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2013.876077>
- Fesharaki, F. ve Sehhat, S. (2017). Islamic human resource management (İHRM) enhancing organizational justice and employees' commitment. *Journal of Islamic Marketing*, 9(1), 204-218. DOI 10.1108/JIMA-03-2017-0029
- Field, A. (2012). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, 3. Baskı, London: SAGE Publications.

- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effect of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management*, 32(1), 115-130.
- Frye, W., Kang, S. W., Huh, C. ve Lee, M. J. (2020). What factors influence generation Y's employee retention in the hospitality industry? : An internalmarketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Gabriela, Ş. (2011). Formative versus reflective measurement: Which better? *Alexandru Cuza Universty*, 1-11.
- Gameti, D. K., Collins, J. D. ve Morrish, S. C. (2020). Re-evaluating entrepreneurial marketing dimensions in the pursuit of SME innovation and growth. *Journal of Business Strategies*, 38(1), 1-24.
- Gartner, W. B., Bird, B. J. ve Starr, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-31.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J. ve Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the employee intrapreneurship scale (EIS). *European Management Journal*, 37, 806-817.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- Giannikis, S. K. ve Mihail, D. M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: A study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 417-432. DOI: 10.1080/09585192.2011.540163
- Girgen, M. Ü. (2020). Örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe etkileri: Kuzey Kıbrıs'taki 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir çalışma. *The Journal of Social Science*, 4(8), 547-561. DOI Number: 10.30520/tjsosci.747617
- Gitomer, J. (2004). *Satışın Kutsal Kitabı*, (Kaçamak, S. Çev.). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Grewal, D. ve Levy, M. (2010) *Marketing*. 2. Ed. McGraw-Hill. Irwin: New York.
- Gounaris, S., Chryssochoidis, G. ve Boukis, A. (2020). Internal market orientation adoption and new service development (NSD): gearing up the internal performance of NSD teams. *European Journal of Marketing*, 54(7), 1641-1674. DOI 10.1108/EJM-02-2018-0148

- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary emprical evidence. *International Journal of Service Industry Managment*, 19(3), 400-434. DOI 10.1108/09564230810875039
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A. ve Chatzipanagiotou, K. C. (2010). Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory, *European Journal of Marketing*, 44 (12), 1667 – 1699. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561011079837>
- Gounaris, S. P. (2006). Internal marketing orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 432-448. doi:10.1016/j.jbusres.2005.10.003
- Greene, W. E., Walls, G. D. ve Schrest, L. J. (1994). Internal marketing. *Journal of Service Marketing*, 8(4), 5-13.
- Grönroos, C. (1978). A service-orientated approach to marketing of services. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588-601.
- Güngör, S. (2012). *Bilgi toplumu ve e-dönüşüm sürecinin demokrasi üzerine dönüştürücü etkisinin analizi*. Yayınlanmamış İdari Uzmanlık Tezi, BTK: Ankara.
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San.ve Tic. A.Ş.
- Gwinji, W. A., Chiliya, N., Chuchu, T. ve Ndoro, T. (2020) An application of internal marketing for sustainable competitive advantage in Johannesburg construction firms. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(1), 185-202. Doi: <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/15n1a8>
- Haase, H., Franco, M. ve Felix, M. (2015). Organizational learning and intrapreneurship: evidence of interrelated concepts. *Leadership Organization Development Journal*, 36(8), 906-926. DOI 10.1108/LODJ-03-2014-0053
- Haenlein, M. ve Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partialleast squares analysis. *Understanding Statistic*, 34(4), 283-297.
- Harvard Business Review (2008). *Satış Stratejileri*, (Gülfidan, İlker, Çev.). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Hair, J.F., Matthews, L. M., Matthews, R. L. ve Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151. DOI 10.2753/MTP1069-6679190202

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1) 2-24. DOI 10.1108/EBR-11-2018-0203
- Hair, J. F., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy Marketing Science*, 1-22. DOI 10.1007/s11747-011-0261-6
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N. P. ve Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) Using R*. Classroom Companion: Business. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hamstra, M.R., Van Vianen, A. E. M. ve Koen, J. (2019) Does employee perceived person-organization fit promote performance? The moderating role of supervisor perceived person-organization fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 594-601. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1485734>
- Helm, S., Eggert, A. ve Garnefeld, I. (2010). *Modeling the impact of corporate reputation on customer satisfaction and loyalty using partial least squares*. Vinzi, V. E., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (Ed.) *Handbook of Partial Least Squares, Concepts, Methods and Applications içinde* (ss. 515-534). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. DOI 10.1007/978-3-540-32827-8
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing Advantages in International Marketing*, 20, 277-319. doi:10.1108/S1474-7979(2009)0000020014
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of Academic Marketing Science*, 43, 115-135. DOI 10.1007/s11747-014-0403-8
- Hernandez-Diaz, A., Calderon-Abreu, T., Amador-Dumois, M. ve Cordova-Claudio, M. (2016). Internal marketing and customer-contact employees' attitudinal outcomes. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 30(1), 124-143.
- Hisrich, R. ve Langan-Fox, J. ve Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: A call to action for psychology. *American Psychologist*, 62(6), 575-589. DOI: 10.1037/0003-066X.62.6.575
- Hollensen, S. (2010) *Marketing Management A Relationship Approach*. 2. Ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Holt, L., Bobocel, D. R. ve Chen, V. (2020). Delivering bad news fairly: Higher construal level promotes interactional justice enactment through perspective taking.

