



**İÇSEL PAZARLAMA YAKLAŞIMININ ÖRGÜT İKLİMİ
ÜZERİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN
ARACILIK ROLÜ: KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
ÖĞRETİM ELEMANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Hatice ALKAN

**2020
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Doç.Dr. Hakan CENGİZ

**İÇSEL PAZARLAMA YAKLAŞIMININ ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE ETKİSİNDE
DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
ÖĞRETİM ELEMANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Hatice ALKAN

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalında

Yüksek Lisans Tezi

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

Temmuz 2020

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI	4
DOĞRULUK BEYANI.....	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ	7
ABSTRACT	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	12
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	13
EVREN VE ÖRNEKLEM	14
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR.....	14
GİRİŞ.....	15
BİRİNCİ BÖLÜM.....	18
1.1 İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI	18
1.2 İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMININ GELİŞİM AŞAMALARI	22
1.2.1. Çalışan Tatmini Aşaması.....	22
1.2.2. Müşteri Yönlülük Aşaması.....	23
1.2.3. Strateji Uygulama/Değişim Yönetimi Aşaması.....	23
1.3.İÇSEL PAZARLAMANIN ÖNEMİ	24
1.4. İÇSEL PAZARLAMANIN AMAÇLARI	26
1.5. İÇSEL PAZARLAMANIN UNSURLARI.....	28
1.5.1. Kariyer Geliştirme (Kişisel Gelişim).....	29
1.5.2. Vizyon Geliştirme	29
1.5.3. Ödüllendirme	29
1.5.4. Kurum İçi İletişim	29
1.6. İÇSEL PAZARLAMA MODELLERİ	30
1.7. İÇSEL PAZARLAMA STRATEJİLERİ.....	33

1.7.1. İçsel Pazarın Bölümlendirilmesi.....	33
1.7.2. İçsel Pazarlama Karmasının Geliştirilmesi	34
1.8. İÇSEL PAZARLAMANNIN YARARLARI	34
1.9. İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR.....	35
1.10. İÇSEL PAZARLAMA KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	36
İKİNCİ BÖLÜM	38
ÖRGÜT İKLİMİ.....	38
2.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI	38
2.2. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖNEMİ	39
2.3. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI	41
2.4. ÖRGÜT İKLİMİ ÇEŞİTLERİ.....	44
2.5. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	44
2.5.1. Örgüt Dışı Faktörler	45
2.5.2. Örgütsel Faktörler	45
2.5.3. Bireylerle İlgili Faktörler	46
2.6. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	47
2.7. ÖRGÜT İKLİMİ KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	50
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	53
DUYGUSAL BAĞLILIK KAVRAMI.....	53
3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	53
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TÜRLERİ.....	54
3.2.1. Duygusal Bağlılık.....	55
3.2.2. Devam Bağlılığı.....	56
3.2.3. Normatif Bağlılık	57
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BİR ALT BOYUTU OLARAK DUYGUSAL BAĞLILIK.....	58
3.4. ALLEN VE MEYER'İN MODELİNE GÖRE DUYGUSAL BAĞLILIK FAKTÖRLERİ	60
3.5. DUYGUSAL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	61
3.6. DUYGUSAL BAĞLILIK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	62
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	65
KARABÜK ÜNİVERSİTESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA (ALAN ARAŞTIRMASI)	65

4.1. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI	65
4.1.1. Araştırmanın Konusu.....	65
4.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	65
4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....	66
4.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	66
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	67
4.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	67
4.2.2. Çalışmada Kullanılan Ölçekler	67
4.2.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi.....	67
4.2.4. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi.....	68
4.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	68
4.3.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular	68
4.3.2. Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular	70
4.3.3. Geçerlilik Analizi	71
4.3.3.1. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi	71
4.3.3.2. Örgüt İklimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi	72
4.3.3.3. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi	74
4.3.4. Hipotez Testleri Sonuçları	76
SONUÇ VE ÖNERİLER	79
KAYNAKÇA	83
TABLolar LİSTESİ	99
ŞEKİLLER LİSTESİ	100
EKLER	101
ANKET FORMU.....	101
ÖZGEÇMİŞ.....	104

TEZ ONAY SAYFASI

Hatice ALKAN tarafından hazırlanan “İÇSEL PAZARLAMA YAKLAŞIMININ ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: KARABÜK ÜNİVERSİTESİ ÖĞRETİM ELEMANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Hakan CENGİZ

.....

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy birliği ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 18/06/2020

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Doç. Dr. Hakan CENGİZ (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Behçet Yalın ÖZKARA (ESOGÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yaptığımı beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Hatice ALKAN

İmza :

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamız süresince bilgi ve deneyimleriyle beni yönlendiren sayın danışman hocam Doç. Dr. Hakan CENGİZ'e

Çalışma safhalarımnda bütün yoğunluğuna rağmen bana her türlü desteğini sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA'ya

Analiz kısmında destekleri ile çalışmaya yardımcı olan sayın Prof. Dr. Gülay GÜNAY ve sayın Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a

Çalışmalarımnda beni sürekli motive ederek desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Semra BAYRAKÇI'ya

Tüm hayatım boyunca maddi manevi desteklerini ve sevgilerini hiç esirgemeyen, her zaman yanımda olan sevgili ANNEME ve BABAMA,

Tez çalışmam boyunca bana gösterdiği sabır ve anlayış için sevgili eşim Engin ALKAN'a ve yaşam kaynağım sevgili kızım Elif Duru ALKAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZ

Bu çalışmada içsel pazarlama yaklaşımının örgüt iklimi üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir. Çalışmada yerli ve yabancı literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda çalışmanın teorik alt yapısı oluşturulmuştur. Daha sonra, araştırmanın uygulama kısmını oluşturmak için anket çalışması yapılmıştır. Araştırma Karabük Üniversitesi'nde görev yapmakta olan Öğretim Elemanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket formunun ilk kısmında demografik özellikleri ölçen sorular sorulmuştur. İkinci kısmında içsel pazarlama faaliyetlerini ölçmeye yönelik sorular yer almıştır. Üçüncü kısımda kullanılan ölçek örgüt iklimine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Anket formunun son kısmında ise duygusal bağlılığa ilişkin sorular yer almaktadır. Araştırmada amaçlara ulaşabilmek için frekans analizi, güvenilirlik analizi ve faktör analizleri yapılmıştır. Araştırma hipotezleri hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda akademik personelin içsel pazarlama faaliyetlerindeki algılarının örgüt iklimi ile duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde duygusal bağlılığın örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin bulunduğu gözlenmiştir. İçsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın ise kısmi aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık.

ABSTRACT

In this study, the mediating role of affective commitment in the effect of internal marketing approach on organizational climate is examined. In this study, domestic and foreign literature was searched. As a result of the literature review, the theoretical background of the study was established. After presenting the theoretical background, a survey was conducted to form the application part of the research. The research was carried out on the teaching staff of Karabük University. In the first part of the questionnaire, the questions measuring demographic characteristics were asked. In the second part, there are questions about measuring internal marketing activities. The scale used in the third part consists of questions about the organizational climate. In the last part of the questionnaire, there are questions about affective commitment. In order to achieve the objectives, frequency analysis, reliability analysis and factor analysis were performed. The research hypotheses were tested with hierarchical regression analyzes.

As a result of the research, it has been determined that the perceptions of academic staff in internal marketing activities have a positive effect on organizational climate and emotional commitment. Similarly, it has been observed that emotional commitment has a positive and significant effect on organizational climate. Emotional commitment has a partial mediating role in the effect of internal marketing on organizational climate.

Keywords: Internal Marketing, Organizational Climate, Affective Commitment.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	İçsel Pazarlama Yaklaşımının Örgüt İklimi Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Karabük Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerine Bir Uygulama
Tezin Yazarı	Hatice ALKAN
Tezin Danışmanı	Doç. Dr. Hakan CENGİZ
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	18.06.2020
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	104
Anahtar Kelimeler	İçsel Pazarlama; Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık.

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Mediator Role of Emotional Commitment on the Impact of Internal Marketing Approach on Organizational Climate: An Application on Karabuk University Faculty Members.
Author of the Thesis	Hatice ALKAN
Advisor of the Thesis	Assoc. Prof. Dr. Hakan CENGİZ
Status of the Thesis	Master (B.Sc.)
Date of the Thesis	18.06.2020
Field of the Thesis	Business Administration
Place of the Thesis	KBÜ/LEE
Total Page Number	104
Keywords	Internal Marketing, Organizational Climate, Affective Commitment.

ARAŞTIRMANIN KONUSU

AraŐtirmanın konusu, Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personelin içsel pazarlama algılarının örgüt iklimi üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün incelenmesidir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışma Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personelin içsel pazarlama algılarının örgüt iklimi üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Günümüzde faaliyet gösteren kurumların başarılı olmasını sağlayan en önemli unsur dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanarak tatmin edilmesidir. Dış müşteri memnuniyetini sağlamak için ise öncelikle iç müşterilerin yani çalışanların tatmin edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda artık bütün kurumlar çalışanlarının görüş ve düşüncelerine önem vermektedir. Böyle bir yaklaşım da çalışanların işe devamlılığını, motivasyonunu, işle özdeşleşmelerini ve kurum içinde temel inanç ve değer yargıları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacaktır. Örgütte bu olumlu psikolojik ortamın yaratılmasında duygusal bağlılık önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların kurumlarına olan bağlılık düzeylerinin yüksek olması, yüksek morale ve motivasyona ayrıca daha sağlıklı örgüt iklimine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin içsel pazarlama faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri ve çalışanlarının duygusal bağlılıklarını arttırmaları sağlıklı bir örgüt iklimi bakımından önem arz etmektedir. Bu nedenle bu çalışmada Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personelin içsel pazarlama algılarının örgüt iklimi üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama amacıyla kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yedi ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde 14 ifadeden oluşan ve katılımcıların içsel pazarlama algılarını belirlemek için içsel pazarlama ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise örgüt iklimi ölçeği bulunmaktadır. Ölçek 21 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte örgüt ikliminin varlığı ve çalışanların örgüt iklimi hakkındaki düşünceleri ölçülmeye çalışılmıştır. Dördüncü bölümde ise, 6 ifadeden oluşan ve katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik duygusal bağlılık ölçeği yer almaktadır.

Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen ve 14 ifadeden oluşan içsel pazarlama ölçeği kullanılmıştır. Örgüt ikliminin varlığı ve katılımcıların örgüt iklimi hakkındaki düşüncelerini ölçülmeye yönelik olan örgüt iklimi ölçeği ise Rogg vd., (2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 21 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan duygusal bağlılık ölçeğinde Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu ve on yedi ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutuna yönelik 6 ifade bulunmaktadır. Ölçeklerde 5'li likert kodlamasıyla; 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri yer almıştır.

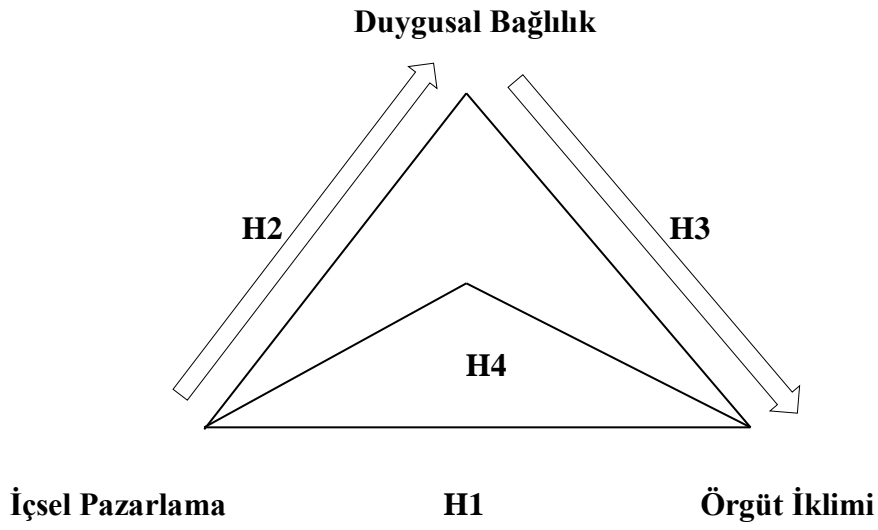
Analiz Yöntemi

Elde edilen verilerin analizi için SPSS 20 istatistik paket programı kullanılmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini ve ölçek ifadelerine katılım düzeylerini incelemek için tanımlayıcı analizler yapılarak ölçek ifadelerinin aritmetik ortalama değerleri hesaplanmıştır. Ardından güvenilirlik analizi

ve ölçek boyutlarının tespiti için Açıklayıcı Faktör analizi yapılmıştır. Son olarak da araştırmada içsel pazarlama faaliyetlerinin örgüt iklimi üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın Modeli

Çalışmada test edilmek istenen hipotezler kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında kullanılan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H₁: İçsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H₂: İçsel pazarlamanın duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H₃: Duygusal bağlılığın örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H₄: İçsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın evrenini, Karabük Üniversitesi'nde görev yapmakta olan tüm akademik personel oluşturmaktadır. Bu çerçevede, Karabük Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'ndan alınan verilere göre 2018 Kasım ayı itibarıyla kurumda 961 akademik personel görev yapmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın evreni 961 akademik personelden oluşmaktadır.

Üniversite bünyesinde anketler 250 akademik personele dağıtılmış ve dağıtılan anketlerden 201 tanesi geri dönmüştür. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 201 akademik personelden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında 201 akademik personel ile yüz yüze anket yöntemiyle görüşme yapılmış ve analizler bu veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Araştırmanın evrenini Karabük Üniversitesi'nde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Araştırma üniversitede çalışan idari personellere ve diğer üniversitelere de yapılabilirdi. Dolayısıyla çalışmanın ana kısıtı; analizler sonucunda elde edilen bulguların geçerliliği sadece belirtilen kurumun akademik personelini kapsamaktadır. Farklı kurumlarda gerçekleştirilecek olan araştırmalar ile farklı bulgu ve sonuçlara ulaşılabilir.

GİRİŞ

Hızlı bir değişim içerisinde olan günümüz dünyasında her alanda meydana gelen değişmeler ekonomik, kültürel ve sosyal değişimleri de zorunlu kılmaktadır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte örgütler bürokratik yönetim tarzından vazgeçmekte ve kendini yöneten örgütlere doğru bir geçiş yapmaktadır. Bu geçiş doğrultusunda örgüt yapıları ve yönetim anlayışları da değişim göstererek daha katılımcı ve insan odaklı bir hale gelmektedir. Modern pazarlama anlayışına göre hedeflenen müşteri tatminine ulaşmak için önce çalışanların tatmin edilmesi gerekliliği savunulmaktadır. Çalışanların tatmininin sağlanması suretiyle müşterilerin tatmin edilmesi hususunun yani içsel pazarlamanın ortaya çıkışı, bu gelişmelerin bir ürünüdür. İçsel pazarlamada müşteri iç müşteri ve dış müşteri olarak iki bölüme ayrılarak değerlendirilmiştir. İç müşteri örgütün kendi çalışanları, dış müşteri ise örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin sunulduğu hedef kitledir. Öncelikle iç müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak gerekmektedir. İç müşteriler yani çalışanların uygun teşvik araçlarıyla tatmin ve motivasyon düzeylerini arttırmak mümkün olmaktadır (Özdemir, 2006:1).

Örgüt iklimi çalışma ortamının iş görenler tarafından algılanan psikolojik ve sosyal yönüdür. Yani beraber çalışan bireylerin çalışma ortamındaki havanın niteliğidir. Örgüte benliğini kazandıran örgüt iklimi kavramı, çalışma ortamındaki bireylerin davranışlarını açıklamada önemli bir yere sahiptir. İş görenlerin birbirleriyle iletişimlerini sonucunda zamanla bir örgüt kimliği oluşur. Çalışanlarda karşılıklı güven ve anlayış bu kimlik sayesinde oluşur. İş görenlerin duygularını, davranışlarını, motivasyonlarını etkileyen örgüt iklimi çalışanların performanslarını da arttırmaktadır (Özkul, 2013:1).

Duygusal bağlılık ise kişinin belirli bir örgütle ve o örgütün amaç, değer ve hedefleriyle kendi amaç ve değerlerini özdeşleştirip, bu hedefleri gerçekleştirmek üzere örgütte kalmayı istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Oktay ve Gül, 2003:407). Duygusal bağlılık, kişilerin örgüte pasif olarak bağlı olmalarından daha fazlasını ifade etmekte olup, çalıştıkları kurumun başarısı için birtakım fedakârlıklar yapmayı istemeleri durumunu kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır (Gürbüz, 2006:59).

Faaliyet gösteren her kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi üniversitelerin de başarılı olması, diğer üniversiteler içerisinde rekabet edebilmesi ve tercih edilen üniversite olabilmesi gerekmektedir. Bu da üniversitelerde iç müşteri konumunda olan akademisyenlerin, kurumlarına karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayacak ortam ve imkânların sağlanması ile mümkün olacaktır. Akademisyenlerin sıcak örgüt ikliminin var olduğu ortamlarda çalışmaları, kurumlarına olan bağlılık duygularını önemli ölçüde etkileyecektir. Dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının ve motivasyonlarının üst düzeyde olması da üniversitelerin başarısına önemli katkı sağlayacaktır.

Bu kapsamda yapılan bu araştırmanın amacı, içsel pazarlama faaliyetlerinin örgüt iklimi üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın rolünü ortaya koymaktır. Ayrıca, Karabük Üniversitesinde yapılan bir alan araştırması ile belirlenen değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek daha önceden yapılmış olan genellemelere katkıda bulunmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde, içsel pazarlama, kavramsal olarak ele alınmış, önemi üzerinde durulmuştur. İçsel pazarlama başlığı altında, içsel pazarlamanın tanımı, gelişim aşamaları, önemi, amaçları, unsurları, içsel pazarlama modelleri, içsel pazarlama stratejileri, içsel pazarlamanın yararları ve içsel pazarlama uygulamalarında dikkat edilmesi gereken hususlar açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde, Örgüt İklimi kavramının tanımı, önemi, örgüt ikliminin boyutları, örgüt iklimi çeşitleri, örgüt iklimini etkileyen faktörler ve örgüt iklimi ile örgüt kültürü ilişkisi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, Duygusal Bağlılık Kavramı başlığı altında örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık türleri, duygusal bağlılığın tanımı, Allen ve Meyer'in modeline göre duygusal bağlılık faktörleri ve duygusal bağlılığın sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde, araştırmanın konusu, amacı ve önemi, hipotezleri ve modeli, kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın evren ve örnekleme, kullanılan ölçekler, veri toplama yöntemi ve analiz yöntemleri, araştırma sonucunda elde edilen bulgular yer almıştır. Son olarak da araştırma sonucuna ve önerilere yer verilmiştir.