- Department of Psychology, University of Waterloo*, 42, 708-725. DOI: 10.1002/job.2497
- Hox, J.J. ve Bechger, T. M. (1998). An Introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373. 1-17.
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259. DOI 10.1108/09513540410538831
- Huang, M. ve Chen, M. Y. (2013). Internalmarketing, customer orientation and organizational commitment: Moderating effects of work status. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 113, 180-198. DOI 10.2466/01.11.PR0.113x18z8
- Huang, Yu. ve T. (2020) Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization and extension. *Journal of relationship marketing*, 19(3), 165-181. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>
- Hulland, J., Ryan, M. J. ve Rayner, R. K. (2010). *Modeling customer satisfaction: A comparative performance evaluation of covariance structure analysis versus partial least squares*. Vinzi, V. E., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (Ed.) *Handbook of Partial Least Squares, Concepts, Methods and Applications* içinde (ss. 307-325). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. DOI 10.1007/978-3-540-32827-8
- Inoyatova, S. ve Isakov, O. K. (2022). Job satisfaction in telekommunikations industry: empirical study in Uzbekistan. *International Journal of Social Economics*, 49(7), 1086-1102. DOI 10.1108/IJSE-09-2021-0528
- Iriondo, J. M., Albert, M. J. ve Escudero, A. (2003). Structural equation modelling: an alternative for assessing causal relationships in threatened plant populations. *Biological Conservation*, 113, 367-377. doi:10.1016/S0006-3207(03)00129-0
- Ishaque, A. ve Shahzad, K. (2016). Impact of internal marketing on employee behaviors: Mediating role of employee job satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 9(1). 233-250.
- İslamoğlu, A. H. ve Altunışık, R. (2007). *Satış ve Satış Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Ismail, M., Baki, N. U. ve Omar, Z. (2018). The influence of organizational culture and organizational justice on group cohesion as perceived by merger and acquisition employees. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9, 2 (18). DOI: <https://doi.org/10.15388/omee.2018.10.00012>

- Iyer, P. V., Oostrom, J. K., Serlie, A. W. ve Van Dam, A. (2019). The criterion-related validity of a short commensurate measure of personality-based person-organization fit. *International Journal of Selection and Assessment*, 28, 143-162. DOI: 10.1111/ijsa.12276
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review Psychology*, 46, 237- 264.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. ve Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727- 783.
- Jasso, G., Sabbagh, C. ve Törnblom, K. Y. (2015). Distributive justice. *ResearchGate*, 1-29. DOI: 10.1007/978-1-4939-3216-0_11
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? *European Journal Training and Development*, 44, 6(7), 637-657. DOI 10.1108/EJTD-02-2020-0032
- Jelavic, S. R., ve Glamuzina, M. (2020). Study of relationship between dimensions of organizational justice. *International Odyssey Conference on Economics & Business*, 626-638.
- Jiang, K. ve Messersmith, J. G. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *Management Department Faculty Publications*, 29(1), 6-33. doi: 10.1080/09585192.2017.1384930
- Joo, B. K., Park, S. ve Lee, S. (2020). Personal growth initiative: the effects of person-organization fit, work empowerment and authentic leadership. *International Journal of Manpower*, 42(3), 502-517. DOI 10.1108/IJM-02-2020-0056
- Joung, H. W., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J. ve Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618-1640. DOI 10.1108/IJCHM-05-2014-0269
- Jung, G., Kim, Y. ve Kauffman, R. J. (2014). How can substitution and complementarity effects be leveraged for broadband internet services strategy? *Hawaii International Conference on System Science*, 47, 4055-4063. DOI 10.1109/HICSS.2014.508
- Kabaklı, E. ve Işıcık, Ş. (2020). Türkiye telekomünikasyon sektörüne genel bakış. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12, 135-142.
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N. ve Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, 291-299. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.024>

- Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravic, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E. ve DeRure, S. (2019). Illuminating the ‘face’ of justice: A meta-analytic examination of leadership and organizational justice. *Journal of Management Studies*, 56, 134-171. doi:10.1111/joms.12402
- Karaman, D. (2021). Telekomünikasyon sektöründe müşteri memnuniyeti ve müşteri değerinin tavsiye etme niyetine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 1124-1136.
- Kasekende, F., Nasiima, S. ve Otengei, S. O. (2020). Strategic human resource practices, emotional exhaustion and OCB: the mediator role of person-organization fit. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*. 7(3), 275-295. DOI 10.1108/JOEPP-04-2020-0056
- Kaufman, B. E. (2014). Market Competition, HRM and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 1-19. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.08.001>
- Kaur, J. ve Sharma, S. K. (2015). Internal Marketing: Scale development and validation. *University Institute of Applied Management Sciences*, 19(3), 236-247. DOI: 10.1177/0972262915597088
- Kesen, M., Özdemir, E. E. ve Karabıyık, B. K. (2020). İçsel pazarlamanın birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 217-238.
- Khan, M. S., Saengon, P. ve Cheungsirakulvit, T. (2020). The moderating effect of strategic fit enhances business performance: Empirical evidence from the telecommunication industry. *Business Strategy and Development*, 4, 229-236. DOI: 10.1002/bsd2.146
- Kılınç, E., Koçarslan, H., Gedik, A. ve Topçu, H. (2020). İşletmelerde içsel pazarlama faaliyetleri ve örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi: Telekomünikasyon sektöründe bir araştırma. *Turkish Studies Economics*, 15(1), 289-307. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.39931>
- Kinaş, Y. (2021). *Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesiyle aracılık ve düzenleyicilik etkilerinin araştırılması ve bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi. Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü: Eskişehir.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. 4th Ed., The Guilford Press: New York.
- Ko, M. C. ve Campbell, J. W. (2020) Social capital, person-organization fit and cynicism: a multi-stage mediation model of turnover intention in public organizations.

Employee Relations: The International Journal, 43 (4), 936-954. DOI 10.1108/ER-05-2020-0237

Komari, N. ve Sulistiowati, (2020). Relationship between organizational justice and counterproductive work behaviors. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 5(4), 206-212.

Kotler, P. ve Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. 14th Ed. Pearson Prentice Hall: New York.

Kotler, P., Kartajaya, H. ve Setiawan, I. (2017) *Pazarlama 4.0 Gelenekselden Dijitale Geçiş*, (Nadir Özata, Çev.) İstanbul: Optimist Yayın Grubu San. Ve Tic. Ltd. Şti.

Kotler, P. Wong, V., Saunders, J. ve Armstrong, G. (2005). *Principle of Marketing*. 4th. Ed. Pearson Prentice Hall: New York

Köksal, K. (2017). Kişi örgüt uyumunun örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık rolü. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 16(2), 37-58.

Kraus, S., Breier, M., Jones, P. ve Hughes, M. (2019). Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 1247-1268. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00593-6>

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personel Psychology*, 49, 1-49.

Kristof-Brown, A. L., Seong, J. Y., Degeest, D. S., Park, W. W. ve Hong, D. S. (2014). Collective fit perceptions: A multilevel investigation of person-group fit with individual-level and team-level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 969-989. DOI: 10.1002/job.1942

Kurian, D. (2018). Organizational justice: Why does it matter for HRD. *Journal of Organizational Psychology*, 18 (2), 11-22.

Kurtz, David. L. (2012). *Contemporary Marketing*. 15. Ed, Mason, South-Western Cengage Learning.

Kwong, K. ve Wong, K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24, 1-32.

Lee, H. ve Chui, J. (2019). The mediating effect of interactional justice on human resource practices and organizational support in a healthcare organization. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 6(2), 129-144. DOI 10.1108/JOEPP-10-2018-0085

Li, C., Naz, S., Khan, M. A. S., Kusi, B. ve Murad, M. (2013). An emprical investigation on the relationship between a high-performance werk system and employee

- performance: measuring a mediation model through partial least squares-structural equation modeling. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 397-416.
- Liao, H. Toya, K., Lepak, D. P. ve Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work system and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.
- Lin, C. W. (2019). The impacts of organizational justice on early childhood educators' intention to participate in professional associations: The mediator role of deliberative beliefs. *Applied Psychology*, 122(4), 1471-1493. DOI: 10.1177/0033294118780634
- Lings, I. N. ve Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305. DOI: 10.1177/1094670504271154
- Lings, I., Beatson, A. ve Gudergan, S. (2008). The impact of implicit and explicit communications on frontline service delivery staff. *The Service Industries Journal*, 28(10), 1431-1443. DOI: 10.1080/02642060802250245
- Liu, Y. H., Prince, J. ve Wallsten, S. (2018). Distinguishing bandwidth and latency in households' willingness-to-pay for broadband internet speed. *Information Economics and Policy*, 45, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2018.07.001>
- Lovelock, C. H. (1996). *Services Marketing*, Third edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Mack, E. A., Dutton, W. H., Rikard, R. V. ve Yankelevich, A. (2019). Mapping and measuring the information society: A social science perspective on the opportunities, problems and prospects of broadband internet data in the United States. *The Information Society*, 35(2), 57-68. <https://doi.org/10.1080/01972243.2019.1574526>
- Magocha, M. (2022). Entrepreneurial orientation on business performance for small, micro and medium enterprises in the telecommunications industry: A management perspective. *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 18(1). 1-9. <https://doi.org/10.4102/td.v18i1.1053>
- Mahmoud, Y. (2022). Influence of e-business strategies on the productivity of human capital within telecommunication sector. *General Management*, 23(199), 121-128.
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S. ve Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5). 1313-1333. DOI 10.1108/IJBM-07-2018-0190

- Manley, S. C., Hair, J. F., Williams, R. I. ve McDowell, W. C. (2020). Essential new PLS-SEM analysis methods for your entrepreneurship analytical toolbox. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00687-6>
- Marcano, M. (2015). *Internal marketing: Analysis of theories and strategies that can be applied to reach competitive advantage and improve business performance in a telecommunication company*. Case Study: Digitel Corporation. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dublin Business School.
- Marcus, B. ve Wagner, U. (2015). What do you to be? Criterion-related validity of attained vocational aspirations versus inventoried person-vocation fit. *Journal of Business Psychology*, 30, 51-62. DOI 10.1007/s10869-013-9330-9
- Markovska, M. ve Milenkovski, B. (2019). Intrapreneurship in function of improving the quality of work in organizations. *International May Conference on Strategic Management*, 15(1), 59-67.
- Maulana, F. R. ve Handayani, P. W. (2021). Digital business models evaluation to improve customer experience in a telecommunication company. *International Conference on Elektrical Engineering, Computer Science and Informatics*, 391-396.
- Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W. ve Montemor, D. S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *Interntional Journal of Bank Marketing*, 39 (5), 810-833. DOI 10.1108/IJBM-08-2020-0437
- Memon, M. A., Salleh, R., Nordin, S. M., Cheah, J. H., Ting, H. ve Chuah, F. (2018). Person-organization fir and turnover intention: the mediating role of work engagement. *Journal of Management Development*, 37(3), 285-298. DOI 10.1108/JMD-07-2017-0232
- Mends-Brew, E. ve Asiamah, N. (2020). Improving health workers' organisational commitment: Drawing lessons from the interaction between internal marketing and key job characteristics. *International Journal of Healthcare Management*, 13(S1), 5318-5328. <https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1548152>
- Mensah, H. K. ve Bawole, J. N. (2017). Testing the mediation effect of person-organisation fit on the relationship between talent management and talentedemployees' attitudes. *International Journal of Manpower*, 39(2), 319-333. DOI 10.1108/IJM-08-2016-0162
- Moumtzidis, I., Kamariotou, M. ve Kitsios, F. (2022). Digital transformation strategies enabled by internet of things and big data analysis: The use-case of

- telecommunication companies in Greece. *Information*, 13(196), 1-4.
<https://doi.org/10.3390/info13040196>
- Möller, K. ve Rajala, A. (1999). Organizing marketing in industrial high-tech firms. The role of internal marketing relationships. *Industrial Marketing Mnagement*, 28, 521-535.
- Mucuk İ. (2010). *Pazarlama İlkeleri*, 18. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mutdoğan, K. (2021). Serbest ve iç girişimcilik karşılaştırılması: Telekomünikasyon sektörü girişimcilik vaka çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 45, 21-37. doi: 10.52642/susbed.894282
- Naktiyok, A., Karabey, C. N. ve Gulluce, A. C. (2010). Entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention: the Turkish case. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-17. DOI: 10.1007/s11365-009-0123-6
- Narteh, B. ve Odoom, R. (2015). Des internal marketing influence employee loyalty? Evidence from the Ghanaian banking industry. *Service Marketing Quarterly*, 36, 112-135. DOI: 10.1080/15332969.2015.1014237
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. ve McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *American Marketing Association*, 61(3), 85-98.
- Neveu, J. P. ve Kakavand, B. (2019). Endangered resources: The role of organizational justice and interpersonal trust as signals for workplace corruption. *Industrial Relations*, 74(3), 498-524.
- Ngeleshi, J. ve Dminic, T. (2020) Organizational justive and job satisfaction among different employee group: The mediating role of trust. *Business Management*, 23(2), 71-88.
- Niehoff, B. ve Moorman, R. H. (1993). Jusice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. ve Schneider, B. (2008). Employee attributions of the ‘Why’ of HR Practices: Their effects on employee attitudes and behaviors and customer satisfaction. *Cornell University Schoole of Industrial and Labor Relations*, 8(3), 2-53).
- Nitzl, C., Roldan, J. L. ve Cepeda, C. G. (2016). Mediating analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management&Data Systems*, 1-28.