Böyle bir çalışma hazırlanmasıyla birlikte hem içsel pazarlama hem de örgüt iklimi ve duygusal bağlılık ile ilgili literatüre katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Çalışmada içsel pazarlama, örgüt iklimi ve duygusal bağlılığa dair elde edilen sonuçlar aracılığıyla benzer konularda yapılan araştırmaların ulaştığı sonuçların karşılaştırılması mümkün olacaktır. Bu sayede içsel pazarlama, örgüt iklimi ve duygusal bağlılık ile

ilgili ileride yapılacak olan çalışmalara fikir verecek verilere ulaşılması hedeflenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA

1.1 İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

İçsel pazarlama, işletmenin çalışanlarına müşteri gibi davranması gerektiğini öngören bir pazarlama yaklaşımıdır. İşletme ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. (Kaya ve Akyüz, 2015:6). Tanımdan da anlaşıldığı üzere içsel pazarlama işletme ile iç müşteri (çalışanlar) arasındaki ilişkinin kilit noktasını oluşturmaktadır.

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak Berry (1976) tarafından kullanılmıştır. İşletmenin hedeflerine ulaşmak için çalışanlarını iç müşteri olarak görüp çalışan istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği görüşü içsel pazarlama kavramı olarak ilk olarak Berry (1981) tarafından tanımlanmıştır (Rafiq ve Ahmed, 2000:450).

Kavramın öncüsü olarak kabul edilen Berry'e göre içsel pazarlama kavramı; çalışanları iç müşteriler olarak kabul ederek, işletmenin belirlediği amaçlarını gerçekleştirmek adına faaliyet yürütürken, diğer taraftan iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan ve bu doğrultuda gerçekleştirilen faaliyetleri de içsel ürünler olarak ele alan bir yaklaşımdır (Eşitti ve Buluk 2018:290).

Pazarlama literatüründe içsel pazarlamanın birçok tanımı yapılmıştır. İçsel pazarlama ile ilgili çeşitli yazarlar tarafından ifade edilen tanımlar aşağıda verilmektedir:

Berry ve Parasuraman (1992) İşletmenin ürünleriyle nitelikli çalışanların isteklerini karşılama ve onları motive etme, eğitimlerle geliştirme ve elinde tutma gayretleri olarak,

Ballantyne (2003) bilgi yenilenmesinin hedeflendiği bir işletme içi ilişki geliştirme stratejisi olarak,

Rafiq ve Ahmed (1993) işletmenin bölümleri aracılığıyla çalışanlara yaptıkları işi sürekli geliştirerek dış müşterin memnuniyetini sağlayan ve bunu başarmak için yararlandığı bütün faaliyetleri araştıran bir felsefe olarak,

Joseph (1996) İşletmenin tüm kademelerindeki çalışanları koordine etmek, onları motive etmek ve işletmeye karşı geliştirdikleri olumlu tutumları artırmak maksadıyla uygulanan insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve bunlarla ilgili tüm prensip ve yaklaşımlar olarak,

Greene vd. (1994) pazarlama yaklaşımını müşteri odaklı çalışanlara uygulayarak başarılı çalışanların istihdam edilmesi ve işletmede kalmalarının sağlanması olarak tanımlamışlardır.

İçsel pazarlamayı tarif eden bu açıklamalar doğrultusunda içsel pazarlamayı; motivasyonları yüksek ve müşteri odaklı çalışanlar oluşturarak, bu çalışanlar aracılığıyla müşteri tatmininin sağlanabilmesi için tüm işletme çalışanlarının, işletmenin tamamına yönelik stratejilerinin en başarılı biçimde uygulanabilmesi için yapılan planlı davranışlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Taşkın ve Yeni, 2016:64).

İşletmelerin pazarlama stratejilerini oluştururken geçmişte başlıca amacı dış müşteriyi tatmin etmektir. Günümüzde ise dış müşteri kadar iç müşterinin de tatmin edilmesi gerekliliği önemsenmeye başlamıştır. Günümüzde sürekli rekabet halinde olan işletmeler, pazarlama stratejilerini bu doğrultuda belirlemektedirler. İç müşteriler yani çalışanlarla beraber alınan kararlar v daha kolay uygulanabilmekte, sonuçta da işletmeye prestij kazandırma, müşterilerin tatmini ve sadakati gibi olumlu getirileri olmaktadır (İnal ve Toksarı, 2008:363).

Sahip olduğu içerik açısından içsel pazarlama kavramı incelenecek olduğunda örgütsel direncin üzerinden gelinmesi, çalışanların motivasyonlarının yüksek düzeyde tutulması, çalışanlar arasında bütünleşme sağlanması, çalışanlar aracılığıyla müşteri tatmininin gerçekleştirilmesi gibi hususların yer aldığı görülecektir (İşler ve Özdemir, 2010:118).

İçsel pazarlama, işletmedeki çalışanların oluşturduğu iç pazar düşüncesinden ortaya çıkmıştır. Dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tatmin edebilmeleri için işletme çalışanlarının yani iç müşterilerin; motivasyonlarının sağlanması, eğitilmeleri, bilgilendirilmeleri ve ödüllendirilmeleri gerekmektedir (Doukakis ve Kitchen, 2004:421). İçsel pazarlama çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamakta olup,

bütün işletmelerde önemli olmakla beraber, hizmet sektöründe daha da önemli bir yere sahiptir. (Greene, 1994:5).

İçsel pazarlamada müşterilerin iç ve dış müşteri olarak ikiye ayrıldığı ve dış müşterilerin tatmin edilmelerinin, iç müşteri olarak ifade edilen işletme çalışanlarının tatminine bağlı olduğunu ifade etmek yerinde olacaktır. Pazarlama faaliyetlerinin çalışanlara uygulanması, onların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmasına yardımcı olarak müşteri odaklı ve yüksek performanslı çalışanlar kazanılmasını, elde tutulmasını sağlayacaktır (Yüce ve Kavak, 2017:81). İçsel pazarlama bu çerçevede nitelikli ve başarılı çalışanları işletmeye kazandırarak onları elde tutmayı ve tatmin edilmelerini sağlayarak bu süreç içerisinde müşteri odaklılığı oluşturma üzerine yapılan faaliyetleri kapsamaktadır (Yıldız, 2014:138).

İçsel pazarlama günümüz koşullarında üzerinde kayda değer sayıda çalışmanın yapıldığı bir disiplin olarak görünmektedir ve bu da içsel pazarlamanın bilinirliğinin ve kullanımının arttığı anlamına gelmektedir. Bu husus göz önüne alınmak suretiyle içsel pazarlamanın eğitim, motivasyon, çalışanları elde tutma girişimleri, çalışan istihdam etme ve iletişim gibi boyutların bir araya getirdiği bir kavram olduğu söylenebilir (Taşkın ve Yeni, 2014:68).

İçsel pazarlama, çalışanların işletmeye olan sadakatini ve bağlılıklarını sağlamak için onların ihtiyaç ve beklentilerini tatmin edecek eylemleri sunan bir gelişim stratejisi ve onlara işletmenin müşterileriymiş gibi davranmayı öngören bir yönetim yaklaşımıdır (Chang ve Chang, 2007:265). İçsel pazarlama kavramı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminini içsel pazarlama yaklaşımını başarıyla uygulayan işletmelerin artıracakları fikrine dayanır (Caruana ve Calleya, 1998:110); (Tsai ve Wu, 2007:1292). İçsel pazarlama tüm çalışanların ortak çabasının işletme için önemli olduğu varsayımına dayanır (Carmine, 2017: 222).

İşletmenin hedef ve misyonunu gerçekleştirirken bir taraftan da çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini de karşılayan bir içsel pazarlamanın varlığı onun uygulamadaki başarısını göstermektedir (Joseph, 1996:55).

İçsel pazarlama kavramı işletme ile çalışanları arasındaki ilişkiyi tanımlayan bir kavramdır ve temel düşüncesi, müşteri ile doğrudan iletişime geçen çalışan, pazarın başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İçsel pazarlama, işletmenin çalışanlarına

işletmenin amaçları, planladıkları ve güncel konular hakkında bilgilendirme, bu bilgiler dâhilinde üstlenecekleri hakkında eğitim vermesini gerektirmektedir. Başarılı bir içsel pazarlama, dış müşteri tatminini olumlu etkilemektedir (Ene, 2013:70).

Son zamanlarda, birçok hizmet endüstrisi, rekabetçi güçler ve serbestleşme nedeniyle önemli değişikliklere uğramak zorunda kalmıştır. Bu değişiklikler onlara beraberinde yeni fırsatlar ve zorluklar getirdi. Bu zorlukların üstesinden gelmek için, artan sayıda hizmet kuruluşu, iç pazarlama programlarının anlaşılması ve uygulanmasının gerekliliğini kabul etmiştir, çünkü iç pazar, tüm sektörler için, özellikle de hizmet sektörleri için önemlidir (Frost ve Kumar, 2000:359).

Bir işletmenin pazarlama açısından başarılı olabilmesi için hem iç hem de dış pazarlamanın etkili bir şekilde gerçekleşmesi ve birbirini destekler olması gerekmektedir. Bu gereklilik çalışanların tatmin edilmelerinin dış müşteriler üzerindeki etkisinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır (Özdemir, 2014:57).

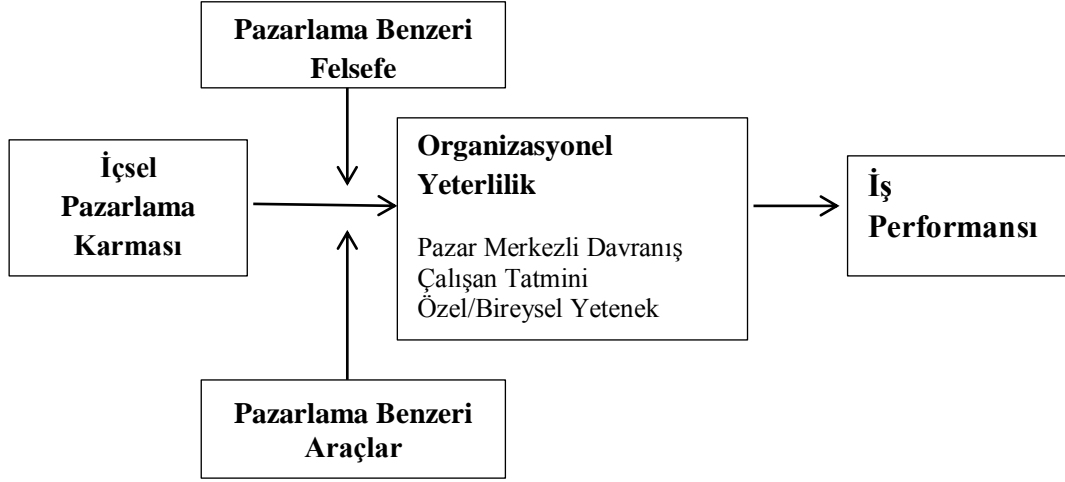
Kurumlarda en üstten en alt kademeye kadar tüm çalışanlarının önemsendiği günümüzde, özellikle hizmet kavramının ön plana çıkmasıyla, çalışanlar işletmeler için daha çok önem arz etmeye başlamıştır. Bu anlayışla müşteri ile doğrudan iletişime geçen çalışanların bir iç müşteri olarak görülmesinin, dış müşteri üzerinde olumlu etkiler yaratacağını benimsemişlerdir. Müşterileri tatmin etmek için öncelikle çalışanları tatmin etmek gerekmektedir (Pantouvakis, 2012:178).

Bir işletmenin ilk pazarı içsel pazarlama yaklaşımına göre kendi çalışanlarıdır. İçsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların iş konusunda isteklendirilmesi, beklentilerinin karşılanması onların iş doyumunu arttırarak, işletme performansını arttırmakta ve işi bırakma eğilimini azaltmaktadır. Dolayısıyla da dış müşteri sadakati ve tatmini sağlanmaktadır. (Ahmet ve Rafiq, 2003).

İçsel pazarlama, sosyal bilimlerdeki diğer araştırma konularında olduğu gibi farklı bakış açılarıyla incelenebilen bir yapıdadır. Bu sebeple içsel pazarlamanın içeriğine dair üzerinde anlaşılan verilerden söz etmek güçtür. İçsel pazarlamanın içeriğinde yer alan belli başlı veriler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 2 incelendiğinde içsel pazarlamada pazarlama benzeri araçlar kullanılarak çalışanlara uygulanması gerektiği açıklanmıştır. Müşteri odaklılık, çalışan tatmininin

sağlanması ve özel yeteneklerin ortaya çıkarılmasına yönelik faaliyetler ile kurumsal yeterlilik sağlanıp iş performansının en üst seviyeye çıkarılması amaçlanmaktadır (Yüksel, 2016:5).



Şekil 2. İçsel Pazarlamanın İçeriği

Kaynak: Yüksel, 2016: 6

1.2 İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMININ GELİŞİM AŞAMALARI

İçsel pazarlama kavramının gelişiminde, birbirine bağlı üç farklı aşamadan söz etmek mümkündür. Bunlar; çalışan tatmini aşaması, müşteri yönlülük aşaması (müşteri oryantasyonunun sağlanması) ve son olarak da strateji uygulama/değişim yönetimi aşamasıdır (Rafiq ve Ahmed 2000:450).

1.2.1. Çalışan Tatmini Aşaması

Bu aşamada içsel konusunda yapılan çalışmaların kilit noktasını çalışanların tatmini ve motivasyonu oluşturmaktadır. İçsel pazarlamanın temelini hizmet kalitesini iyileştirme çabalarına dayanması bunun esas sebebidir. İşletme çalışanlarının performansındaki iniş-çıkışlar verdikleri hizmet kalitesi düzeyinde de iniş-çıkışlara sebep olmuştur. Bu problemin çözümü amacıyla, işletmeler çabalarını hizmet kalitelerini arttırma üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Bu doğrultuda, işletmenin müşterilerinin tatmin edilmesi için öncelikle çalışanlarının tatmin edilmesi gereklidir (Rafiq ve Ahmed, 2000:450).

İçsel pazarlama yaklaşımı, müşterilerin tatmin edilmesinin yolunun iç müşterilerin yani çalışanların mutlu ve tatmin olması gerektiğini savunmaktadır (Çoban, 2004:91).

Kısaca çalışan tatmini aşaması, içsel pazarlamanın gelişim aşamaları açısından başlangıç aşaması olarak görünmektedir. Çalışan tatmini aşamasında olumlu sonuç elde edilmesinin fikir alışverişi yapılması sebebiyle nispeten kolay olduğu anlaşılmaktadır. Çalışan tatmini aşamasını önemli kılan etken dış müşterilerin tatmin edilmesinin çalışanların tatmin edilmesine bağlı olmasıdır (Yüksel, 2016:8-9).

1.2.2. Müşteri Yönlülük Aşaması

İşletmelerde çalışan tatmininin sağlanmasının gerçekleşmesi ile birlikte içsel pazarlamanın gereği olarak müşteri yönlü bir yaklaşıma geçilmiş olacaktır. Değişen ve gelişen koşullarla birlikte müşterilerin beklentileri başta olmak üzere farklı bir müşteri yapısının varlığı söz konusudur (Naktiyok ve Küçük, 2003:226).

İç müşteri olan işletme çalışanlarını tatmin etmenin yanında dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak yani onları da tatmin etmek içsel pazarlama yaklaşımının ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Özdemir, 2014:61). Çalışanlar tatmin edilirken diğer taraftan dış müşterilerin de tatmin edilmesi içsel pazarlamanın amaçlarından biridir (Kocaman, Durna ve İnal, 2013:22).

İçsel pazarlamanın bu aşamasında müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını giderebilen, müşterileri yaptıkları işin merkezinde gören çalışanları istihdam edebilmenin öneminin arttığı görülmektedir. Çalışanların bu anlayışla çalışabilmeleri amacıyla her şeyden önce motivasyonlarının sağlanmaları gerektiği ifade edilmektedir (Ay ve Kartal, 2003:16).

1.2.3. Strateji Uygulama/Değişim Yönetimi Aşaması

Bu aşama kimi yazarlar tarafından, strateji olarak içsel pazarlamanın bir araç olarak görülmesiyle başlamıştır. Bu aşamada çalışanlarını işletmenin hedeflerine yönlendirip, onları eğiterek çalışma konusunda isteklendirmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bununla birlikte strateji uygulamanın işletme içerisinde fonksiyonel bütünleşmeyi sağlayabileceği görüşünün yaygınlaşması, kavramın gelişimine katkı sağlamıştır. Bu gelişmeyle birlikte, içsel pazarlama işletmede işlevler arası sürtüşme ve

bölümler arası ayrışmayı azaltan, değişim karşısında çalışanların gösterdikleri direnci kırarak bir sistem olarak kabul edilmiştir (Ay ve Kartal, 2003:16).

Strateji uygulama aşamasında içsel pazarlamanın şu rolü üzerinde durulmuştur: “İşletme hedefleri doğrultusunda iş görenleri motive etme, birleştirme, eğitme ve çalışanın sadece çalıştığı işletmenin değerini değil aynı zamanda onun içerisindeki kendi yerini de anlayıp fark edebildiği bir süreç”. İçsel pazarlamanın rolü bu aşamada daha anlaşılır ve açık hale getirilmiştir. Başlangıçta sadece hizmetlerin pazarlanmasında ortaya çıkan bu düşüncenin daha sonra bir strateji olarak ürünlerin pazarlanmasında da uygulanabileceği kabul edilmiştir (Rafiq ve Ahmed, 2000:452-453).

1.3.İÇSEL PAZARLAMANIN ÖNEMİ

Literatürde içsel pazarlama kavramı, ağırlıklı olarak hizmet pazarlamasıyla birlikte 1970’lerin sonlarında incelenmeye başlanmıştır. Bu kavram ilk defa Berry (1981) tarafından kullanılmıştır. İç müşterilerin tatmin edilmesinin dış müşterilere olan etkisini vurgulayan Berry banka çalışanlarını da iç müşteriler olarak ifade etmiştir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009:4).

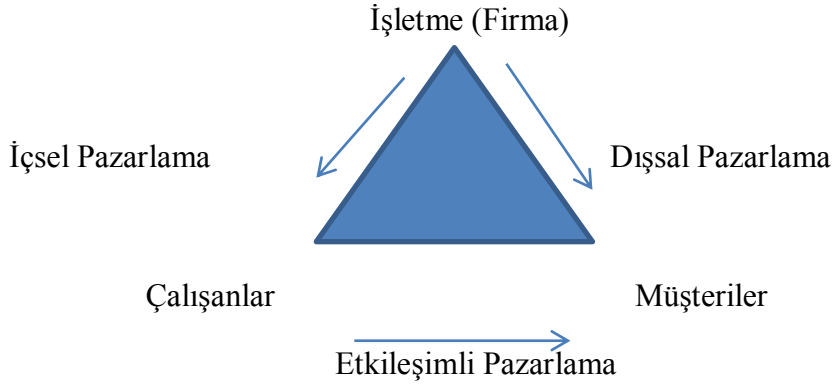
İçsel pazarlama, dışsal müşterilerin tatminlerinin sağlanabilmesi açısından çok önemlidir. Fakat bu sürecin işlemesi işletmelerin birtakım konuları önemsemesiyle mümkündür. İşletmedeki tüm çalışanların birbirleriyle yardımlaşma halinde olması ve tüm kademedeki çalışanların müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini önemseyen pazarlama yaklaşımını uygulama sürecinde üzerlerine düşen görevleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bunun asıl nedeni ise, içsel pazarlamanın sadece departmanlar arasında değil, yöneticiler ile çalışanları arasında da etkileşimi işler kılan, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olan bir süreç oluşundan kaynaklanmaktadır (Dündar ve Fırlar, 2006:132).