- Ogunode, P. O. ve Adejimi, S. O. (2020). Customer satisfaction and complaints management in the Nigerian telecommunication industry. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 5(1), 111-122.
- Okun, O., Arun, K. ve Begec, S. (2020). Intrapreneurship and expectations restrictions. *Dimension Empresarial*, 18(2). DOI: 10.15665/dem.v18i2.2181
- Onken-Menke, G., Nüesch, S. ve Kröll, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analysis evidence on flexible work practices. *Business Research*, 11, 239-277.
- O'reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3). 487-516.
- Özbek, M. F. Yoldash, M. A. ve Tang, T. L (2016). Theory of justice, OCB, and Individualism: Krgyz Citizens. *Journal of Business Ethics*, 1-45. DOI: 10.1007/s10551-015-2553-0
- Özduman, A. Gök, B. ve Gökçen, H. (2020). Mobil telefon kullanıcılarının mobil bağımlılık durumu ve 5G teknolojisi kabullanme niyeti modellerinin geliştirilmesi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 13(3), 269-288.
- Özgen, F. ve Turunç, Ö. (2017). Örgütsel adalet sinizim ilişkisinde kişi örgüt uyumunun rolü: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 83-96.
- Özkan, O. S. ve Tosun, B. (2020). Psikolojik sermaye iç girişimcilik ilişkisindekişioörgüt uyumunun rolü. *Uluslararası Yönetim ve İşletme Dergisi*, 16(2), 326-345. <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeh.756889>
- Özsoy, T. (2021) Türkiye’de telekomünikasyon sektörü hizmet sağlayıcılarına ilişkin tüketic şikayetleri: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Ssoyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 1-19.
- Öztürk, E. B. ve Eysel, C. Ş. (2021). Esnek çalışmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Telekomünikasyon sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 5, 5(9), 17-32.
- Pandey, J., Gupta, M. ve Hassan, Y. (2020). Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. *Management Decision*, 59(6), 1525-1545. DOI 10.1108/MD-06-2019-0825
- Papa, A., Shemet, Y., Yarovy, A. ve Vahovska, L. (2022). Development of information technology for analyzing the customer churn of a telecommunication company. *Audit and Production Reserves*, 2 2(6), 11-15. doi: <http://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.255861>

- Papasolomou, I. (2006). Can internal marketing be implemented within bureaucratic organizations? *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 194-212. DOI 10.1108/02652320610659030
- Pare, G., Tremblay, M. ve Montreal, H. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group&Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Park, E.M. ve Seo, J. H. (2019). Effects of shared leadership, psychological empowerment and organizational justice on organizational commitment. *Journal of Digital Convergence*, 17(6), 177-184. <https://doi.org/10.14400/JDC.2019.17.6.177>
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26, 19-34.
- Percunda, A. D., Taniasari, N. ve Chalidyanto, D. (2020). Organizational justice and performane appraisal satisfaction: A study in Suburban hospital in Indonesia. *EurAsian Journal of BisSciences*, 14, 2887-2891.
- Peter, J. P. ve Donnelly, J. H. (2004). *Marketing Management Knowledge and Skills*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Pudjiarti, E. S. ve Hutomo, P. T. P. (2020). Innovative work behaviour: An integrative investigation of person-organization fit and person-group fit. *Business Theory and Practice*, 21 (1), 39-47. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.9487>
- Qaisar, F. S. ve Muhamad, N. (2021). Internal marketing: a review and future research agenda. *Asia Pasific Business Review*, 27(2), 267-300. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1858590>
- Qiu, J., Boukis, A. ve Storey, C. (2022). Internal marketing: A systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Rafiq, M. ve Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Rahmayanti, I. A., Sediono, Saifudin, T. ve Ana, E. (2021). Applying smote-NC on cart algorithm to handle imbalanced data in customer churn prediction: A case study of telecommunications industry. *Synitax Leterate: Journal Ilmiah Indonesia*, 6(2), 1321-1337.
- Ramlan, Yusni, M. ve Asmadi, E. (2020). Enhancing literature on procedural justice and organizational learning: examining mediating role of organizational learning and

- organizational trust. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 10(2), 807-820.
[http://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.2\(34\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.2(34))
- Rao, B. (2000). Advantages in online retailing: Towards the convergence of the internet, wireless and broadband. *Institute for Technology and Enterprise*, 602-605.
- Raza, M. A., Ul-hadi, N., Khan, M. ve Mujtaba, B. G. (2020). Emprical evidence of organizational justice and incivility in the tourism industry: Assessing the moderating role of Islamic workethics and trust in leader. *Journal of Transnational Management*, 25(4), 274-299. <https://doi.org/10.1080/15475778.2020.1854025>
- Renard, K., Comu, F., Emery, Y. ve Giauque, D. (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A sysematic review of literature. *Administrative Science*, 11(38). <https://doi.org/10.3390/admsci11020038>
- Renganathan, R. (2012). Study on customers' attitude&expectations towards various broadband service providers with referenceto BSNL. *International Conference on Management Issues in Emerging Economics*, 51-56.
- Reuther, K., Schumann, C. A., Borodzicz, E. P. ve Johnston, J. B. (2017). Intrapreneurship. Emloyees' attitude and the appropriate working environment. *Development of Intrapreneurship*, 271-283.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M. ve Mooi, E. A. (2010). Response-based segmentation using finite mixture partial least squares. Theoretical foundaditons and an application to American customer satisfaction index data. *Annals of Information Systems*, 8, 19-49. DOI 10.1007/978-1-4419-1280-0 2
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R. ve Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resoruce Management*, 31(12), 1617-1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Rurkkhum, S. (2018). The impact of person-organization fit and leader-member Exchange on withdrawal behaviors in Thailand. *Asia-Pasific Journal Business Administration*, 10, 2(3), 114-129. DOI 10.1108/APJBA-07-2017-0071
- Ruzic, E. ve Benazic, D. (2018). Can new prduct selling and innovation in sales be improved by using internal marketing and empowerment? *Market Triziste*, 30(1), 61-75. DOI <http://dx.doi.org/10.22598/mt/2018.30.1.61>
- Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organizaton support of creativity and pay justice. *Journal of High Technology Management Research*, 30, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100350>

- Saks, A. M., ve Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- Salah, M., Abou-Shouk, M. ve Fawzy, N. M. (2019). Exploring the impact of internal marketing on organizational commitment of travel agents' employees. *International Journal of Hospitality&Tourism Systems*, 12 (1), 1-12.
- Sana, J. K., Abedin, M. Z. ve Rahman, M. S. (2022). A novel customer churn prediction model for the telecommunication industry using data transformation methods and feature selection. *PloS ONE*, 17(12), 2-21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278095>
- Sanne, R. (2020). Intrapreneurship sparks innovation, growth in organizations. *Industrial Management*, 26-29.
- Sarrafoğlu G. B. ve Günsay, M. M. (2020). The effects of organizational justice and organizational silence on job satisfaction and employees' intention to leave. *Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi*, 15(2), 85-97.
- Sarstedt, M., ve Ringle, C. M. (2014). Treating unobserved heterogeneity in PLS path modeling: a comparison of FIMIX-PLS with different data analysis strategies. *Journal of Applied Statistics*, 37(8), 1299-1318. <http://dx.doi.org/10.1080/02664760903030213>
- Sasser, W. E. ve Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, F61-65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Schuler, R. S. ve Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. 1(3), *Academy of Management Executive*, 207-219. 18-31.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Academia*, 18-32.
- Schwepker, C. H. (2019). Strengthening customer value development and ethical intent in the salesforce: The influence of ethical values person-organization fit and trust in manager. *Journal of Business Ethics*, 913-925. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3851-0>
- Seal, C. R., Rawls, K. M., Flaherty, P. T., Fan, D., Sanchez, S. ve Guzman, M. G. (2021). Flexible work arrangements and employee work attitudes: A case-based inquiry of a

- small non-profit response to crisis. *Journal of Organizational Psychology*, 21(4), 93-101.
- Seong, J. Y. ve Choi, J. N. (2019). Is person-organization fit beneficial for employee creativity? Moderating roles of leader-member and team-member Exchange quality. *Human Performance*, 32(3-4), 129-144. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1639711>
- Sheeraz, M. I., Ahmad, U. N. U., Ishaq, M. I. ve Nor, K. M. (2020). Moderating role of leader-member exchange between the relationship of organizational justice and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 735-760.
- Shimei, Y. Ve Zhongming, W. (2008). Research on the levels and the patterns of human resource integration in M&A intrapreneurship. *Front Business Resoruce China*, 2(1), 15-32. DOI 10.1007/s11782-008-0002-y
- Sigit, Henryawan ve Muafi, M. (2022). The influence of internal marketing and organizational commitment on employee performance mediated by psychological capital. *Resourch in Business&Social Science*, 11(8), 177-190.
- Sikora, D. M., Ferris, G. R. ve Iddekinge, C. H. V. (2015). Line manager implementation perceptions as a mediator of relations between high-performance work practices and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1908-1918. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000024>
- Sims, R. L. ve Keon, T. L. (1997). Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 16, 1095-1105.
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Skarmeas, D., Lisboa, A. ve Saridakis, C. (2016). Export performance as a function of market learning capabilities and intrapreneurship: SEM and FsQCA findings. *Journal of Business Research*, 69, 5342-5347. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.135>
- Sleimi, M. T. ve Emeagwali, O. L. (2017). Do employee attitudes mediate the relationship between strategic human resource management practices and organizational effectiveness? A SEM based investigation using SMART-PLS software. *Business and Economic Horizons*, 13, 42-59. DOI: <http://dx.doi.org/10.15208/beh.2017.04>
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. ve Hogg, M. K. (2006). *Consumer Behaviour A European Perspective*, 3th. Ed. Prentice Hall. NY.

- Sopiah, Sangadji, E. M. ve Narmaditya, B. S. (2021). The impact of organizational justice, self-efficacy and teachers performance: The mediating role of internal motivation. *Vytautas Magnus University Education Academy*, 141(1). 79-93. <https://doi.org/10.15823/p.2021.141.4>
- Stull, M. G. (2005). *Intrapreneurship in nonprofit organizations: Examining the factors that facilitate entrepreneurial behavior among employees*. Yayınlanmış doktora tezi. Case Western University.
- Sucu, M. (2021). Stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik üzerine etkisini tespit etmeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 992-1019.
- Suwanti, S. ve Udin, U. (2020), Investigating the relationship between person-organization fit, person-job fit and innovative work behavior: The mediation role of organizational citizenship behavior. *General Management*, 21(176). 36-41.
- Şenol, Ş. ve Öngel, V. (2019). İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 6(12), 445-475.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Stan, V. ve Saporta, G. (2010). *Conjoint use of variables clustering and structural equations modeling*. Vinzi, V. E., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (Ed.) Handbook of Partial Least Squares, Concepts, Methods and Applications içinde (ss. 235-246). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. DOI 10.1007/978-3-540-32827-8
- Tansuhaj, P., Randal, D. ve McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202. http://dx.doi.org/10.1300/J090v06n02_14
- Taşkın, E. (2012). *Satış Teknikleri Eğitimi*. Papatya Yayıncılık Eğitim: İstanbul.
- Taşkıran, H. B. ve Türk, E. (2021). Markaların sosyal medya platformunda müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları: GSM sektöründe faaliyetgösteren markalar üzerine bir inceleme. *Intermedia International e-journal*, 8(14), 1-20. DOI NO: 10.21645/intermedia.2021.98
- Tekin, E. ve Kara, A. (2019). İç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğe etkisi üzerine bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 1261-1288.