Günümüzde örgütlerdeki insan sermayesi örgütlerin sürdürülebilir değerini yaratma ve rekabet avantajı kazanmak için temel faktörlerden birini teşkil eder. Bu bağlamda içsel pazarlama çalışanlara örgütün içsel müşterisi olarak yaklaşmanın ve çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmenin dış müşteriye yapılacak olan hizmetin daha iyi olacağını belirtir (Barzoki ve Ghujali, 2013:34).

Hizmet işletmelerinde Kotler (1994) üç farklı pazarlama yaklaşımından bahsetmiştir (Çoban, 2004:90):

- 1.Müşteriler ile örgüt arasındaki ilişki “dışsal pazarlama”,
- 2.Müşteriler ile örgüt çalışanları arasındaki ilişki “etkileşimli pazarlama”,
- 3.İşletme ile çalışanlar arasındaki pazarlama “içsel pazarlama” yaklaşımlarıdır.

İçsel pazarlama, işletmelerdeki diğer pazarlama yaklaşımlarının anlaşılması adına da önemli bir role sahiptir. Bu noktada içsel pazarlamanın dışsal pazarlama niteliği taşıyan yaklaşımları ile etkileşim içinde olduğunun bilinmesi gerekmektedir. İşletme, çalışanlar, müşteriler ve pazarlama yaklaşımları açısından değerlendirme yapılacak olduğunda aşağıdaki gibi bir şekil ortaya çıkmış olacaktır.



Şekil 3. İçsel Pazarlamanın Önemi ve Etkileşimli Pazarlama

Kaynak: Pervaiz K. Ahmed ve Mohammed Rafiq, 2002: 8.'den akt. (Kudret Özgün, 2016: 6)

İşletme ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi tanımlayan içsel pazarlamanın temel düşüncesi, müşteriyle doğrudan iletişime geçen çalışanın, pazarın başlangıç noktasını oluşturmasıdır. İçsel pazarlama, işletmenin çalışanlarına işletmenin amaçları, planladıkları ve güncel konular hakkında bilgilendirme, bu bilgiler dâhilinde üstlenecekleri roller hakkında eğitim vermesini gerektirmektedir. Başarılı bir şekilde uygulanan içsel pazarlama, dış müşteri tatminini olumlu etkilemektedir (Ene, 2013:70).

Bir işletmenin başarısı istihdam ettiği personelden çok fazla etkilenmektedir. İçsel pazarlamanın ana düşüncesi, kurumda müşteri ile karşılaşılan pazarın başlangıç noktasının çalışanların olduklarıdır. İçsel pazarlama kapsamı içindeki dış müşterilere ve işletme çalışanlarına işletmenin hedeflerini belirleme ve gerçekleştirme adımlarında aynı önem verilerek çalışılmalıdır. İçsel pazarlama, çalışanların işletmenin planlı ve güncel pazarlama etkinlikleri konusunda bilgilendirilmesini sağlayarak etkili bir uygulamayı gerçekleştirmeleri adına hangi yolu izleyecekleri konusunda da bilgilendirilmelerini gerekli kılar. Çalışanların iş tatmininin sağlanarak içsel pazarlama konusunda başarı sağlanması, dış pazarlamanın da bu durumdan pozitif yönde etkilenmesini sağlamaktadır (Proctor, 2010:257).

İçsel pazarlama geçtiğimiz 20 yıl boyunca çalışanları bir maliyet unsuru olarak değil onları işletmenin başarısını sağlayan bir unsur olarak gören kavramdır. Buna göre çalışanlar bir müşteri gibi değerli görülüp eğitilirse işletme için rekabet avantajı sağlanacak ve böylece işletmenin amaçları gerçekleşecektir. İçsel pazarlama kavramının tam kalbindeki fikir organizasyonu çalışanların temsil ettiğiidir. İçsel pazarlama bilgi alma ihtiyacı, eğitim, gelişmişlik ve motivasyonla ilgilidir. İçsel pazarlama dışsal pazarlamadaki başarıya önemli bir katkı sağlamaktadır (Doukakis, 2002:87).

İçsel pazarlama anlayışının uygulandığı işletmelerde çalışanlar, müşteriye iyi hizmet sunma noktasına önem vermek zorundadır. Çalışanlar işletmenin dış müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını iyi takip etmeli ve dış müşterilerin karşısına çıkan sorunları hızlı bir şekilde çözme konusuna yoğunlaşmalıdır. İçerisinde çalıştıkları işletmeyi ve işletmenin kendi müşterilerine sundukları ürünlerini iyi tanımalıdırlar. İşletme yöneticileri de çalışanlarla aralarında sorunsuz bir iletişim kurmaya önem vermelidir (İnal vd., 2008:164).

1.4. İÇSEL PAZARLAMANNIN AMAÇLARI

İçsel pazarlamanın en temel amacı çalışanların hangi birimde çalışıyor olursa olsun işletmenin amaçlarına odaklanmasını sağlamak, bu sayede müşteri odaklı bir düşünce oluşturarak çalışanları kazanmak ve elde tutmaktır (İnal vd., 2008:165).

İçsel pazarlama, işletme faaliyetlerinin kalitesini en üst noktaya taşıırken çalışanların gönlünü kazanmak ve memnuniyetlerini sağlamak amacına sahiptir (Taşkın ve Yeni, 2016:64).

Çalışanların, yöneticilerin çalışanları ve onların istek ve ihtiyaçlarını önemseydiğini hissetmeleri içsel pazarlama kavramının önemli amaçlarındandır (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009:43).

Rafiq ve Pervaiz'e göre ise (2000) içsel pazarlama faaliyetlerinin temel amacı, işletme yöneticilerinin, çalışanların beklentilerini önemseyerek, onların motivasyonlarını yükselterek bu sayede dış müşterilerin tatmin ve işletmeye bağlılık seviyelerini yükseltmektir. İçsel pazarlama kavramına yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında çalışanların, performanslarının, motivasyonlarının, işletmeye bağlılıklarının ve tatmin olma durumlarının işletmede uygulanan içsel pazarlamaya ilişkin faaliyetlerden büyük oranda etkilendiği görülmektedir (Rafiq ve Pervaiz, 2000).

Bir başka görüş ise, içsel pazarlama amaçları ile ilgili şu noktalara dikkat çekmektedir; içsel pazarlama, işletmedeki nitelikli çalışanların işletmeden ayrılmalarını önlemeli ve devamlılıklarını sağlamalı, işletmenin ve çalışanlarla ilgili politikalarının açık ve anlaşılır olmasını benimsemek suretiyle, yönetimin etkin olmasını amaçlamalıdır (Varey ve Lewis, 1999:928).

İçsel pazarlama, işletmenin amaçlarını paylaşarak, deneyimleri ve yetenekleri geliştirmeli, işletmenin ekonomisinin iyileştirilmesi amacıyla bireylerin motivasyonlarını sağlayacak yönetici ekiple iş birliğinde bulunulmasını sağlamalıdır. Ayrıca, güncel siyaset, teknoloji ve ekonomi dünyasının içerisinde, koşulları takip ederek, rekabeti sürdürebilecek nitelikteki hizmetleri dağıtabilmek amacıyla kalite yönelimini gerçekleştirebilmelidir (Varey ve Lewis, 1999:928).

Yukarıda belirtilen amaçlar dışındaki içsel pazarlama amaçları şunlardır (Varey ve Lewis, 1999:928):

- İşletmedeki vasıflı çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırmak, çalışanlar ve yönetim arasında motivasyonu sağlamak ve artırmak,
- Hizmet sunumunda rekabet edebilirlik açısından değişen çevrede uygun yönetim biçimini belirlemek,
- Verimliliği artırmak,

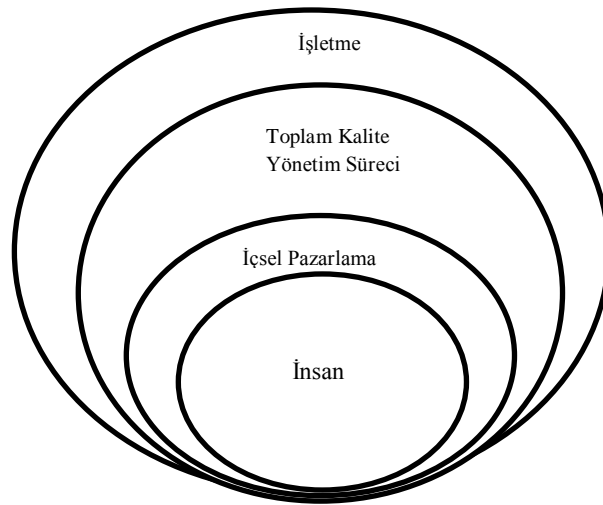
- Tüm işletme çalışanlarını işletmenin tamamında kaliteyi yükseltmenin ve işletme içi iletişimin iyileştirilmesinin benimsenmesi ve müşteri odaklı kalite yönetimi ile hareket etme noktasında cesaretlendirmek ve onların kişisel gelişimine katkı sağlamak, (Varey, 1995:44).

- İşletmenin çalışanları arasındaki ilişkilerin ve yöneticilerin rolünün yeniden tanımlanmasına yardımcı olmaktır (Varey, 1995:55).

1.5. İÇSEL PAZARLAMANIN UNSURLARI

İşletmelerin özellikle hizmet işletmelerinin dış müşterilerle iletişim halinde olan iç müşterilerin yani çalışanların performansını arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaları dış müşterileri tatmin etmede ve gelecekte muhtemel isteklerini önceden belirleyebilmek adına önem arz etmektedir. Bu kapsamda içsel pazarlama yazınında yapılan tanımlamalar ve Money ve Foreman'ın (1995) içsel pazarlama ölçeği doğrultusunda çalışanların, kariyer geliştirme, ödüllendirme, vizyon geliştirme ve kurum içi iletişim boyutlarında iç müşterinin tatminini arttırmaya yönelik içsel pazarlama faaliyetleri sıralanmıştır (İşler ve Özdemir, 2010:119).

İçsel pazarlamanın en temel unsuru yani odak noktası insandır. Bu nedenle insan unsuru, diğer unsurlara kıyasla bir adım daha önde yer almaktadır denilebilir. İçsel pazarlamanın temel unsuru insan ile ilgili hususların neler olduğu, aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



Şekil 4. İçsel Pazarlamanın Temel Unsuru

Kaynak: Yüksel, 2016: 25.

Şekil 4’de görüldüğü üzere işletmenin toplam kalite yönetimi felsefesini benimsemesiyle birlikte içsel pazarlama ile ilgili faaliyetlerin ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Yine şekilden görüldüğü üzere içsel pazarlamanın temel odak noktasını insan oluşturmaktadır (Yüksel, 2016: 25-26).

1.5.1. Kariyer Geliştirme (Kişisel Gelişim)

İşletmenin çalışanın eğitim, kişisel gelişim ve iş tecrübesiyle kariyerine ilişkin yaptığı tüm planlarının adım adım gerçekleştirmesidir. İşletmeler kariyer geliştirme ile çalışanlarının bu planlarını gerçekleştirmelerini sağlayarak, işletmeye bağlılıkları ve becerilerinin üst düzeye çıkarılmasını sağlayacaktır (İşler ve Özdemir, 2010:119).

1.5.2. Vizyon Geliştirme

Vizyon, işletmenin gelecekte olması istenen konumu ve geleceğine ait resmidir. İşletme çalışanların, işletmeyi benimsemelerini sağlamak adına çalışanlara ortak bir vizyon sunmalı ve bu vizyonu çalışanlarına açık ve anlaşılır bir şekilde iletmelidir (İşler ve Özdemir, 2010:119).

1.5.3. Ödüllendirme

Ödüllendirme çalışanların işletmeden beklediklerini onlara sunarak, onların davranışlarını etkileme konusunda kişinin yeteneğidir. Bunlar tanınma, daha fazla sorumluluk gibi mali olmayan ödüller olabileceği gibi, ikramiye şeklinde mali ödüller de olabilir (Bulut ve Çavuş, 2015:10).

Ödüllendirilmiş çalışan, işletmenin önemini ve değerini daha iyi algılayarak, istekli ve özverili çalışarak işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır. İşletmeler için ödüllerle motive edilmiş çalışanlar, giderek önem kazanmaktadır (Kaya ve Akyüz, 2015:10).

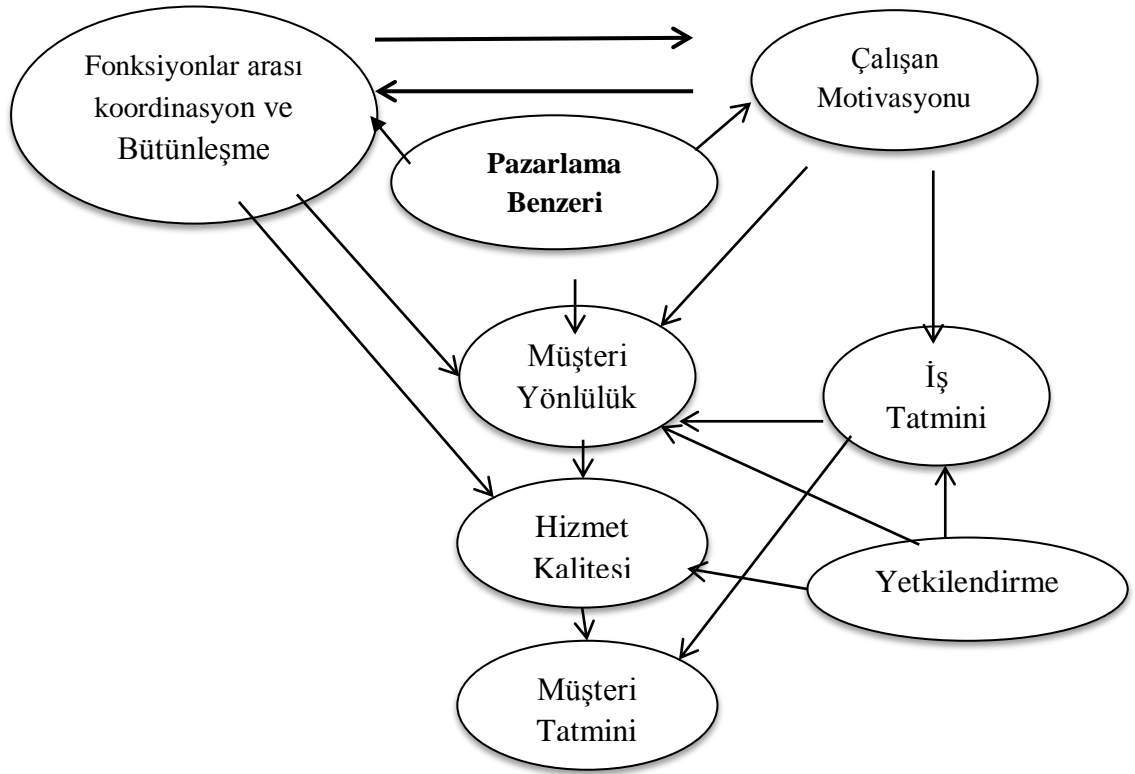
1.5.4. Kurum İçi İletişim

Kurum ile çalışanları arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak kurum içi iletişimin temel amacıdır. Bu temel amacı sağlamak için ise iyi bir iletişim sisteminin kurulması önem arz eder. Çünkü çalışanların kararlara katılımını sağlamak ve ihtiyaç duydukları tüm bilgiyi onlara, doğru ve tam zamanında sunmak onların işlerini istekle

yapmalarının en önemli unsurlarıdır. Bunun için de ihtiyaç duyulan şey kurum içerisinde iki yönde de işleyen iyi bir iletişim sistemidir (Demir vd., 2008:139).

1.6. İÇSEL PAZARLAMA MODELLERİ

Genişletilen içsel pazarlama düşüncesine göre, içsel pazarlamanın, motivasyonu sağlanmış ve tüketiciye yönelmiş çalışanları elde etmek için müşterilerin tatminlerini sağlamaya ve kurum ve işlevsel stratejileri etkin uygulama yolunda bir yaklaşım ile çalışanların değişim ve sisteme direnmelerini kırmak, motivasyonlarını sağlamak ve işlevler arasındaki iletişim ve bütünleşme hususlarına yönelmiş ve plan dâhilinde uygulanabilecek yöntemler bütünü olduğu anlatılmaktadır (Rafiq ve Pervaiz, 2000:455).



Şekil 5. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak: Çoban, 2004: 92

Şekil 5'te söz konusu tanım doğrultusunda oluşturulan içsel pazarlama modeli, sunulmuştur. Model, kısaca açıklanacak olursa: modelin merkezinde işlevler arası koordinasyon ve iç müşteri motivasyonu sağlayan müşteri odaklı bir pazarlama

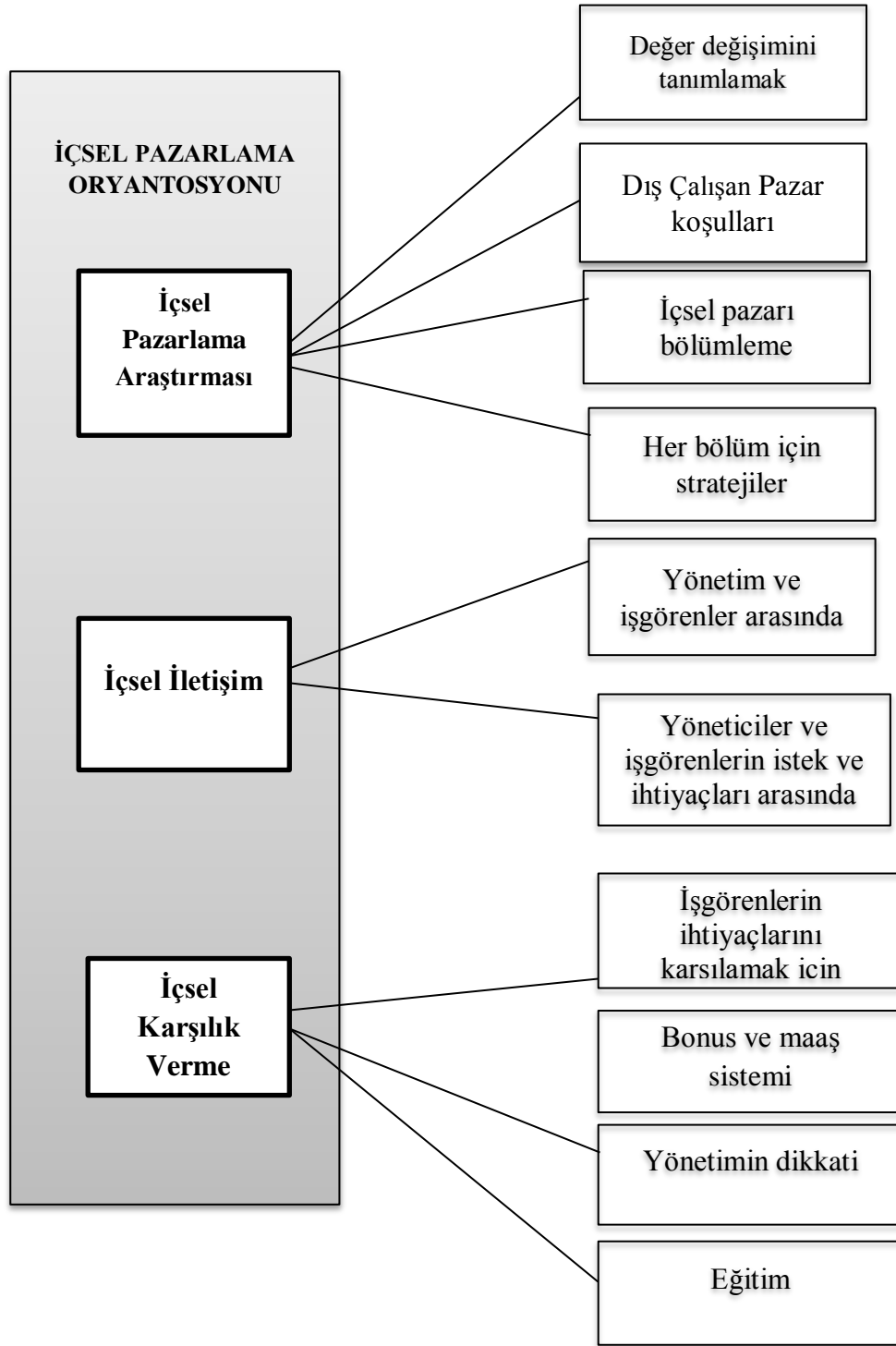
yaklaşımı mevcuttur. Bu pazarlama yaklaşımı hem iş tatminini hem de çalışan motivasyonunu; yetkilendirme, iş tatmini ve müşteri odaklılık ile birlikte hizmet kalitesini; iş tatmini, müşteri tatminini fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünleşme hem müşteri odaklılık hem de hizmet kalitesini sağlayarak, müşteri tatminini oluşturmaktadır (Çoban, 2004:92).

Diğer bir içsel pazarlama modeline göre; yetki dağılımı, kapsamlı eğitim, çalışanların güvenliği, performansa bağlı ödüllendirme, bilgi paylaşımı, statü farklılıklarının indirgenmesi içsel pazarlamanın temel unsurlarını oluşturmaktadır. (Bansal vd., 2001:64).

Lings tarafından geliştirilen bir başka modelde ise içsel pazarlama, içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme süreçlerinden oluşmaktadır. İçsel pazar araştırması aşamasında içsel pazarlama ile ilgili bilgiler, işin önemli özellikleri, çalışma koşulları ve iş gören tatmini, iş gören tatminini etkileyen içsel ve dışsal faktörler, aynı iş gören için rekabet eden işletmeler ve bunların uygulamaları, yasal düzenlemeler gibi dışsal koşulları kapsamaktadır. İçsel iletişim aşamasında içsel pazarlama karmasının bir unsuru olarak etkili içsel iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimde, yeni pazarlama stratejileri ile ilgili bilgiler sunmanın yanı sıra haberlerin ve diğer kaynakların kullanımını kapsamaktadır. Ayrıca raporlar, sunular ve resmi toplantıların kullanılması tavsiye edilmektedir. İçsel iletişimde etkinlik, koordinasyon ve iş birliğini sağlamaktadır. İçsel karşılık verme aşamasında ise iş tasarımı, finansal ve finansal olmayan ödüller, arzulanabilir gelir, eğitim, iş güvenliği ve içsel iletişim kullanılabilecek yaklaşımlardan bazılarıdır (Kalyoncu, 2007:71).

Berry tarafından geliştirilen bir başka modelde ise modelin odak noktasında kişilerarası ilişkiler bulunmaktadır. Çalışanların memnuniyetlerinin bireylerarası ilişkiler aracılığıyla sağlanması bu modeli diğer modellerden ayıran bir özellik olarak belirtilebilir.

Grönroos tarafından geliştirilen modelin Berry'nin geliştirdiği modele benzer yönleri olmakla birlikte yönetimin destekleyici olma özelliği, modelin en önemli öğelerinden birisidir. Modelde katılımcı yönetim anlayışı önemli bir yer tutmaktadır.



Şekil 6. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak: Lings, 2004: 409

1.7. İÇSEL PAZARLAMA STRATEJİLERİ

İçsel pazarlama, genellikle pazarlama ve benzeri araçların işletmedeki çalışan pazarına uygulanmasıdır. İç pazarda da dış pazarda olduğu gibi müşteriye en iyi şekilde tatmin edebilmek için ilk önce iç pazara yönelik bilgileri toplamak gerekmektedir. Bunlar çalışanların tatminini etkileyen faktörler, çalışma koşulları, işin nitelikleri, rakiplerin eylemleri gibi konulardır (Lings, 2004:406). Toplanan bu bilgiler ışığında, pazar bölümlendirmekte ve pazar karması geliştirilmektedir. Bundan dolayı çalışanların konumunun tespit edilmesi pazara etkili bir şekilde cevap verilebilmesi açısından önem arz etmektedir (Varey ve Lewis, 1999:930).

1.7.1. İçsel Pazarın Bölümlendirilmesi

İçsel pazar işletmelerin çalışanlarından oluşmaktadır. İçsel pazarlama stratejilerinin uyumu dış pazarda işletmenin belirlediği amaçlara ulaşabilmek açısından zorunludur. İşletmelerin çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerini karşılama hem söz konusu çalışanların hem de dış müşterilerin tatmin düzeyini arttırmaktadır. Müşteriyi en iyi şekilde tatmin edebilmek için iç pazarda da dış pazarlarda olduğu gibi öncelikle içsel pazarın bölümlendirilmesi gerekir. Bu gereklilik doğrultusunda aynı özelliklere sahip çalışanların gruplar halinde bölümlere ayrılması önem taşımaktadır. Frost ve Kumar yaptıkları çalışmada çalışanları iki gruba ayırarak bölümlendirmiştir. Bu bölümlendirmeye göre çalışanlar ön hat personeli ve destek kadro şeklinde bölümlendirilmiştir. Doğrudan dış müşteri ile iletişim içinde olan çalışanlar ön hat personeli, bu grubun dışında kalan çalışanlar ise destek kadrosu olarak gruplandırılmıştır (Frost ve Kumar, 2000:364). Müşteriler ile bağlantı kurma bakımından yapılan başka bir bölümlenmeyi de aşağıda gibi sıralamak mümkündür (Çoban, 2004:94).

1.Bağlantı kuranlar; müşteri ile çok sık veya periyodik olarak veya bağlantı kuran çalışanlar,

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

3.Etkileyiciler; Bu çalışanlar müşteri ile doğrudan bağlantı kurmayanlardır. Bunlar, bağlantı kurulması konusunda karar verenlerdir.

4. *Soyutlananlar*; Çalışanlardan müşteri ile hiçbir şekilde bağlantısı olmayanlar da bu gruba girmektedir.

1.7.2. İçsel Pazarlama Karmasının Geliştirilmesi

Günümüzde artık genel kabul görmüş bulunan pazarlama karması unsurları ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtımdan oluşmaktadır (Çoban, 2004). Ürün içsel pazarlamada genellikle işin kendisidir (Lings, 2004:410).

İçsel pazarlamada fiyat işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetin çalışanlar tarafından benimsenmesinin psikolojik karşılığı olabilir. İçsel pazarlamada değişim enerji, zaman, değer ve para ile yapılmaktadır. Dolayısıyla çalışanların tatmin edilmesinde fiyat en temel unsurlardan biridir. (Lings, 2004:411).

Tutundurma, işletmenin insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarla iletişim kurmak amacıyla kullandıkları çeşitli yöntemlerden oluşmaktadır. İşletme içinde şirket gazetesi ve haber panoları gibi araçlar kullanılarak, çalışanların yeni uygulama ve eğitim programlarına ilgi duymaları sağlanabilir (Ballantyne, 2000:277).

İşletmenin ürünlerinin müşterilere ulaştırılması amacıyla kullanılan yer ve kanallar içsel pazarlamada dağıtım olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar için yapılan eğitim programlarının verilmesi amacıyla kullanılan eğitim ve danışman kurumları “kanallara”, “yer” olarak da içsel pazarlama uygulamalarının duyurulduğu konferans ve toplantılar örnek verilebilir (Ay ve Kartal, 2003:18).

1.8. İÇSEL PAZARLAMANIN YARARLARI

İçsel pazarlama programlarını başarıyla uygulayan işletmelere bu programların sağladığı yararlar şunlardır (Tuncay, 2009:25).

- İşten ayrılan çalışan sayısında azalma sağlanır. İşletmeye olan bağlılığın artması nedeniyle iş gücü devir hızı düşecek; işgücü devir hızının düşmesiyle ise çalışanlar için yapılan eğitim, işe alma, hatalı ürün/hizmet sunumu vb. konularda giderlerin azalmasını sağlayarak tasarruf sağlayacaktır.
- Çalışan tatmininde artış olur. Çalışanlar işlerini isteyerek ve severek yapacaklarından dolayı çalışan memnuniyeti de artar.

- İşletmenin sunduğu hizmet kalitesinde artış sağlanır. Çalışanların memnuniyetlerinin artması dış müşteri memnuniyetini de etkiler. Müşteri memnuniyetinin artması da işletmenin kârlılığını olumlu yönde etkiler.
- Çalışanların işyerinde değişim karşısında gösterdikleri tepkilerde azalma sağlanır. İçsel pazarlama böylece çalışanlarca değişime olan ihtiyacın anlaşıldığı ve bunun kabul gördüğü bir örgüt kültürü oluşturur.

1.9. İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR

İçsel pazarlama uygulamalarında yöneticilerin başarılı olabilmeleri adına dikkat etmeleri gerekenler aşağıda sunulmuştur. Kısaca özetlenirse (Rafiq ve Ahmed, 1993; Yaman, 2012:96-97).

1. Yöneticiler, işletmenin genel amaçları ile pazarlama amaç ve stratejilerini çalışanlarına bildirmelidir. Çalışanlarla bu konudaki ilişkinin sıklığı ve kalitesi belirsizlikleri azaltıp çalışan tatminini arttıracaktır. Yöneticilerin işletmeler için en uygun iletişim ağını kurması gerekir.
2. Yöneticiler dış müşterilere sattıkları ürünlere gösterdikleri hassasiyet kadar işlere de aynı hassasiyeti göstermelidir. Böylelikle çalışanların iş tatminini arttırmalıdır.
3. Yöneticilerin, işe alım süreçlerinde yeniliğe açık ve yetenekli kişileri işletmeye seçmeleri, çalışanları motive etme ve müşteri yönlü anlayışı benimsemelerini sağlamak açısından gereklidir. Müşteri yönlü olmalarını sağlamak amacıyla ise uygun eğitim programları düzenlenmelidir.
4. Müşteriyle sürekli iletişim içinde olan çalışana özellikle hizmet işletmelerinde müşteri yönlülük benimsetilmelidir.
5. İşletmelerde işlevler arası koordinasyonu sağlamak ve motivasyonu arttırmak adına pazarlama benzeri yaklaşımdan yararlanılmalıdır.

1.10. İÇSEL PAZARLAMA KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Literatürde içsel pazarlama konusunda yapılan birçok çalışma vardır. Örneğin; Çoban (2007), “İç Müşterilerin Tatmini ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Kayseri Süpermarketlerinde Bir Uygulama” başlıklı araştırmasında, çalışanların tatmin olma durumlarına göre içsel pazarlama faaliyetlerine bakış açılarını değerlendirmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre çalışanların tatminine ve bütünleşmesine yönelik olarak içsel pazarlama etmenleri bakımından çalışanlarda tatmin olanlar ile tatmin olmayanlar arasında ayırım gözlenmektedir. Bu unsurlara yönelik işletme faaliyetleri tatmin olanlarca, tatmin olmayanlara kıyasla daha olumlu değerlendirilmektedir. Mevcut işlerinde çalışmayı tercih eden çalışanlar, bu etmenlerle ilgili uygulamaları, mevcut işlerinde çalışmayı tercih etmeyen çalışanlara göre daha olumlu değerlendirmektedirler.

Candan ve Çekmecelioğlu, (2009), “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi” adlı otomotiv sektöründe uyguladıkları çalışma sonuçlarına göre içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisini tespit etmişlerdir. Buna göre çalışanların işletmeye bağlılığını arttırmak isteyen yöneticilerin içsel pazarlama uygulamalarına gereken önemi vermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

Kaygısız ve Eren (2017), "Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının İş Görenlerin Hizmet Verme Yatkınlığı ve Olumlu Sosyal Davranışları Üzerine Etkisi: Nevşehir Örneği" başlıklı çalışmalarında içsel pazarlama uygulamalarının otel işletmelerinde yaygın olduğunu, iş görenlerin hizmet verme yatkınlıklarının yüksek olduğunu, olumlu sosyal davranışlar sergilendiğini saptamışlardır. Ayrıca iş görenlerin olumlu sosyal davranışları ve hizmet verme yatkınlıkları üzerinde otellerde uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin belirleyici bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Çoban ve Nakip (2007), “Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama ile İlişkisi: Nevşehir’de Bulunan Bankalar Örneği” başlıklı araştırmalarından ortaya çıkan önemli bir bulguya göre, içsel pazarlama faaliyetlerinden tatmin ile mobbing arasında anlamlı bir farklılık vardır. Motivasyon ve iş tatmininin artırılması gibi içsel pazarlama faaliyetlerinden tatmin olma düzeyi; yıldırma maruz kalanların, yıldırma maruz kalmayanlardan daha düşüktür.

Yüce ve Kavak (2017), “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmalarında neticesinde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığı olumlu; işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır.

Kaya ve Akyüz (2015), “İçsel Pazarlama Temelinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Müşteri Memnuniyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmaları sonucunda işletmenin insan kaynakları faaliyetlerinin müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Fettahlıoğlu vd. (2016), “İçsel Pazarlamanın Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması” adlı çalışmalarından elde edilen bulgular sonucunda içsel pazarlama ile kurumsal itibar faaliyetlerinin birbirleriyle pozitif ilişki içerisinde olduklarını ve bu nedenle hem işletme başarısı hem de müşteri memnuniyeti açısından işletmenin çalışanlarına gereken önemi göstermesinin olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Işık ve Altunoğlu, (2016), “İçsel Pazarlamanın Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık ile pozitif, örgütsel sinizm değişkenleri ile negatif yönlü ilişkileri olduğunu ortaya koymuşlardır.

Usta (2009), “İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi” adlı araştırmasında yapılan analizlere göre araştırmaya katılanların hizmet kalitesi algılamaları ile içsel pazarlama algılamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu; bununla birlikte iş tatmininin bu ilişkide tam bir aracılık etkisi olduğu fakat örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

2.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Örgüt ikliminin kavram olarak araştırmalarda kullanılmaya başlaması 1960'lı yıllardan sonradır. Örgüt iklimi, örgütün psikolojisini ve dolayısı ile örgütü oluşturan bireyleri ilgilendiren ortamdır. Başka bir deyişle örgütü oluşturan bireylerin örgütlerindeki psikolojik ortama ait algılamaları örgütsel iklim olarak açıklanmaktadır (Altınöz ve Tutar, 2010:196).

Literatüre bakıldığında örgüt iklimi konusu ile ilgili çok fazla araştırma yapıldığı görölmektedir. Ancak herkes tarafından genel kabul görmüş bir örgüt iklimi tanımının bulunmadığı söylenebilir. Yapılan araştırmalarda örgüt ikliminin çeşitli yabancı ve Türk yazarlar tarafından ifade edilen tanımlarından bazıları aşağıda verilmektedir:

Örgüt iklimi, örgütsel ve bireysel değerler arasında çözümlemelere olanak veren kavramsal bir bağdır (Payne ve Mansfield, 1973:515).

Litwin ve Stringer'e göre örgütsel iklim, çalışma ortamındaki çalışan davranışlarını etkileyen, motive eden ve çalışanlarca dolaylı olarak veya doğrudan algılanan bu ortamın ölçülebilir özellikler kümesidir (Holloway, 2012:13).

Aishwarya ve Ramasundaram örgüt iklimini, örgütün yaşamını daha fazla atmosfer ve değerlerle ilişkilendiren, karakterize eden, tekrar eden davranış kalıpları, tutum ve duyguları olarak tanımlar (Febriansyah, 2018:105).

Örgüt iklimi örgütleri oluşturan bireylerin örgüt değerlerini kabullenmesi, örgütlerin amaçlarını benimsemesi, örgüte ait inanç ve normlar çerçevesinde ilişkiler geliştirmesi ve örgütün kendilerinden beklentileri yönünde davranışlar sergilemesidir (Dönmez ve Korkmaz, 2011:174).

Örgütün kişiliği olarak da ifade edilebilen örgüt iklimi kısaca örgüt çalışanlarının davranışlarını sergilediği psikolojik çevre olarak tanımlanmaktadır. Örgütü benzerlerinden farklı kılan ve çalışanları etkileyebilen ve çalışanların buldukları örgüt ile ilgili paylaştıkları ortak algıları olarak tanımlanabilen psikolojik bir

kavramdır. Örgüt iklimi örgütün psikolojik ortamı olarak düşünüldüğünde birey için kişilik ne ise örgüt için iklimde o şekilde ifade edildiğinde örgüt iklimi örgütün kişiliği şeklinde de tanımlanabilir (Yüksekbilgili, 2017:46).

Örgüt iklimi endüstri ve örgütsel psikoloji çalışmalarında oldukça popüler bir konudur. Örgüt ikliminin spesifik bir kavram olarak kullanılması yönetim kavramı kadar eskidir (Kundu, 2007:99).

Örgüt iklimi, iş göreni merkeze alan, iş gören duygu ve davranışlarını açıklayan psikolojik bir yaklaşımdır. Örgüt iklimi kişinin davranışlarını inceleyen psikolojik bir olgudur. Bu yüzden iş görenlerin davranışsal tepkilerine ve iş yerinde meydana gelen olayların kişi tarafından algılanış şekline yönelik unsurları ölçmektedir. Kavram üzerine yapılan çalışmalar organizasyonun mevcut rasyonel durumundan öte özellikle organizasyonun iş gören tarafından ne şekilde algılandığına yoğunlaşmıştır (Yüksekbilgili ve Küçüközkan 2017:35).