- Temme, D., Kreis, H. ve Hildebrandt, L. (2010) *A comparison of current PLS path modeling software: Features, ease-of-use and performance*. Vinzi, V. E., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (Ed.) *Handbook of Partial Least Squares, Concepts, Methods and Applications* içinde (ss. 737-756). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. DOI 10.1007/978-3-540-32827-8
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M. ve Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159-205. doi:10.1016/j.csda.2004.03.005
- Teo, S. T. T., Pick, D., Xerri, M. ve Newton, C. (2016). Person-organization fit and public service motivation in the context of change. *Public Management Review*, 18(5), 740-762. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2015.1045016>
- Tortosa, V., Moliner, M. A. ve Sanchez, J. (2008). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43, (11/12), 1435-1456. DOI 10.1108/03090560910989975
- Tsai, K. L. ve Harrison, W. (2019). Organizational actions in gaining employee support for change: The roles of affective commitment to change, organizational justice and organizational cynicism. *Journal of Organizational Psychology*, 19(5), 141-155.
- Ulmann, J. B. ve Bentler, P. M. (2012). *Structural equation modeling*. *Handbook of Psychology*. 2th. (Weiner, I. B. Ed.) John Wiley & Sons. 661-690.
- Unterhitzenberger, C. ve Bryde, D. J. (2019). Organizational justice, Project performance and the mediating effects of key success factors. *Project Management Journal*, 50(1), 57-70. DOI: 10.1177/8756972818808984
- Uppal, N. (2020). Mediating effects of person-environment fit on the relationship between high-performance human resource practices and firm performance. *International Journal of Manpower*, 42(3), 356-371. DOI 10.1108/IJM-10-2019-0476
- URL-1, “KPMG (2020). *Sektörel Bakış Telekomünikasyon*” 01.03.2022 tarihinde erişildi. <https://kpmg.com/tr/tr/home/gorusler/2020/05/sektorel-bakis-2020-telekomunikasyon.html>
- URL-2, “Türkiye Elektronik Haberleşme Sektörü Üç Aylık Pazar Verileri Raporu” 10.04.2022 tarihinde erişildi. <https://www.btk.gov.tr/pazar-verileri>
- URL-3, “Fact and Figures” 25.04.2022 tarihinde erişildi. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx>
- URL-4. “Aspirational targets for 2030” 25.04.2022 tarihinde erişildi. <https://www.itu.int/itu-d/meetings/statistics/umc2030/>

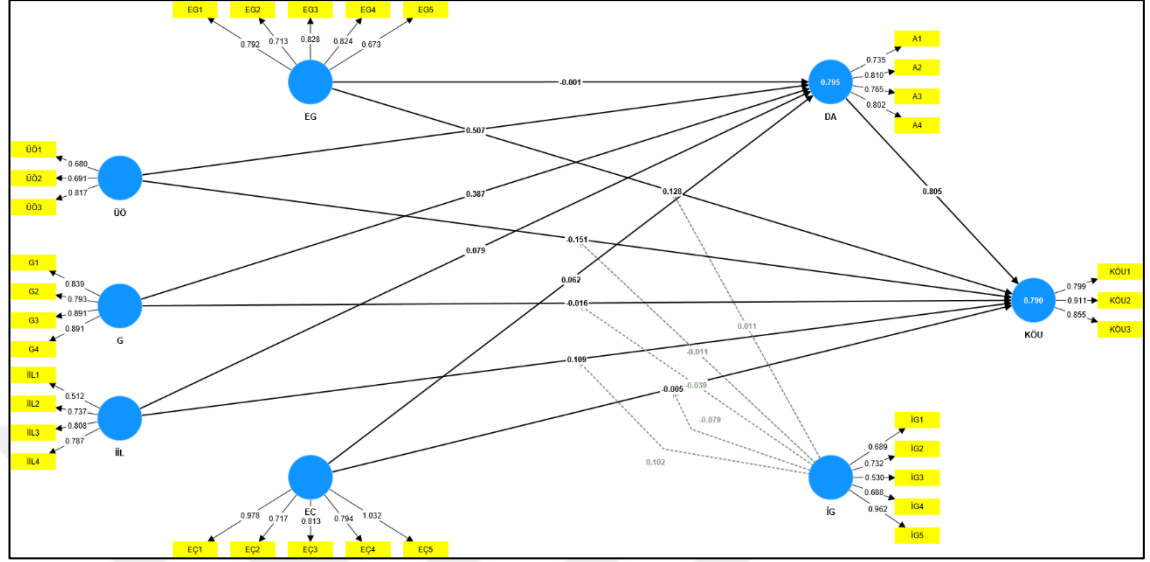
- Uygun, M. ve Akın, P. D. (2017). İçsel pazarlama uygulamalarının hizmet çalışanlarının müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmelerindeki rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 836-853.
- Uslu, A. T. (2012). *Kişisel Satış Teknikleri*, 6. Baskı İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Valentine, S., Godkin, L. ve Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41, 349-360.
- Varey, R. J. (1994). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.
- Varnai, S. ve Fojtik, J. (2008). The role of internal marketing in cultural change in organizations. *New Trends and Tendencies in the Human Resource Management*, 1-11.
- Vekeman, E., Devos, G. ve Valcke, M. (2019). The relationship between principals' configuration of a bundle of HR practices for new teachers and teachers' person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (5), 835-855. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1239221>
- Vilares, M. J., Almeida, M. H. ve Coelho, P. S. (2010). *Comparison of likelihood and PLS estimators for structural equation modeling: A simulation with customer satisfaction data*. Vinzi, V. E., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (Ed.) *Handbook of Partial Least Squares, Concepts, Methods and Applications içinde* (ss. 289-305). Springer-Verlag Berlin Heidelberg DOI 10.1007/978-3-540-32827-8
- Wan, W., Liu, L. ve Wang, X. (2020). How user-driven innovation and employee intrapreneurship promote platform enterprise performance. *Management Decision*, 58(12), 2705-2723. DOI 10.1108/MD-06-2019-0701
- Weideman, M. ve Hofmery, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of HumanResource Management*, 18, 1-18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1209>
- Wen, Yueran., Zhu, Fei. ve Liu, L. (2016). Person-organization fit and turnover intention: Professional identity as a moderator. *Social Behavior and Personalty*, 44(8), 1233-1242. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1233>
- White, C. ve Maniam, B. (2020). Flexible working arrangements, work-life balance and working women. *Journal of Business and Accounting*, 13(1), 59-73.
- Wiatr, A. (2020). Flexible working arrangements-current conditions and research directions. *Business Management*, 67-78.

- Williams, P. (2018). Support for supervisors: HR enabling flexible work. *Employee Relations. The International Journal*, 41(5), 914-930. DOI 10.1108/ER-03-2018-0077
- Windia, N. M. A. L. P., Singh, J. S. K., Rashid, T. A. ve Arumugam, T. (2020). Reducing turnover intention through flexible workarrangement, supervisor support and employee engagement: A study among female auditors in Jakarta. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 12(3), 134-148.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. ve Allen, M. R. (2005). Therelationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Certer for Advanced Human Resource Studies*, 2-36.
- Wofle, L. M. (2003). The introduction of path analysis to the social sciences and some emergent themes: An annotated bibliography. *Structural equation Modeling*, 10(1), 1-34.
- Xiaojun, W. ve Peilan, G. (2009). The application fo person-organization fit to the practice of uman resource management. Fourth International Conference on Computer Sciences and Convergence Information Technology, 636-640. DOI 10.1109/ICCIT.2009.23
- Yang, H. ve Coates, N. (2009). Internal marketing: service quality in leisure services. *Marketing Intelligence&Planning*, 28(6), 754-769. DOI 10.1108/02634501011078147
- Yang, B., De Matos, M. G. ve Ferreira, P. (2020). The effect of shortening lock-in periods in telecommunication services. *MIS Quarterly*, 44(3), 1391-1409. DOI: 10.25300/MISQ/2020/14839
- Yazıcı, N. ve Yürür, S. (2019). Birey-Örgüt uyumu ve Örgütsel Adalet: Uyum her zaman iyi midir? *İzmir İktisat Dergisi*, 34(2), 213-224. Doi: 10.24988/ije.2019342815
- Yazici, Y. (2017). *İşletmelerin mobil telefon hizmetlerinde memnuniyeti düzeylerinin incelenmesi: Trabzon'daki Kobi'lere yönelik bir uygulama* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Trabzon.
- Yazıcı, Y. ve Akyüz, A. M. (2023). Pazarlama kabiliyetlerinin satış performansına etkisi ve bu etkide kişi iş uyumunun aracı etkisi: Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren satış personelleri üzerinde bir uygulama, *The Journal of International Scientific Researches*, 8(3), 510-530.
- Yeniçeri, T., Çınar, B. ve Aydın, R. (2020). İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü. *Erciyes Üniversitesi Ssoyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 402-426.

- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San.ve Tic. A.Ş.
- Yılmaz, D. H. ve Kırışkan, I. (2020). Türkiye’de telekomünikasyon altyapısı ve ekonomik büyüme. *Bilgi*, 92, 55-84.
- Yılmaz, V. ve Kınaş, Y. (2020). Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesiyle bir elektrik dağıtım şirketinin hizmet kalitesinin araştırılması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15, 437-456.
- Yüksekbilgili, Z. ve Hatipoğlu, Z. (2015). Kuşaklara göre örütsel adalet algısı. *Gazi Üniversitesi Journal of Socila Sciences*, 14(2), 403-412.
- Zafar, N., Ishaq, S., Shoukat, S. ve Rizwan, M. (2014) . Determinant of Employee motivation and its impact on knowledge transfer and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 50-69. <http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v4i3.5874>
- Zahra , S. A., ve Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.
- Zaman Bin Ahmed, K. ve Jasimuddin, S. M. (2021). The linkage between communication satisfaction, human resources management practices, person-organization fit and commitment: Evidence from Malaysia. *Transactions on Professional Communication*, 64(1), 23- 37.
- Zhang, L., Nie, T. ve Luo, Y. (2009). Matching organizational justice with employment modes. Strategic human resource management perspective. *Journal of Technology Management in China*, 4(2), 180-187. DOI 10.1108/17468770910965028
- Zhao, X., Lynch, J.G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197-206. DOI: 10.1086/651257
- Zhong, L., Noud, B. P., Pruitt, H., Marcrum, S. C. ve Picou, E. M. (2022). Effects of textsupplementation on speech intelligibility for listeners with normal and impaired hearing: a systematic review with implications for telecommunication. *International Journal of Audiology*, 61(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/14992027.2021.1937346>

EKLER

Ek 1. Faktör yükleri ve R² değerleri



Ek 2. Anket formu

ANKET FORMU

Saygıdeğer Katılımcı;

Bu çalışma çalışanların, şirket içi uygulamaları değerlendirerek şirket kültürüne uyum sağlama sürecine etki eden faktörlerin incelenmesi amacıyla yapılmaktadır. Araştırma, tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup elde edilen bulguların geçerliliği, sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olacaktır. Anketi cevaplamanız yaklaşık 8 dakikanızı alacaktır. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkılardan ötürü teşekkür ederiz.

1- Cinsiyetiniz?

() Kadın

() Erkek

2- Yaşınız?

() 18 - 30

() 41 – 45

() 31 – 35

() 46 - 50

() 36 – 40

() 51 ve üzeri

3- Kurumdaki çalışma süreniz?

() 1 yıldan az

() 1-5yıl arası

() 6-10 yıl arası

() 11-15 yıl arası

() 16-20 yıl arası

() 21-25 yıl arası

() 26-30 yıl arası

() 30 yıldan fazla

4- Öğrenim durumunuz?

() Orta öğretim (Lise)

() Ön Lisans

() Lisans

() Yüksek Lisans

() Doktora

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerin her birini kendi düşüncelerinizi ifade edecek şekilde değerlendiriniz.