2.2. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖNEMİ

Örgütler değişen rekabet ortamında gelişebilmek ve devamlılığı sağlayabilmek için kuruluşlarından itibaren zamanla kendilerine has kişilik geliştirirler ve bu kişilikle etkileşimde buldukları tüm çevreyi iyi ya da kötü etkilerler. Örgütü oluşturan kişiler, işin gerekleri, örgütün hedefleri ve yapısı, örgüte özgü kişilikler etkileşerek bir örgüt iklimi meydana getirir (Dönmez ve Korkmaz, 2011:174).

Yukarıda bahsedilen bu örgütün kendine has bir kişiliği örgütte meydana gelen tüm olayların etkisinde şekillenen, soyut bir iklimi ifade etmektedir. Örgütün amaçları doğrultusunda yapması gereken iş gerekleri ve çalışanların bu beklentilere verdiği cevaplar örgütte yeni bir havanın oluşmasına neden olur. Örgüt iklimi olarak da ifade edilen bu algının hem örgüt hem de çalışanları mutlu edecek bir yapıda olması örgüte yeni girenlerin de bu büyümenin etkisine girmesine neden olacaktır. Bundan dolayı örgütsel iklim işletmelerin hem kendi yapıları hem de çalışanlarının iş doyumunu artıracak örgütün kişiliğini yansıtan özellikler dizisi olarak kabul edilmelidir (Paknadel Çetinkanat, 1988:7-8).

Çevresel etkenlerin bir araya gelmesi ile oluşan coğrafi iklim ya da hava durumu terimlerine benzetilen örgüt iklimi; örgütü oluşturan kişilerin kişisel özelliklerine, buldukları örgütlerin kendilerine özgü denilebilecek özelliklerine ve örgütün

bulunduğu ortamdaki özelliklerine göre şekillenmektedir ve böylece örgütü oluşturan bireylerin örgütlerinde sergiledikleri tutum ve davranışları üzerinde yaptırım gücünün olduğu görülmektedir (Akbulut ve Kutlu, 2016:257).

Örgüt iklimi örgütün benimsediği değer sistemleri paylaşılan inançlar ve ortak eylemlere atıfta bulunur. Örgüt içerisindeki her bir üye için örgüt iklimi beklentileri ve davranışları bir form haline getirir. Her bir üye zamanla kimlik sahibi olur. Örgütsel iklim çalışanların bilgi algılarının etkilenmesinde ve davranışların şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Örgüt iklimi yenilikçi atmosferin devamlılığını sağlar. Firmalar yenilikçi iklimi formüle ederek çalışanların farklı alternatifleri keşfetmelerini ve özgür düşüncelerini teşvik edebilirler (Chen ve Huang, 2007:105-106).

Bireylerin buldukları örgütlerdeki çalışma koşulları ve örgüt özelliklerini algılama düzeyleri onların örgüt içindeki tutum ve davranışlarının nasıl şekilleneceğini belirlemektedir. Örgütlerde iklim kavramını tanımlayan bireylerin çalıştıkları örgütü ve koşullarını nasıl algıladıkları ve bireylerin örgütte sergiledikleri davranışlarını iyi yönde etkileme durumlarıdır ve bireylerin buldukları örgüt iklimini olumlu olarak benimsemelerini sağlamaktadır (Akbulut ve Kutlu, 2016:256).

Olumlu örgüt iklimi iyi iş ilişkilerinin oluşmasıyla birlikte örgüt yönetimini kolaylaştırır ve çalışanlarda iş gören memnuniyetinin, performansın ve örgütsel bağlılığın artmasını ve işten ayrılmaların azalmasını sağlamakta, aynı zamanda önemli motivasyon kaynağı olmaktadır. Örgüt ikliminin iyileştirilmesi ile hizmet kalitesi ve örgüt başarısı da artmaktadır (Yousef vd., 2014:14).

Örgütsel iklim grup düzeyinde sosyal bir etkileşim yaratarak örgüt içerisinde değerli olanın ne olduğu, örgütün neye izin verdiği, neyin mükâfat olduğu konusunda mesajlar verir. Böylelikle örgüt içerisinde prosedür, eylem ve politikalar hakkında ortak bir algı yaratır (Get, 2018:50).

Örgüt iklimi ait olma, örgütü çevreleyen atmosfer, ilgi, iyi niyet duygularının kuvveti ve moral düzeyinden oluşur. Örgüt ikliminin çalışanların tutum, davranış ve duyguları üzerinde önemli bir yaptırım gücü bulunmaktadır. Tüm bunlar olumlu ve ılımlı bir örgüt ikliminin örgütlerin amaçlarına ulaşmasında ve başarılı olabilmelerinde etkili bir rol oynadığını göstermektedir (Halis ve Uğurlu, 2008).

Örgütün hedeflerini gerçekleşmesi, çalışanların çalışma performansına ve iş doyumuna doğrudan bağlıdır. Örgüt ilkimi ise çalışanların örgütü algılayış şekilleriyle ilgili bir kavram olarak örgüt içindeki ortamı açıklayabilir (Bucak, 2002:3).

Özetle, örgüt iklimi örgütteki atmosfer olarak açıklanabilir. Bu atmosfer iş görenlerin motivasyonlarını etkilediği gibi, örgüte bağlılıklarını da kuvvetlendirebilir. İş görenlerin yüksek motivasyona sahip olması ve örgüte bağlılıklarının yüksek olması ise sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlayan unsurlardır. Sağlıklı bir örgüt iklimi ise iş gören performansını doğrudan etkileyen bir faktördür (Çekmecelioğlu, 2006:299).

2.3. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI

Örgüt iklimi boyutları, örgütsel davranış analizinin yapılmasında ve örgütteki iklimin ölçülmesinde kullanılabilen bir ölçek olarak kabul edilebilir. Genelde araştırmacıların havayı etkilediğini kabul ettikleri ve örgüt yapısı hakkında bilgi edinirken önem verdikleri özelliklerdir (Öge, 1996:13).

Aşağıda belirtilen dört farklı faktörün örgütsel ikliminin belirlenmesinde ortak olduğu bildirilmektedir (Yüceler, 2005:46).

- İşlerini yürütürken çalışanlara tanınan kendilerini yönetme özerkliği,
- Yapılacak işlerin yönetim tarafından yaptırılış biçimi,
- Yapıları gereği üst yöneticilerin çalışanların ödüllendirilmesine ve motive edilmesine yönelik istekleri,
- Çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde saygı, önem verme, içtenlik ve destekleme gibi unsurlara önem vermeleri.

Litwin ve Stringer tarafından örgüt iklimi dokuz ana boyuta ayrılmıştır (Yüceler, 2005:46-48).

- **Sorumluluk** – Bu boyut, çalışanların yetki sahibi olabilmeleri ve inisiyatif kullanmalarınıdır. Sorumluluk boyutu, çalışanların kararlarının kontrol edilmesini algılama derecesi ve kendilerini idare edebilmeleridir.

- **Ödül** –Örgütte çalışanların işlerini doğru bir şekilde yapmaları durumunda kendilerine verilecek ödülün algılanışı, örgütsel iklimin ödül/ceza boyutu anlamına gelmektedir. Cezadan çok ödül sisteminin aktif olması çalışanların iş tatminine ve işlerine bağlılık derecesine olumlu etki edecek bir boyuttur.
- **Risk** – Verilen bir görevdeki veya örgütteki risk derecesi algısı örgüt iklimini etkilemektedir. Çalışanlar tarafından örgütün risk almaya verdiği önemin algısı örgüt ikliminin riske verdiği toleransı belirleyecektir.
- **Sıcaklık**–Çalışanların örgütün diğer üyeleri tarafından önemsenmesi ve sevilmesi duygusudur. Dostluklar ve arkadaşlıklar, sıcaklık ve yakınlık ilişkisi örgüt ikliminin sıcaklık boyutunu oluşturmaktadır.
- **Dayanışma** –Yöneticilerin ve örgütteki diğer üyelerin yardımlaşmaları ve destek hissi vermeleri örgüt ikliminin dayanışma boyutunu belirlemektedir.
- **Standartlar** –Örgütün tüm amaçlarının gerçekleştirilmesi adına çalışanların yüksek performansı için sarf edilmesi gereken çabalar ve yerine getirilmesi gereken asgari şartlar standartlar boyutunu oluşturmaktadır.
- **Çatışma** – Farklılıklar karşısında çalışanlar ile yöneticilerin verdikleri tolerans algısı çatışma boyutudur. Başarının artması adına çatışma boyutunun zamanında çözümlenmesi önemli bir durumdur.
- **Kimlik** – Çalışanların örgüte bağlılıklarının artması, örgütü benimsemeleri, önemsenme ve ait olma derecesini gösteren boyut kimlik boyutudur. Özdeşleşme, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları örgüt iklimini olumlu etkilemektedir. Örgütsel iklim boyutuyla alakalı yapılan araştırmalarda önemli bir kaynak olan bu dokuz boyutta, sadece bireysel algılamaları örgüt ikliminin odak noktasına alması sebebiyle eleştirilebilmektedir.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında örgüt iklimi boyutları Tablo 1’de sunulmuştur;

Tablo 1 Kümelendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
Doyum	Örgüt Yapısı	Sınırlayıcı ve Güdüleyici Çevre
Yükselme ve İlerleme Olanakları	Örgüt Politikası	Çalışma Koşulları (sıkıcı, hoşnut edici)
Kişiyeye Verilen Önem ve Saygınlık	Örgütün Amacı	Yönetimsel Destek
Engellenme	Büyüklüğü	Baskı
Güven Duygusu	Ödül Düzeni ve Ücret	Uyum
Öteki Örgüt Üyelerine Karşı Beslenen Duyarlılık	Örgütsel Çatışma	
Tehlikeyi Göze Alabilme	Örgütle Bağdaşmazlık	
Arkadaşlık İlişkileri	Çok Sıkı Gözetim ve Denetim	
	Önderlik	
	Karar Verme	
	Örgütün Gelişme Olanakları	
	Örgütsel Açıklık	
	Sorumluluk	

Kaynak: Yüceler, 2005: 49

Her örgüt, boyutlar ne kadar farklı olursa olsun, kendi çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayacak bir iklim oluşturmak ve bunu devam ettirmek zorundadır. Günümüz yöneticisi bunu yapmakla yükümlüdür. Öncelikle örgütler büyümekte, teknoloji geliştirmekte, meslekten yöneticilik yerleşmektedir. Bu da bu görevi yapacak bireylerin çok daha fazla yetenekli olmasını gerekli kılmaktadır. Şüphesiz bu faktörlerin tümünü etkileyen bir etken de örgütsel gelişim ve değişimin bizzat kendisidir (Yüceler, 2005:50).

Davidson (2003) ise örgüt ikliminin boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan araştırmaları karşılaştırarak analiz seviyesinin, örgütün tamamı, bir bölümü, çalışan grupları, birey bazlı mı değerlendirilmesi gerektiğine yönelik değerlendirmelerde bulunmuştur (Davidson, 2003:207).

2.4. ÖRGÜT İKLİMİ ÇEŞİTLERİ

Örgüt iklimi konusunda yapılan araştırmalarda üç tür iklim biçimine değinilmiştir. Söz konusu iklim biçimlerinin özellikleri aşağıda belirtilmektedir (Koçel, 2003:310)

- **Katılımcı İklim:** Cezalandırmanın olmadığı; ortak çalışma, karşılıklı yardımlaşma ve gruba bağlılığın olduğu iklim biçimidir. Çalışanlardan yakın ilişki ve arkadaşlık bağlarına önem verenler örgütlerine bağlanma güdüsü kuvvetli olanlardır. İş arkadaşlarına yardım etmeye ve onlarla vakit geçirmeye çalışırlar. Geleceğe dönük planlarla uğraşmazlar. Bağlanma ihtiyacı sosyal ilişkiler geliştirmeyi, gruba girmeyi diğer çalışanlarla ilişki kurmayı ifade eder.

- **Otoriter İklim:** Bu iklimde biçimsel otorite ödün vermeksizin kullanılmaktadır. Otoritelerini genişletmek amacıyla iktidar güdüsü yüksek olan çalışanlar diğer çalışanları etkileyerek güçlerini koruma davranışı gösterirler. Bu iklim görevlerin kesin tanımını üzerinde durmaktadır (Öge, 1996:18).

- **Başarıya Yönelik İklim:** Başarının amaçlandığı, örgüt içi rekabet ve yeniliğin desteklendiği iklim biçimidir. Bu iklimde yöneticiler tarafından amaçlar belirlenmekte ve amaçlara ulaşılması durumunda alt kademedeki çalışanlar ödüllendirilmektedirler. Bu iklim, çalışanların örgütlerine bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu, onların ihtiyaçlarını karşılayan, yeteneklere önem veren, tatmin düzeyi yüksek, birliktelik ve güven duygusunu içeren ve özendirici bir iklim biçimidir (Öge, 1996:20).

2.5. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütler açık sistemlerdir. Bu sebeple de örgüt iklimi hem dış çevreden hem iç çevreden hem de çalışanın kişisel özelliklerinden etkilenmektedir. Örgütsel ikliminin örgütün kişiliğini oluşturduğu düşünüldüğünden örgütün kişiliği örgüt içindeki bireyler, örgütün kendi özellikleri ve çevresel özellikleri gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Örgüt iklimini daha iyi anlamak açısından bu faktörlerin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir (Yüksekbilgili, 2016:30).

Örgütlerin iklimleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olan örgüt dışı faktörler, örgütsel faktörler ve bireylerle ilgili faktörler bu başlık altında olan incelenecektir.

2.5.1. Örgüt Dışı Faktörler

Hukuksal Düzenlemeler – Yeni standartlar ve yükümlülükler getirmek suretiyle örgütsel iklim üzerinde belirleyici olabilirler.

Sosyo-kültürel çevre – Örgütün içinde bulunduğu sosyal ve kültürel çevre örgütün birçok değişkenini etkileyerek iklimini de farklılaştırır. Örgüt, bulunduğu çevrede varlığını devam ettirmek için toplumun değerleri, normları, yapısı ve inançları ile uyumlu bir iklim yaratmalıdır.

Ekonomik Koşullar – Örgütü içinde bulduran pazarın şartları olumlu olduğunda, örgüt için başarı olasılığı artacak bu da yöneticileri daha cesaretli olmaya, risk almaya ve yaratıcı olmaya teşvik edecektir. Böylece, örgüt iklimi başarı odaklı olarak algılanacaktır (Yüceler 2009:41).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütün Büyüklüğü- Örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırmalar göstermiştir ki örgütün konumu ve büyüklüğü örgüt iklimini etkilemektedir. Örgütlerin tercih ettikleri coğrafi konum ve yerleşimi ilerleyen dönemlerde örgütle birlikte çalışanların koşulları haline geleceği için çalışanların tatmini ve motivasyonu üzerinde de etkili olacak ve örgütte hissedilen iklimin olumlu yönde şekillenmesini sağlayacaktır. Örgüt yapısı büyük olan örgütler yönetim olarak daha katı, daha fazla kuralcı ve daha bürokratiklerdir. Yapısı küçük olan örgütlerde ise yenilikçi ve yaratıcı düşünceler daha kolay ifade edilebilmektedir. Bundan dolayı küçük örgütlerde olumlu ve destekleyici örgüt iklimi oluşturmak daha kolaydır. (Karcıoğlu, 2001:276).

Sendikalaşma –Herhangi bir işçi sendikasının örgütte olması ya da olmaması örgütü önemli derecede etkilemektedir. Çalışanların bir sendikaya bağlı olması durumunda, üst-ast ilişkileri daha biçimsel ve muhalif olmaya eğilimlidirler (Yüceler, 2009:41).

Örgütsel Yapı– Bürokratik bir örgütsel yapı, ilişkileri kurallara bağlanmasından ötürü, daha biçimsel bir iklim yaratacaktır (Yüceler, 2009:41).

İşin Yapısı- Bu yapı örgüt üzerindeki baskı, standartlar ve yükümlülükleri dolayısıyla da örgütün biçimlenmesini etkileyecektir. Örneğin otomotiv şirketleri ile

bankacılık ve finans şirketleri farklı önceliklerine göre farklı iklimler geliştireceklerdir (Yüceler, 2009:41).

Örgütsel Amaçlar- Örgütsel amaç örgütlerin gelecekte olmak istedikleri yer olarak ifade edilir. Verdikleri hizmet çeşidi veya büyüklükleri ne olursa olsun tüm örgütler başarılı olabilmek için öncelikle amaçlarını doğru bir şekilde belirlemeli ve çalışanların da bu amaçları gerçekleştirebilmesi için uygun ortamlar yaratmalıdır. Aynı zamanda amaçlar örgütün vizyonu, misyonu ve hedefleri ile de uyumlu olmalıdır. Nedeni ise bireyler örgütsel amaçlara ne denli inanırlarsa o ölçüde örgütsel amacın başarısı için özveride bulunurlar (Yüksekbilgili, 2016:40-41).

2.5.3. Bireylerle İlgili Faktörler

Yönetmel Değerler-Üst yönetimin kararları örgütü ilgilendiren kararları etkilemektedir. Yöneticilerin değerleri de dolayısıyla iklimi etkilemektedir. Örgütlerin hangi özellikteki örgüt olduğunu belirleyen şey ise örgütteki bireylerin algılamalarından kaynaklanan değerlerdir. Yöneticilerin yönetim konusunda izledikleri yaklaşım örgütlerin yapıları ve özellikleri sayesinde şekillenmektedir. Örneğin demokratik veya katılımcı yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde çalışanların örgüt iklimini olumlu şekilde algılamaları sağlanmaktadır (Özdemir, 2006:15).

Liderlik Özellikleri- Transformasyonel liderlik tarzı gibi günümüz bilgi çağının gereklerine uygun liderlik anlayışının benimsenmesi, duygusal ve ruhsal zekânın rasyonel zekâ ile beraber önemsenmesi, örgütler de olumlu bir iklimin yaratılmasına katkıda bulunur. Empati ve açık iletişime, anlam ve amaç yaratılmasına önem veren liderler, çalışanların mutlu olmasına ve aile-vari bir iklim yaratılarak örgüt bütünlüğü oluşturulmasına katkıda bulunurlar (Dickson vd., 2001:208).

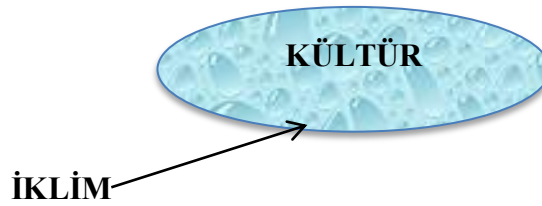
Çalışanların Özellikleri -Örgüt çalışanlarının bireysel kişilikleri iklimin oluşumunda etkilidir. Rekabetçi ve başarı odaklı bireylerden oluşan örgütün, rekabetçi bir iklim geliştirmesi kuvvetle muhtemeldir. Yüksek derecede eğitilmiş çalışanlara sahip örgütün iklimi ile daha az eğitilmiş çalışanların oluşturduğu örgüt iklimi de birbirinden farklı olacaktır (Yüceler-2009:42).