(Kesinlikle Katılmıyorum ►1) (Katılmıyorum►2) (Katılıp Katılmama Oranım Eşit ►3) (Katılıyorum ►4) (Kesinlikle Katılıyorum ►5)

S1.	İş yerimde, daha iyi performans elde etmem için gelişimime önem verilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S2.	İş yerimin personeline işi için verdiği eğitim, seminer...vb. yeterlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S3.	İş yerimde, çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmesi bir yatırım olarak görülmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S4.	Çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmesi iş yerimde devam eden bir süreçtir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S5.	İş yerimde eğitim ihtiyaçları periyodik olarak belirlenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S6.	Yaptığım işe göre aldığım maaş miktarı makuldür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S7.	Diğer iş yerlerinde benzer pozisyonlara kıyasla makul bir ücret almaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S8.	İş yerimde başarılı çalışanlar ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S9.	İş yerimde ödüllendirme, hedeflerin başarılmasına yönelik uygulanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S10.	Çalışanlar, neden ve nasıl ödüllendirildikleri konusunda bilgilendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S11.	İş yerim, çalışanların işlerini yürütürken kendi kararlarını almaları konusunda destek verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S12.	İş yerim çalışanlarını inisiyatif alma konusunda destekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S13.	İş yerim, çalışanların kendilerine güven duygularını güçlendirmelerini destekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S14.	İş yerim, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmalarına imkân sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S15.	Kurum içi iletişimde (internet, e-mail, video konferans,...gibi) olanaklar yeterlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek 3. (Devamı)

S16.	Kurum içi iletişim iş süreçlerinin yerine getirilmesinde yeterlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S17.	İş yerim, personeli ile iletişiminde doğru kanalları kullanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S18.	İş yerimde bilgi akışı hızlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S19.	İş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarla başa çıkabilmek için esnek çalışma düzenlemeleri benim için çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S20.	Esnek çalışma düzenlemeleri, işyerindeyken işime daha fazla odaklanmamı sağlıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S21.	Esnek çalışma düzenlemeleri, şirketin verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S22.	Esnek çalışma düzenlemeleri genellikle morali artırır ve iş/yaşam kalitesini iyileştirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S23.	Esnek çalışma düzenlemeleri iş yükü ve sorumluluklardaki değişkenliği yönetebilmem için gereklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S24.	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S25.	İş yerinde terfi, görevlendirme veya ödüllendirmeler adil bir şekilde yapılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S26.	İşimde sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S27.	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S28.	Kişisel değer yargılarımın şirketimin değerleri ve şirket kültürüyle paralellik gösterdiğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S29.	Kişilere gösterilmesi gereken ilgi ve yaklaşım konusunda şirketimin gösterdiği yaklaşım bence doğru ve yerinde bir yaklaşımdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S30.	Hayatta değer verdiğim şeyler konusunda şirketimin aldığı kararlar, sergilediği tutum ve yaklaşımlar benzerlik göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S31.	Hakkaniyet konusunda şirketimin sergilediği tutumu beğeniyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S32.	Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S33.	Araştırma Geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S34.	Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S35.	İşyerimde yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına yüksek hayal gücüm ve irademle katılmak isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S36.	İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ETİK KURUL KARARI



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı : E-95674917-108.99-137678
Konu : Etik Onay

Sayın Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ

"İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNA ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN ADALET ALGISİNİN DÜZENLEYİCİ, İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE HİZMET VEREN SATIŞ PERSONELLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA"

konuslu etik kurul başvurunuz, Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 26/10/2022 tarih 2022/6 sayılı toplantısında görüşülmüş olup; projenin yürütülmesindeki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Günay ÇAKIR
Kurul Başkanı

Bu belge, geçerli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 084V-LULU-0605

Belge Doğrulama Adresi : <https://bysmorgu.gumushane.edu.tr/>

Adres:
Telefon No : Fax No :
e-Posta : [http://www.gumushane.edu.tr/](mailto:Internet.Adresi : http://www.gumushane.edu.tr/)
Kep Adresi : gumushaneuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi İçin : Fatma AYDIN
İlgi
Dahili No:5350617360



ÖZGEÇMİŞ

Yusuf YAZICI, İlköğrenimini sırasıyla İskender Paşa İlkokulu, Cumhuriyet Ortaokulu ve Trabzon Lisesi'nde tamamladı. 2001-2005 yılları arasında Dumlupınar Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 2006 yılında askerliğini yedek subay olarak tamamladı. 2007 yılında yabancı dil öğrenimi için İngiltere Londra'da Language Studies International dil okulunda öğrenim gördü. 2013-2017 yılları arasında Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde pazarlama programında yüksek lisansını tamamladı. 2007 yılında Türk Telekomünikasyon A. Ş. şirketinde iş yaşamına başlayarak 2007-2012 yıllarında Giresun ilinde Enerji ve Soğutma Sistemleri Uzman Mühendisi olarak görev yaptı. 2012-2013 yılları arasında Trabzon Bölge Müdürlüğü Fiber Sistemler Planlama-Yatırım biriminde Yerel Ağın Paylaşımına Açılması (YAPA) ve Fiber Sistemler Planlama Uzman Mühendisi olarak görev yaptı. 2013 yılında Trabzon Bölge Kurumsal Müşteriler Satış Yöneticisi (Kamu, büyük müşteriler, kobi) olarak göreve başlamış olup halen bu görevini sürdürmektedir. Evli ve 3 çocuk babası olan Yusuf YAZICI İngilizce bilmektedir.

Yayınlar

- Yazıcı, Y. ve Keskin, H. D. (2019). Kobi'lerin Mobil Telefon Hizmetlerinden Memnuniyet Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(1), 203-222.
- Akyüz, A. M. ve Yazıcı, Y. (2022). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davarışına Etkisi: Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *The Journal of International Scientific Researches*, 7(1), 83-98.
- Yazıcı, Y. ve Akyüz, A. M. (2023). Pazarlama kabiliyetlerinin satış performansına etkisi ve bu etkide kişi iş uyumunun aracı etkisi: Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren satış personelleri üzerinde bir uygulama, *The Journal of International Scientific Researches*, 8(3), 510-530.
- Akyüz, A. M. ve Yazıcı, Y. (2022). Tüketicinin Tekrar Satın Alma Niyetinde Marka Değeri ve Çalışan Empatisinin Rolü. Yıldız, S. (Ed.) *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Serisi Sosyal Bilimlerde Güncel Yaklaşımlar*, (17-32), Gazi Kitapevi, Ankara
- Yazıcı, Y. ve Akyüz, A. M. (2023). İçsel Pazarlama. Yıldız, S. (Ed.) *Pazarlamada Güncel Yaklaşımlar 2*, (127-140), Gazi Kitapevi, Ankara