Yükselme ve Kariyer Olanakları- Yükselme ve ilerleme olanakları, bireylerin yeteneklerinin keşfedilmesini sağlar ve bireylerin kendilerini geliştirmesine olanak tanır. Bu sayede çalışanlar örgütün bütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için daha verimli çalışacaklardır (Yüksekbilgili, 2016:34).

Genel olarak incelediğimizde bireyler ile ilgili faktörlerin (algısal farklılıklar, liderin yönetim tarzındaki farklılıklar gibi), örgütsel ve dışsal faktörler ile birleşerek, örgütler de birden fazla iklim oluşumuna neden olduğunu söyleyebiliriz. Aynı örgüt içindeki farklı bölümlerde, farklı hedeflerin, görevlerin, liderlik süreçlerinin ve çalışan karakterlerinin ortaklaşa etkileşimden doğan ancak genel örgüt havasından farklı olan iklimler görülmesi, örgütsel iklim kavramına yüklenen değişkenlik özelliğini doğrular nitelikte olup, örgütlerde iklim çeşitliliğine örnek teşkil etmektedir (Mayer, vd., 1999).

2.6. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü birbiri ile çok yakın olmalarına rağmen farklı anlamları olan iki kavramdır. Örgüt iklimi örgüt kültürüne kıyasla daha hızlı şekilde değişmektedir ve örgüt kültürünün çok önemli ayrılmaz bir parçasıdır. Örgüt iklimi, örgütün özel dili içinde (çalışanların kahve aralarında işle ilgili yaptıkları konuşmalar gibi) bulunur. Şekil 7’de örgüt iklimi ve kültürü arasındaki ilişki görülmektedir. Şeklin arka planında yer alan kısım örgüt kültürünü, kabarcıklar ise örgüt kültürünün içinde yayılmış bulunan örgüt iklimini göstermektedir (Schauber, 2001:30).



Şekil 7. Örgüt Kültürü ve İklimi İlişkisi (Schauber, 2001:30)

Kaynak: Çakır, 2010: 25

Örgüt kültürü iş görenlerin organizasyonları konusundaki düşünceleri ve organizasyona benlik kazandıran inanç ve değerleri de kapsar. İş görenlerin çalıştıkları

örgüte olan ortak algılamaları ise örgüt iklimi kapsamındadır. Örgüt iklimi başka bir açıdan iş görenlerin aktif çalışmaları sonucunda beklentilerinin hayata geçirilme seviyesinin ölçümüdür. Çalışanların paylaştıkları beklenti ve inanç biçimleri de örgüt kültürü ile ilgilidir. İş görenlerin davranışlarını şekillendiren kuralları ise bu inanç ve beklentiler oluştururlar. Buradan çıkan sonuç örgüt iklimi iş görenlerin beklentilerinin hayata geçirilme seviyesini ölçerken, örgüt kültürü ise iş görenlerin bu beklentilerinin ne olduğu ile alakalıdır (Çevik, 2010:17).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki farklara bakıldığında:

İklim;

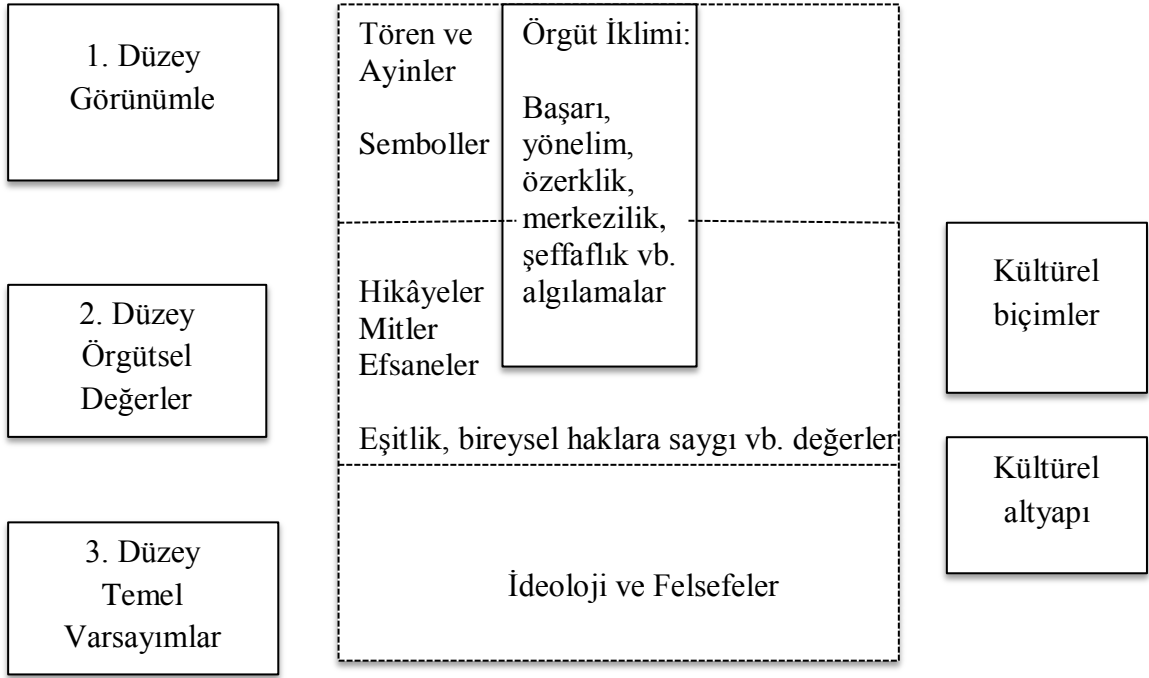
- Daha çok deneyseldir. Dış gözlemlere dayanmaktadır.
- Örgüt çalışanlarının örgütün özelliklerine yönelik bireysel algılamalarını ve onların tatmin düzeylerini yansıtmaktadır.
- İklim çalışanların tutumsal ve davranışsal özelliklerini göstermektedir.

Kültür ise;

- Örgüt içindeki temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar.
- Örgütün çalışanlarına paylaşılmış ve mecazi örgütsel düşünce ve duyguları sunar.
- Örgüt çalışanlarının ortak inanç, davranış ve düşünüş biçimlerini yansıtır.
- Örgütün görünen unsurlarını ortaya koyar (Önen, 2008:55).

Örgüt iklimi araştırmaları politikalara, prosedürlere odaklanırken örgütsel kültür çalışmaları ise esas olarak varsayımlar, inançlar ve değerlerle ilgilenir (Lone vd., 2016:228).

Örgütüm temel değer ve normlarına etki eden örgüt iklimi ve kültürü birbirleriyle ilişkili kavramlar olmalarına rağmen farklılıkları barındırmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan olguların devamlılığı, örgüt ikliminin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Hasanoğlu,2004:51).



Şekil 8. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Kaynak: Moran vd., 1992: 38

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarınca paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve simgelerden oluşmaktadır. Örgüte bir kişilik kazandırarak onu diğerlerinde ayıran özellikler bütünüdür. Örgütlerde iş yapma ve işi yürütme şekli örgüt kültürünün etkisinde belirlenir. Örgütte anlatılan hikayeler, inançlar ve sloganlardan oluşan, paylaşılan ve baskın değerlerden doğan, örgüt çalışanlarına çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan bir yapıdır (Köse vd., 2001:227).

Örgüt iklimi iş ortamının özelliklerine dayanmakta ve örgütü diğer örgütlerden ayırt edilmesini sağlamaktadır. Örgüt çalışanlarının davranışlarına etki eden, örgütsel yapı, hiyerarşik düzen, ücret, denetim, çatışma, liderlik gibi öğelerin bir bütün olarak algılanması sonucunda oluşan ve örgüte belli bir benlik kazandıran unsurların toplu ifadesidir (Arslan, 2004:215).

Örgüt iklimi kavramına göre örgüt kültürünün daha kalıcı olduğu kabul edilmektedir. Örgüt kültürünün örgütü oluşturan çalışanlarca paylaşılan inanç, değer ve normlar üzerine yoğunlaştığı ve iklimi de kapsadığı düşünülmektedir. (Arslan, 2004:216).

2.7. ÖRGÜT İKLİMİ KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Örgüt iklimi konusunda ilk önemli çalışma Lewin, Lippitt ve White (1939) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada çalışanların bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçların tahmini ve liderlik konuları bakımından iklim algıları incelenmiştir. Çalışanların davranış şekillerinin ve algılamalarının doğru olarak anlaşılması için dış çevredeki değişken faktörleri dikkate almanın önemi vurgulanmıştır (Gök, 2009:589).

Paknadel (Çetinkanat) (1988) “Örgütsel İklim ve İş Doyumu” başlıklı çalışmasında, çalışmaya katılanların örgütsel iklime ve iş doyumlarına ilişkin algılarını belirleyerek iş doyumunu ve örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre, araştırmaya katılanların doyumlarına ilişkin algılarında kıdemlerine göre iş, saygınlık, kendini gerçekleştirme ve güvenlik konularında anlamlı ve olumlu yönde farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Çekmecelioglu (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmasında iş görenlerin yaratıcılığına destek veren bir örgüt ikliminin, işten ayrılma niyetini ve iş tatminini belirleyen bir faktör olduğunu göstermiştir. Çalışanların yaratıcılığını destekleyen bir örgüt ikliminde çalışanların işten ayrılma niyetinin azalacağı ve iş tatminlerinin artacağı görülmektedir (Çekmecelioglu, 2005). Yine Çekmecelioglu’nun (2011), “Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” adlı çalışmasından elde edilen veriler çalışanların duygusal bağlılık, vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gibi tutum ve davranışlarını örgüt iklimine ilişkin algıların etkilediği göstermiştir.

Yüceler (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma” başlıklı araştırması sonucunda örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı oluşturma ve geliştirmede etkili olduğu görülmüştür.

İşcan ve Karabey, (2007), “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki” adlı araştırmalarında iş görenlerin yeniliğe destek algılarının iş yükü baskısı algıları arttıkça azaldığı; buna karşın üst yönetim desteği, tarafsızlık ve bağdaşıklık algıları arttıkça yeniliğe destek algılarının da arttığı gözlenmiştir.

Yüksekbilgili (2017), “Özel Sağlık İşletmeleri Çalışanlarının Örgüt İklimi Algılarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi” başlıklı çalışmasında

analizlerin sonucu meslek, cinsiyet ve medeni durumun örgüt iklimi algısında farklılık oluşturduğunu göstermiştir. Örgüt iklimi ile iş görenlerin yaş değişkeni arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tutar ve Altınöz (2010), “Örgütsel İklimin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında iş görenlerin performansları ile örgütsel iklim algıları arasında ilişki saptanmıştır. Örgütsel iklim ve performans algıları ile demografik özellikler bakımından farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

Gök (2009), “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada örgüt ikliminin motivasyon üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğu ancak bu etkinin güçlü bir etki olmadığı saptanmıştır.

Erogluer ve Yılmaz (2015), “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi” başlıklı araştırmalarında etik liderlik davranışlarının iş görenlerin örgüt iklimi algılarında pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu; iş hayatındaki yalnızlık duygusunun ise kısmî aracılık rolünün olduğu saptanmıştır.

Eröz (2014), “Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Duygusal Emek İlişkisi: Trakya Bölgesinde Bir Araştırma” adlı çalışmada çalışmaya katılanların duygusal emek davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda; çalışanların duygusal emek boyutlarını misafirlerle iletişimde yansıttıkları; bu boyutların çalışanların örgüt iklimi düzeylerini etkilediği tespit edilmiştir.

Aşık (2018), “Örgüt İklimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada işe yabancılaşma ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre işe yabancılaşma ile örgüt iklimi arasında olumsuz, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Keleş (2008), “Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanların Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma” başlıklı çalışmasından ortaya çıkan çarpıcı sonuç destek, risk alma ve ılımlı bir örgüt ikliminin çalışanların güçlendirme algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğudur. Ayrıca sonuçlar güçlendirme

üzerinde risk almanın, öz yeterlilik duygularını arttırması sebebiyle etkisinin oldukça büyük bir olduğunu göstermiştir.

Doğan ve Üngüren (2009), “Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi’nde Bir Araştırma” adlı çalışmasında araştırmaya katılanların örgüt iklimine ilişkin algılamalarını incelemiştir. Yapılan analizler sonucu araştırmaya katılanların arkadaşlık ortamı, sorumluluk alma, örgütteki yapı, başarı standartları ile çatışma ortamına ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı; örgütsel bağlılığa yönelik algılamaları ile işletmedeki teşvik, ödüllendirme ve destek arasında ise anlamlı bir fark olduğu ortaya koyulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL BAĞLILIK KAVRAMI

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Literatürde, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından birisi olarak ele alınıp incelenen “duygusal bağlılık” kavramına öncelikle “örgütsel bağlılık” kavramını açıklayarak geçmek konunun daha iyi anlaşılması açısından önemlidir.

Bağlılık kavramı çalışan-örgüt arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların ışığında 1950’li yıllarda ortaya çıkmış ve ilk defa Whyte (1956) tarafından ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık alanındaki çalışmalara öncülük eden Becker’ın 1960 yılındaki “taraf tutma teorisi” bağlılık literatürünü şekillendirmede önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel bağlılık, çok farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte araştırmacıların bakış açısı ve bağlılığı ölçme ve sınıflandırma biçimlerine göre değişiklik göstermektedir. Literatürdeki örgütsel bağlılık tanımlarından bazıları şunlardır (Kayasandık, 2013:36-37).

- Örgütsel bağlılık, çalışanın kararını örgütün bir üyesi olmaya devam etmeye ya da bırakmaya iten psikolojik bir güçtür ve bu güç, çalışanın örgütle olan ilişkisini temsil etmektedir (Meyer ve Allen, 1991).
- Çalışanların iş yerlerine yönelik psikolojik bağlılıkları, örgüt ile çalışanın hedeflerinin bir uyum ve bütünlük içinde olması, kendini işyeriyle birlikte ifade edebilmesidir (Mowday vd., 1982).
- Çalışanın örgüte uyum sağlama derecesini ve örgütün özellikleri ile hedeflerini içselleştirmesini yansıtan psikolojik ilgidir (O’Reilly ve Chatman, 1986).
- Genel olarak örgütsel bağlılık; sadakat, örgüt değerlerine olan inanç ve işe katılma da dâhil çalışanın örgüte psikolojik anlamda bağlılığını ifade etmektedir (Çetin, 2004: 90).

- Çalışanın maddi kaygılar duymadan işyerinde kalma arzusu ile örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmesidir (Geartner ve Nollen, 1989:980).
- Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşim kurma ve örgütsel katılım gücü ayrıca örgüt için çaba sarf etme arzusudur (Porter vd., 1974).

Örgütsel bağlılık, bir bireyin maddi menfaatleri ön planda tutmadan; örgütte kalma isteği duyması, örgütü için çalışma arzusunda olması ve örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesidir. Bu açıdan örgütsel bağlılığın üç önemli ögesi bulunmaktadır ki bunlar; çalışanın örgütün amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçlara güçlü bir şekilde inanması, örgütü adına gayret gösterme isteğinde olması ve örgütte çalışmaya devam etme konusunda kesin bir arzu duyması örgütsel bağlılığın göstergesidir (Balay, 2000: 16-18).

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TÜRLERİ

Örgütsel bağlılık konusunda çok sayıda çalışma yapılmış olup, her bir çalışma farklı sınıflandırmaya gitmiştir. Allen ve Meyer (1990) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı ilk önce duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak ayırmışlar daha sonra bu ayrımına normatif bağlılığı ilave etmişlerdir (Wasti, 2002:525).

Bu modele göre, çalışanın örgütüyle olan ilişkisini temsil eden bu psikolojik durum çalışanın davranışlarını belirleyen ve birbirinden ayrı şekilde gelişen üç ögeye sahiptir: Duygusal bağlılık, çalışanın örgütü ile arasındaki duygusal bağına işaret etmektedir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütte çalışmaya devam ederler, çünkü güdü istek tabanlıdır. Devamlılık (zorunlu) bağlılıkta hareket zorunluluk tabanlıdır. Yani çalışanın örgütten ayrılmasının kendisine pahalıya mal olacağı düşüncesinden ortaya çıkmaktadır. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgüte karşı yükümlü olmasından dolayı örgütte kalmasının doğru bir hareket olacağı düşüncesi ile oluşan bir durumu ifade eder. Normatif bağlılığı güçlü çalışanlarda hareket mecburiyet tabanlıdır (Aşan ve Özyer, 2008:133).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç farklı boyutu olsa bile, çalışanın örgütteki asıl bağlılığın çalışanın örgütün çalışmanı olmaktan mutluluk duyması, hisleri ve

duyguları ile örgütüyle bütünleşmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Meyer, Allen, 1991). Bu bağlılık türünün hepsinde de çalışanlar işyerlerinde çalışmaya devam etmektedirler. Fakat örgütte kalma güdüsü devam bağlılığında gereksinime, normatif bağlılıkta yükümlülüğe, duygusal bağlılıkta ise isteğe dayanmaktadır (Balay, 2014).

Çalışan ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın olması, bu bağlılık boyutlarının ortak özelliğidir. Başka bir deyişle, bahsedilen bütün bağlılık türünde de çalışanlar örgütlerinde kalmaya devam etmektedirler (Balay, 2014).

3.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık iş görenin örgütüne duygusal bakımdan yakınlık duyup örgütüyle özdeşleşmesidir (Allen ve Meyer (1990:2).

Duygusal bağlılık yöneticilerin örgütlerde gerçekleşmesini en fazla istedikleri bağlılık türüdür. Bireyleri duygusal olarak örgüte bağlayan ve örgütte bulunmalarından dolayı hoşnut olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan kaynaklanmaktadır (Negiz vd., 2011:211). Araştırmalar da duygusal bağlılığın örgüt ya da örgütte yapılan işle ilgili davranışları açıklamada en kuvvetli örgütsel bağlılık boyutu olduğunu ispatlamaktadır (Polatçı vd., 2014:283).

Bireyin örgüte duyduğu duygusal bağ bir bağ olan duygusal bağlılık, onun kimlik tespiti ve katılımı ile örgütün üyesi olmaktan kaynaklanmaktadır (Bergman, 2006). Duygusal bağlılık, bireyin örgütte çalışmaya devam etme arzusu ve duygusal sebeplerle örgütüne bağlı olmayı ifade etmektedir. Çalışanların örgüte üye olma ve bir bakıma örgütleriyle özdeşleşme anlamı yani örgüte karşı var olan duygusal ilgilerinin boyutlarını taşımaktadır (Akbolat vd., 2013:39).

Bir örgütte yöneticilerin istedikleri en önemli davranış biçimi, çalışanlarda örgütün amaçlarından, norm ve değerlerine kadar sadık bir destekleyicisi olma, örgütü içten benimseme olgusunun oluşturulmasıdır. Çalışanlar duygusal bağlılıkta, gerektiğinde içsel güdülerle çıkarlarını göz ardı ederek, kendinden ve menfaatlerinden fedakârlık edebilme olgunluğunu göstererek yöneticileri ve örgüt için çalışmaktan mutluluk duyabilmektedir (Eren, 2015: 557).

Kısaca duygusal bağlılık çalışanın bir zorunluluk hissetmeden kendini o örgüte ait hissetmesi, örgüte karşı bağlılık duyması ve örgütte olmaktan haz duymasıdır.

İşlerini ve örgütü diğer çalışanlara göre daha fazla benimseyen çalışanlar duygusal bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlardır.

3.2.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, bireyin o örgütte çalışmayı bıraktığında ödemesi gereken maliyetleri göz önüne alarak örgütte kalmasıdır (Allen ve Meyer, 1990:2)

Örgütsel bağlılık boyutlarından biri olan devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmasından dolayı var olan çalışma koşulunun olmaması ve mali bakımdan mahrum kalması durumunda bu ayrılma sonucunda örgüte sağladığı yararın boşa gitmesi ve mali olarak gelirini elde edememesi anlayışıyla örgüte karşı olan bağlılığının zorunluluk nedeniyle olduğu ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1991).

Devam bağlılığı kişinin örgütten ayrıldığında karşılaşacağı maliyetin farkında olmasıdır. Çalışanın örgüte yönelik bağlılığı, bir zorunluluk olarak örgüte devam etmesi çalışmaya olan gereksinimden kaynaklanmaktadır (Balay, 2014).

Bireyin örgütte çalıştığı süre boyunca sarf ettiği zamanı, gösterdiği çabası, statüsü ve maddi kazancı gibi yatırımlar ne kadar fazla ise örgütten ayrılması durumunda bunun karşılığı olan yaptırımları da o kadar fazladır. Bu da çalışanın örgüte bağlılığını arttıran bir durumdur. Diğer taraftan, çalışanların kendilerine uygun iş seçeneklerinin az olması işlerine ve işverene bağlılıklarını arttıracaktır (Meyer vd., 1993).

Devam bağlılığı fazla olan çalışanlar ekonomik veya diğer kayıplardan etkilenmemek için işlerinde çalışmayı mecburiyet olarak gördüklerinde iş olanaklarının az olması nedeniyle de koşullar gerekli kıldığı için örgütlerinde kalmaya devam ederler. Örgütte kalmak için çalışanlar gereken çalışma performansını gösterirler ki bu durum yöneticilerce gerçekleşmesini istemedikleri bir bağlılık boyutudur (Meyer ve Allen, 1991).

Duygusal bağlılığın tam aksine devam bağlılığı, çalışanların kendi arzuları dışında çaresizlik ve zorunluluk gibi olumsuz güdülerle meydana gelen bir bağlılık türüdür.

3.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık bir çalışanın örgütünde çalışmaya devam etmek için kendini zorunlu hissetmesidir (Meyer, Allen, 1991). Diğer bir deyişle, çalışanın örgütte kalması konusunda bir sorumluluk duygusu hissetmesidir (Meyer ve Smith, 2000).

Normatif bağlılık, örgüte karşı yükümlülük duygusuna dayanmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar örgütte kalmalarının zorunlu olduğunu düşündükleri için kalmaktadırlar. Normatif bağlılık, çalışanların iş yerlerine karşı hissettikleri sorumluluk duygularını göstermektedir. Normatif bağlılık çalışanın örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi ve örgütüne olan bağlılığını bir sosyal sorumluluk ve görev olarak algılaması sonucunda geliştiğinden farklı bir boyutu karakterize etmektedir (İncesu, 2011: 47).

Normatif bağlılık çalışanların ahlaki açıdan örgütte çalışmaya devam etmelerinin gerekli olduğunu düşündükleri için kendilerini örgütlerine bağlı hissetmeleridir. Yaptıklarının ahlaki bir tutum ve doğru bir davranış olduğuna inandıkları için örgüte normatif bağlılık hissetmeleri söz konusudur (Meyer ve Allen, 1997).

Normatif bağlılık, iş görenlerin örgütte çalışmaya devam etme zorunluluğunu ifade etmektedir. Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, işlerinde çalışmaya devam etmelerinin zorunlu olduğunu düşünürler. Çalışanın kariyer kimliği iş bağlılığı ile bağlı kalır (Alnıaçık vd., 2012:357).

Genel olarak; normatif bağlılık için çalışanın sadakat ve ahlaki değerler açısından örgütte kalma isteği olduğunu söyleyebiliriz. Devam bağlılığı yanında duygusal bağlılığı hisseden çalışanın, örgütte gösterdiği çabayı göz önünde bulundurarak, yaptığı yatırımları düşünmekte ve az iş alternatiflerini de göz önünde bulundurarak örgütte kaldığı görülmektedir. Normatif bağlılık hisseden çalışanın ise, ahlaki değerlerin yanı sıra manevi ve kültürel değerleri de önemseydiği görülür (Tursun, 2017: 58).

Meyer ve Allen örgüte bağlılık boyutları olarak ortaya çıkan ve yukarıda bahsedilen üç modelin dört ortak özelliğinin olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler, çalışanların örgütte kalmaya devam etmeleri

ile ilgilidirler, çalışanların psikolojik durumunu yansıtır, örgütte işgücü devrini azaltıcı etkileri vardır (Meyer, vd., 1993).

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BİR ALT BOYUTU OLARAK DUYGUSAL BAĞLILIK

Duygusal bağlılık örgütsel bağlılığın alt unsurlarındandır. Örgütsel bağlılık konusunda yurt dışında yapılan araştırmalarda özellikle iki isim olarak Meyer ve Allen öne çıkmaktadır. Türkiye’de yapılan araştırmalarda ise araştırmacıların çoğu Meyer ve Allen’in araştırmalarını esas alarak onların araştırmalarına atıfta bulunmuşlardır. Örgütsel bağlılık konusu ile ilgili araştırmalarda duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık yazınındaki en etkili yaklaşım, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması olarak bilinen duygusal bağlılık yaklaşımıdır. Bu bağlılıkta çalışan örgütte çalışmaktan veya onun bir parçası olmaktan dolayı memnuniyet duyar. Duygusal bağlılığın kökleri Kanter’in tanımladığı “birleşme bağlılığı”na dayanmaktadır. Porter ve arkadaşları tarafından duygusal bağlılık, “bireyin örgütle kendini tanımlaması ve belirli bir örgüte katılımı” olarak tanımlanmıştır. Daha sonraki yıllarda duygusal bağlılık kavramı üç bileşenli olarak Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık yaklaşımında yer almış ve “çalışanın örgütüne duygusal olarak yakınlık duyup örgütüyle özdeşleşmesi” olarak ifade edilmiştir (Özyer, 2005).

Duygusal bağlılık kavramı ile ilgili yapılan genel tanımlamalar aşağıda belirtilmiştir.

- Duygusal bağlılık; çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri, örgütle bütünleşmeleri ve örgütte bulunmaktan dolayı mutluluk duymalarını ifade etmektedir (Meyer, Allen, 1991).
- Duygusal bağlılık; çalışanların örgütleri aralarındaki duygusal bağı ifade etmektedir ve çalışanların örgütsel nesnelere sarılmaları ve örgütle özdeşleşmeleri anlamına gelmektedir (Gül, 2002:41).
- Duygusal bağlılık, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmesini ve örgüte dahil olmasını ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütleri adına çalışmaya devam ederler çünkü bunu duygusal olarak yapmak isterler (Alınacak vd., 2012:357).

- Duygusal bağıllık yani çalışanların örgütleri ile olan duygusal bağıllığı, onların örgütleri ile bütünleşmeleri demektir. Bu sebeple, duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanlar örgütün menfaatleri için büyük bir gayret sarf etme konusunda istekli olurlar ve kendi istekleriyle örgütte kalırlar. Bu sebeple, duygusal bağıllık bir örgütte olması en fazla istenen ve iş görenlerde görülmesi arzu edilen bağıllık türüdür (Meyer vd., 1993).
- Duygusal bağıllık, çalışanların örgütün değerlerini ve amacını benimseyerek sadece ve mesleki sorumluluğunu yerine getirmiş olmak ve bireysel amaçlara ulaşmak için değil aynı zamanda çalışanın örgütte kalma isteği duymasını ve örgütü yararına kendisinden beklenilenin üstünde görevlerini yerine getirme çabasını da ifade eder (DeCotiis ve Summers, 1987:452).
- Duygusal bağıllık, çalışanların örgüt adına olağanüstü gayret sarf etmesini ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemesini içermektedir (Mcgee, ve Ford, 1987).

Duygusal bağıllık; devamlılık, performans, birey ve vatandaşlık davranışları gibi istenen örgütsel davranışlar ve uyumlu ilişkilerden oluşmaktadır (Meyer vd, 2006:666). Duygusal bağıllık, çalışanın örgüte bağlanması ve örgütle özdeşleşmesi kuvvetidir. Üç ölçüt ile karakterize edilir (Seyman, 2008:175):

- Örgütün belirlediği amaç ve değerler çok fazla benimsenmektedir.
- Çalışanlar tarafından gönüllü olarak örgüt çıkarları için önemli bir gayret gösterilmektedir.
- Örgüt üyeliğini devam ettirebilme konusunda güçlü bir arzu duyulmaktadır.

Duygusal bağıllıkta örgütün hedefleri ve amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan örgütte kalmaya bağlı olur ve örgütle özdeşleşir (McGee ve Ford, 1987:638). Allen ve Meyer'e göre duygusal bağıllığın önemi bu bağıllıkta çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerinden dolayıdır. Duygusal bağıllık seviyesi yüksek olan çalışanlar örgütün bütün değer ve hedeflerini kabullenmekte ve örgütte kalmaktadırlar (İnce ve Gül, 2005:40).

Çalışanların örgütlerine pasif olarak bağlı olmalarından daha fazlasını ifade eden duygusal bağıllık, kendileriyle ilgili, örgütün başarısı için birtakım özveride bulunmaları durumunu kapsayan aktif bir bağlıdır (Gürbüz, 2006:59). Duygusal

bağlılıkta, çalışan aktif ve istekli katılım göstermekte ve örgütün amaçları doğrultusunda bunun devamlı olmasını istemektedir. Duygusal bağlılık, güdülere dayalı olan ve kendiliğinden oluşan bir bağlılık biçimidir. Dolayısıyla örgütsel amaçlara, dış faktörlere ilişkin ortaya çıkan bir bağlılık değildir. Örgütlerinin amaç ve değerlerini benimsedikleri ölçüde çalışanlar bağlılık hissetmektedirler (Tutar, 2007:106).

Bu doğrultuda örgütlerine duygusal anlamda bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar örgütün değer ve amaçlarını benimsemekte ve örgütlerinde çalışmaya devam etmeyi istemektedirler. Çalışanların duygusal bağlılıklarının güçlü olması onların örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmeleri anlamına geldiği için, yukarı sayılan nedenlerle de beraber, örgütlerin çalışanlarına aşlamak istedikleri ve gerçekleşmesini en çok istedikleri bağlılık biçimidir (Porter vd., 1974:604).

3.4. ALLEN VE MEYER'İN MODELİNE GÖRE DUYGUSAL BAĞLILIK FAKTÖRLERİ

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin en önemlileri aşağıda sıralanmıştır (Allen ve Meyer, 1990:17-18).

- *İşin Güçlülüğü*: Çalışanın yaptığı işle ilgili olarak mücadele etmesi, yapılan işin, çalışanı yeterince zorlayıcı, mücadele gerektiren ve onu heyecanlandıran bir iş olması.
- *Rol Açıklığı*: Örgütün çalışandan neler beklediğinin açık bir şekilde ifade edilmesi.
- *Amacın Açıklığı*: Yaptığı işte hangi amaca hizmet ettiği konusunda çalışanın net bir düşünceye sahip olması.
- *Amaçların Güçlülüğü*: Çalışanın yaptığı iş gereklerinin, onun yapabileceğinin üstünde olmaması.
- *Yönetimin Öneriye Açıklığı*: Üst yöneticilerin, örgüt çalışanlarından gelen fikirlere önem vermesi.
- *Örgütsel Güven*: Çalışanın örgütün vaatlerini yerine getireceğine dair güven duygusu.
- *Çalışanlar arası Uyum*: Çalışanların birbirleri ile uyumlu olmaları.

- *Eşitlik*: Örgütte hak eden çalışana, hak ettiği gibi davranıldığına olan inanç.
- *Kişisel Önem*: Örgütün hedeflerine ve amaçlarına çalışanın önemli bir katkı sağladığı konusundaki inancı.
- *Geri Bildirim*: Performansı ile ilgili olarak çalışanın her an bilgi alabilmesi.
- *Katılım* Örgüt çalışanın, iş yükü, çalışan performansı ve iş sonuçları gibi konularda kararlara katılabilme derecesi

Örgüte ve çalışanların algısına göre bu faktörlerin bağlılığa etkisi farklılık gösterebilir.

3.5. DUYGUSAL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Duygusal bağlılık, diğer bağlılık türlerinde olduğu gibi dışarıdan kaynaklı ya da zorunlu baskılar sonucunda değil çalışanın kendi isteğiyle bir bağlanma meydana getirdiği için çok büyük bir önem arz etmektedir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda bağlılığın etkilediği değişkenlere değinilmektedir.

Örgütler için yönetim alanında ilk akla gelen çalışanın örgütüne olan bağlılığı ile performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Petty vd., 1984). Yaptıkları işte diğerlerine göre daha yüksek performans gösteren çalışanlar örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlardır. Aynı şekilde Meyer ve diğerleri (1989) ile Konovsky ve Cropanzano (1991) da duygusal bağlılık ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkili olduğunu fakat kendilerinden önceki çalışmaları teyit eder şekilde çalışanların performansları ile devam bağlılıkları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Duygusal bağlılıkta çalışanın bir zorunluluk ve menfaat gözetmeksizin örgüte bağlandığını vurgulamışlardır. Duygusal bağlılığın iç çıktıları yönüyle de farklılık yarattığı ve duygusal bağlılık üzerinde örgütlerin önemle durmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Duygusal bağlılık devir hızı, işten ayrılma, iş tatmini, devamsızlık, iş verimi ve işe geç kalma gibi unsurları büyük ölçüde etkilemektedir. Mowday (vd., 1982), Reichers (1985) ve Somers (1995) duygusal bağlılığın; devamsızlık ve işten ayrılma ile arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir. Personel devir hızı, devamsızlık

ve başka iş alternatifleri arama gibi işten ayrılma ve uzaklaşma davranışlarını negatif yönde etkilediğini ispatlamışlardır.

Shore ve Wayne (1993) duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı, algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışanların sübjektif iyi olmalarına ve yatırımlarına örgütün önem vermesi ve algılanan desteği çalışanların davranışlarının önemli bir belirleyicisi olabilir. Bu durumda çalışanların örgütün bu desteğini bir borç olarak algılayarak örgüte olan borçlarını ödemek için vatandaşlık davranışı gösterebileceğini belirtmişlerdir.

Mayer ve Schoorman (1992) ise personel devir hızında duygusal bağlılıktan daha çok devam bağlılığının etkili olduğunu fakat duygusal bağlılık ile çalışanların performansı arasında daha kuvvetli bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütün bireysel anlamda kendine bağlılık duyan çalışanlara sahip olması, çalışanlara vereceği değerde doğal bir artışa sebep olmaktadır. Dolayısı ile bu da çalışanların tatmin olmaları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile doğrudan bir ilişkiye neden olabilecektir. Bu doğrultuda çalışanın, ona saygın ve kendine değer verildiğini hissettiren, iş ve özel hayatı arasında düşük gerginlik yaratan, aynı zamanda da tatmin olmasını sağlayan bir örgüte bağlılık duyması ve örgütün hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmasını beklemek doğru olabilecektir (Öztürk, 2008:35).

3.6. DUYGUSAL BAĞLILIK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Duygusal bağlılığın çalışanların performansı, personel devir hızı, çalışan tatmini, işten ayrılma niyeti, vatandaşlık davranışı ile ilişkisini inceleyen çalışmalardan bazılarını aşağıda değinilmiştir:

Aşan ve Özyer (2008), “Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma” isimli araştırmalarında iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. İş tatmininin alt boyutları incelendiğinde ise, dokuz alt boyuttan altı tanesinin duygusal bağlılık ile ilişkisi tespit edilmiştir. Diğer üç alt boyut ile duygusal bağlılığın herhangi bir ilişkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Gürbüz (2006) otomotiv, tekstil ve gıda sektöründe yaptığı araştırmasında, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ilişkiler saptamıştır. Ayrıca duygusal bağlılık düzeyi artan çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin artacağını saptamıştır. Bunun yanında işe devamlılık oranları ile performans ve iş başarımlarının verimliliğinin de artacağını belirtmiştir.

Andrews vd., (2008), Grup dayanışmasının duygusal bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkide aracı rolünü incelemiştir. Buna göre duygusal bağlılık ile örgütsel adalet arasında olumlu yönde ilişki tespit etmişlerdir.

Gül ve Alacalar (2014), “Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmalarında, araştırmaya katılanların duygusal bağlılıkları ve performansları ile otantik liderliğin tüm bileşenleri arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler saptamışlardır.

Zhang, Griffeth ve Fried (2012) yaptıkları çalışmada iş-aile çatışmasının bireysel sonuçlarını incelemiştir. Araştırma sonucuna göre, iş-aile çatışmasının duygusal bağlılık ile pozitif yönde ilişkisi olduğunu; duygusal bağlılık ile çalışan devir hızı arasında ise herhangi bir fark olmadığını belirtmişlerdir.

Meyer ve arkadaşları (2002) yaptıkları meta-analiz sonucunda, işten ayrılma oranı ile örgütsel bağlılığın tüm boyutları arasında negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu; fakat bu ilişkinin duygusal bağlılıkta daha güçlü olduğunu ortaya koymuşlardır.

Karatepe ve Kılıç (2009), çalışmalarında iş tatmini, performans ve duygusal bağlılık üzerinde çatışmanın iki yönüyle (çatışma ve kolaylaştırıcı) etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda performans ve iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki saptamışlardır. İş-aile çatışmasının ise performansı olumsuz yönde etkilediğini belirlemiştir. Aynı şekilde aile-iş fasilasyonunun duygusal bağlılığı tetikleyici rol oynadığını, iş-aile fasilasyonunun (kolaylaştırması) iş tatminini arttırdığını belirtmişlerdir.

Özutku (2008) “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmasında, çalışanların yaptıkları işte gösterdikleri performans düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. İş

performansı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptanamazken; iş performansı ile duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında ise pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARABÜK ÜNİVERSİTESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA (ALAN ARAŞTIRMASI)

4.1. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI

4.1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personelin içsel pazarlama algılarının örgüt iklimi üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün incelenmesidir.

4.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personelin içsel pazarlama algılarının örgüt iklimi üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Günümüzde faaliyet gösteren kurumların başarılı olmasını sağlayan en önemli unsur dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanarak tatmin edilmesidir. Dış müşteri memnuniyetini sağlamak için ise öncelikle iç müşterilerin yani çalışanların tatmin edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda artık bütün kurumlar çalışanlarının görüş ve düşüncelerine önem vermektedir. Böyle bir yaklaşım da çalışanların işe devamlılığını, motivasyonunu, işle özdeşleşmelerini ve kurum içinde temel inanç ve değer yargıları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacaktır. Örgütte bu olumlu psikolojik ortamın yaratılmasında duygusal bağlılık önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların kurumlarına olan bağlılık düzeylerinin yüksek olması, yüksek morale ve motivasyona ayrıca daha sağlıklı örgüt iklimine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin içsel pazarlama faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri ve çalışanlarının duygusal bağlılıklarını arttırmaları sağlıklı bir örgüt iklimi bakımından önem arz etmektedir. Bu nedenle bu çalışmada Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personelin içsel pazarlama algılarının örgüt iklimi üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırma kapsamında kullanılan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

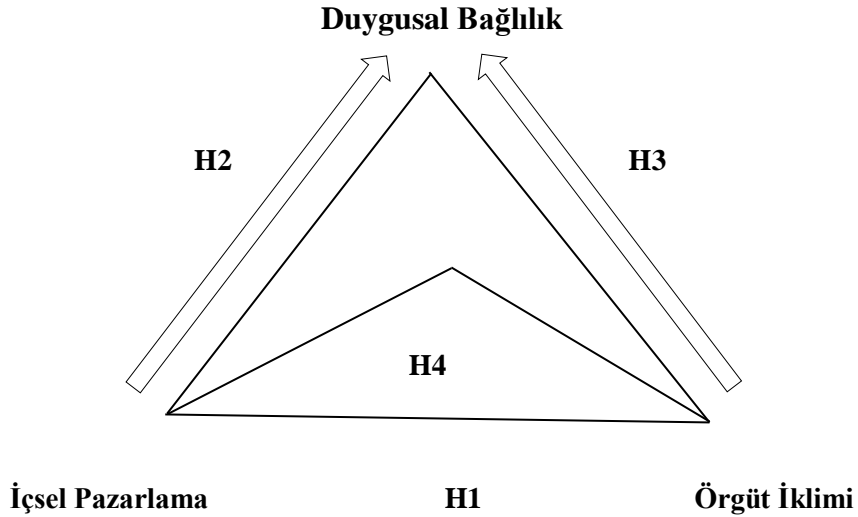
H₁: İçsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H₂: İçsel pazarlamanın duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H₃: Duygusal bağlılığın örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H₄: İçsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.

Çalışmada test edilmek istenen hipotezler kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 9’da sunulmuştur.



Şekil 9. Araştırmanın Modeli

4.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini Karabük Üniversitesi’nde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Araştırma üniversitede çalışan idari personellere ve diğer üniversitelere de yapılabilirdi. Dolayısıyla çalışmanın ana kısıtı; analizler sonucunda elde edilen bulguların geçerliliği sadece belirtilen kurumun akademik personelini kapsamaktadır. Farklı kurumlarda gerçekleştirilecek olan araştırmalar ile farklı bulgu ve sonuçlara ulaşılabilir.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde Karabük Üniversitesi Akademik Personeline uygulanan alan araştırması ile ilgili temel bilgilere yer verilmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini, Karabük Üniversitesi'nde görev yapmakta olan tüm akademik personel oluşturmaktadır. Bu çerçevede, Karabük Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'ndan alınan verilere göre 2018 Kasım ayı itibariyle kurumda 961 akademik personel görev yapmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın evreni 961 akademik personelden oluşmaktadır.

Üniversite bünyesinde anketler 250 akademik personele dağıtılmış ve dağıtılan anketlerden 201 tanesi geri dönmüştür. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 201 akademik personelden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında 201 akademik personel ile yüz yüze anket yöntemiyle görüşme yapılmış ve analizler bu veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

4.2.2. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen ve 14 ifadeden oluşan içsel pazarlama ölçeği kullanılmıştır. Örgüt ikliminin varlığı ve katılımcıların örgüt iklimi hakkındaki düşüncelerini ölçülmeye yönelik olan örgüt iklimi ölçeği ise Rogg vd., (2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 21 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan duygusal bağlılık ölçeğinde Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu ve on yedi ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutuna yönelik 6 ifade bulunmaktadır. Ölçeklerde 5'li likert kodlamasıyla; 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri yer almıştır.

4.2.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama amacıyla kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yedi ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde

14 ifadeden oluşan ve katılımcıların içsel pazarlama algılarını belirlemek için içsel pazarlama ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise örgüt iklimi ölçeği bulunmaktadır. Ölçek 21 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte örgüt ikliminin varlığı ve çalışanların örgüt iklimi hakkındaki düşünceleri ölçülmeye çalışılmıştır. Dördüncü bölümde ise, 6 ifadeden oluşan ve katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik duygusal bağlılık ölçeği yer almaktadır.

4.2.4. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi

Elde edilen verilerin analizi için SPSS 20 istatistik paket programı kullanılmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini ve ölçek ifadelerine katılım düzeylerini incelemek için tanımlayıcı analizler yapılarak ölçek ifadelerinin aritmetik ortalama değerleri hesaplanmıştır. Ardından güvenilirlik analizi ve ölçek boyutlarının tespiti için faktör analizi yapılmıştır. Son olarak da araştırmada içsel pazarlama faaliyetlerinin örgüt iklimi üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.3.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Bu başlık altında çalışmaya katılan akademik personelin çalıştığı birime, ünvana, kurumda çalışma süresine, yaşa, cinsiyete, medeni durumuna ve haftalık ders yüküne göre dağılımı gösterilmektedir. Bu kapsamda çalışmaya katılan 201 kişinin demografik özelliklere göre dağılımı Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Dağılımı

Çalıştığı Birim	Frekans	Yüzde
Fakülte	174	86,6
Yüksekokul	13	6,5
Meslek Yüksekokulu	12	6,0
Diğer	2	1,0
Unvan		
Prof. Dr.	14	7,0
Doc. Dr.	35	17,4
Dr. Öğr. Üyesi	66	32,8
Öğr. Gör.	13	6,5
Arş. Gör.	63	31,3
Okutman	1	,5

Öğr. Gör. Dr.	4	2,0
Arş. Gör. Dr.	5	2,5
Kurumda Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	9	4,5
1-3 Yıl	38	18,9
4-6 Yıl	76	37,8
7-9 Yıl	58	28,9
10 Yıl ve Üzeri	18	9,0
Yaş		
21-30	42	20,9
31-40	92	45,8
41-50	52	25,9
51 ve üzeri	15	7,5
Cinsiyet		
Kadın	66	32,8
Erkek	135	67,2
Medeni Durum		
Evli	131	65,2
Bekâr	70	34,8
Haftalık Ders Yükünüz		
0-6 saat	58	28,9
7-10 saat	8	4,0
11-14 saat	14	7,0
15-18 saat	29	14,4
19-22 saat	43	21,4
23 saat ve üzeri	48	23,9
Toplam	201	100,0

Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi için tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Yapılan frekans analizi sonucunda;

Katılımcıların üniversitede çalıştığı birimlere dağılımına bakıldığında %86,6'sının Fakültede, %6,5'inin Yüksekokulda, %6'sının Meslek Yüksekokulunda ve %1'nin diğer birimlerde çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların akademik unvan dağılımlarına bakıldığında %7 Prof. Dr., %17,4 Doç. Dr.; %32,8 Dr. Öğr. Üyesi; %6,5 Öğretim Görevlisi; %31,3 Araştırma Görevlisi; %5 Okutman; %2'si Dr. Öğretim Görevlisi %2,5 Dr. Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında %4,5'inin 1 yıldan az, %18,9'unun 1-3 yıl arası, %37,8'inin 4-6 yıl arası, %28,9'unun 7-9 yıl arası, %9'unun 10 yıl ve daha fazla süredir Karabük Üniversitesi'nde çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde %20,9'unun 21-30 yaş arasında, %45,8'inin 31-40 yaş arasında, %25,9'unun 41-50 yaş arasında, %7,5'inin 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %32,8'i kadın ve %67,2'si erkektir. Araştırmaya

dâhil olan katılımcıların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %65,2'si evli ve %34,8'inin bekâr olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların çoğunluğu evlidir. Çalışmaya katılan akademik personelin haftalık ders yüklerine baktığımızda %28,9'unun 0-6 saat, %4'ünün 7-10 saat arası, %7'sinin 11-14 saat arası, %14,4'ünün 15-18 saat arası, %21,4'ünün 19-22 saat arası, %23,9'unun 23 saat ve üzerinde haftalık ders yükleri olduğu görülmektedir.

4.3.2. Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Çalışmamızda içsel pazarlama, örgüt iklimi ve duygusal bağlılık olmak üzere 3 ölçekte bulunan 41 soru güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda güvenilirlik, her bir ölçeye ilişkin hesaplanan Cronbach alfa (α) istatistiğinin hesaplanması ile test edilmiştir. İçsel pazarlama ölçeğinin araştırma sürecinde uygun şekilde doldurulup doldurulmadığını tespit etmek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda araştırmada kullanılan ölçeğin, Cronbach's Alpha değerinin 0,966 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer sosyal bilimlerde geçerli kabul edilen 0,70 değerinin üzerinde olarak görülmüştür. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda içsel pazarlama ölçeğinin katılımcılar tarafından uygun şekilde doldurulduğunu söylemek mümkündür. Örgüt iklimi ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0,967 olduğu görülmüştür. Ölçeğin katılımcılar tarafından uygun şekilde doldurulduğunu söylemek mümkündür. Duygusal bağlılık ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0,929 olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklerin genel Cronbach α katsayısı ,982 olarak hesaplanmıştır. Bu da ölçeklerin güvenilirliğinin çok iyi derecede olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenilirlik Değeri (α)
İçsel Pazarlama	14	,966
Örgüt İklimi	21	,967
Duygusal Bağlılık	6	,929
Genel	41	,982

4.3.3. Geçerlilik Analizi

4.3.3.1. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Anket çalışmasında kullanılan içsel pazarlama ölçeğinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's testleri uygulanmış ve örnekleme yeterliliği değerleri belirlenmiştir. Yapılan test sonuçlarına göre Bartlett's testinin p değeri 0,05 anlam düzeyinden düşük ($p=,000$) ve KMO değeri ise ,948 çıkmıştır (Tablo 4). Bu değerler, içsel pazarlamayı ölçmek amacıyla anket formunda yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. İçsel Pazarlama Ölçeği KMO ve Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		,948
Bartlett's Test	Ki-Kare	2587,047
	Serbestlik Derecesi	91
	Anlamlılık	,000***

$p<0.05$

İçsel pazarlama ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İçsel Pazarlama Ölçeğinin Maddeleri	Faktör 1
11. Üniversitemiz çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.	,894
8. Üniversitemiz, basit eğitimin ötesine geçerek çalışanlarını ortak çalışacak tarzda eğitir.	,867
6. Üniversitemizde çalışanlar hizmet içi rollerini gerçekleştirmek için iyi derecede eğitilirler.	,862
5. Çalışanlardan toplanan veriler kurum stratejilerinin geliştirilmesinde kullanılır.	,853
13. Üniversitemiz, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini maliyet olarak değil yatırım olarak görmektedir.	,842
4. Üniversitemiz, çalışanlarına onların hizmet rollerinin önemini açıkça bildirir.	,837

9. Üniversitemiz, çalışanlarına işleri sadece “nasıl yapmalarını değil” “neden yapmalarını” da öğretir.	,832
7. Üniversitemiz, farklı çalışan ihtiyaçlarını karşılamak için esnekliğe sahiptir.	,826
12. Üniversitemizin vizyonu tüm çalışanlara sürekli iletilmektedir	,823
2. Üniversitemizin hedeflerine ulaşmaya katkısı olan çalışanın performansı, üniversite tarafından değerlendirilir ve ödüllendirilir.	,822
1. Üniversitemizde mükemmel hizmet sunan çalışanlar, çabaları için ödüllendirilir.	,814
3. Üniversitemiz, çalışanlar ile iletişime özel bir ilgi gösterir.	,813
10. Üniversitemiz, iyi performans için çalışanlara sağlanacak gerekli hazırlıkları sunar.	,804
14. Çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi üniversitemizde sürekli devam eden bir süreçtir.	,780
Eigenvalue (Özdeğer)	9,739
Açıklanan Varyans oranı (5)	69,56

Karabük Üniversitesi bünyesinde çalışan akademik personelden elde edilen veriler çerçevesinde varimax rotasyonlu açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 5. incelendiğinde içsel pazarlama algısı ölçeği özdeğeri 9,739 ve varyans açıklama oranı yaklaşık %70 olan tek boyuttan oluştuğu görülmektedir. Ölçeğe ilişkin faktör yüklerinin 0,89-0,78 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin en az 0,35 olması gerekliliğinden hareketle faktör yüklerinin de kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır (Büyüköztürk, 2007).

4.3.3.2. Örgüt İklimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Anket çalışmasında kullanılan örgüt iklimi ölçeğinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's testi sonuçlarına göre Bartlett's testinin p değeri 0,05 anlam düzeyinden düşük ($p=,000$) ve KMO değeri ise ,951 çıkmıştır (Tablo 6). Bu değerler, örgüt iklimini ölçmek amacıyla anket formunda yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Örgüt İklimi KMO ve Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		,951
Bartlett's Test	Ki-Kare	3648,991
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000***

p<0.05

Örgüt iklimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Örgüt İklimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt İklimi Ölçeğinin Maddeleri	Faktör 1
16.Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi iş ilişkileri vardır.	,874
17.Kurumun hizmetlerini herkes yakınlarına rahatça tavsiye edebilir.	,861
12.Bu işyeri, iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye edilebilir.	,849
5.Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurmaktadırlar	,838
11.Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler.	,834
1.Yöneticiler işlerine ve hedeflerine çok önem vermektedirler.	,821
2.Yöneticiler ve çalışanlar, işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar.	,820
18.Çalışanlar arasında uyum ve iş birliği vardır.	,812
19.Çalışanlar arasında yardımlaşma vardır.	,803
7 Çalışanlar birbirine karşı güven içindedirler.	,798
8.Kurum çalışanları, işlerinden gurur duyarlar.	,797
4.Yöneticiler tüm çalışanlara karşı saygılı davranmaktadırlar.	,787
6.İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.	,782
3.Yöneticiler çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygularlar.	,778

21. Karşılaştığım problemler ve şikâyetlerim yönetimce dikkate alınır.	,773
14.İşlerin etkili ve etkin bir şekilde yerine getirilmesinde birimler arasında iş birliği vardır.	,769
10.Çalışanlar kurumun başarısı için gerekli fedakârlığı yapmaktadır.	,753
15.Birimler işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi konusunda önemli bilgileri zamanında birbirlerine aktarırlar.	,747
9.Başka bir işletmeden teklif gelse bile, çoğu çalışan burada çalışmayı tercih eder.	,734
13.Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum.	,715
Eigenvalue (Özdeğer)	12,748
Açıklanan Varyans oranı (5)	63,74

Karabük Üniversitesi bünyesinde çalışan akademik personelden elde edilen veriler çerçevesinde varimax rotasyonlu açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükünün düşük olmasından dolayı 20. ifade analize dâhil edilmemiştir. Tablo 7 incelendiğinde örgüt iklimi ölçeği özdeğeri 12,748 ve varyans açıklama oranı yaklaşık %64 olan tek boyuttan oluştuğu görülmektedir. Ölçeğe ilişkin faktör yüklerinin 0,87-0,71 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin en az 0,35 olması gerekliliğinden hareketle faktör yüklerinin de kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır (Büyüköztürk, 2007).

4.3.3.3. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan duygusal bağlılık ölçeğinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's testi sonuçlarına göre Bartlett's testinin p değeri 0,05 anlam düzeyinden düşük ($p= ,000$) ve KMO değeri ise ,862 çıkmıştır (Tablo 8). Bu değerler, duygusal bağlılığı ölçmek amacıyla anket formunda yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Duygusal Bağlılık KMO ve Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		,862
Bartlett's Test	Ki-Kare	1047,988
	Serbestlik Derecesi	15
	Anlamlılık	,000***

p<0.05

Duygusal bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 9'de gösterilmektedir.

Tablo 9. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Maddeleri	Faktör 1
5. Kurumumda kendimi "ailenin parçası" gibi hissediyorum.	,888
6. Kurumuma güçlü bir ait olma hissi besliyorum.	,876
4. Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	,876
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	,857
3. Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	,856
2. -Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	,807
Eigenvalue (Özdeğer)	4,441
Açıklanan Varyans oranı (5)	74,010

Karabük Üniversitesi bünyesinde çalışan akademik personelden elde edilen veriler çerçevesinde varimax rotasyonlu açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 9. incelendiğinde duygusal bağlılık ölçeğinin özdeğeri 4,441 ve varyans açıklama oranı yaklaşık %74 olan tek boyuttan oluştuğu görülmektedir. Ölçeğe ilişkin faktör yüklerinin 0,88-0,80 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin en az 0,35 olması gerekliliğinden hareketle faktör yüklerinin de kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır (Büyüköztürk, 2007).

4.3.4. Hipotez Testleri Sonuçları

Araştırma, akademik personelin içsel pazarlama faaliyetlerindeki algılarının örgüt iklimine etkisini belirlemeyi ve bu ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolünü ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışmada, aşağıdaki dört ana hipotez test edilmektedir;

- **H1:** İçsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- **H2:** İçsel pazarlamanın duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- **H3:** Duygusal bağlılığın örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- **H4:** İçsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.

Araştırma hipotezleri hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmiştir. Analizlerde çalışılan birim, unvan, çalışma süresi, yaş, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi ile elde edilen bulgulara Tablo 10'da yer verilmektedir.

Tablo 10. Hipotez Testleri Sonuçları

	Bağımlı Değişken		
	Duygusal Bağlılık	Örgüt İklimi	
	1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama
<i>Kontrol Değişkenleri</i>			
Çalışılan Birim	-,053	-,038	-,016
Unvan	-,037	-,061	-,046
Çalışma Süresi	-,011	-,074	-,070
Yaş	-,076	-,047	-,016
Cinsiyet	,113*	-,018	-,064
Medeni Durum	,029	,040	,028
<i>Bağımsız Değişken</i>			
İçsel Pazarlama	0,674**	0,797**	0,518**
<i>Aracı Değişken</i>			
Duygusal Bağlılık			0,413**
<i>R²</i>	0,481	0,665	0,754
<i>Düzeltilmiş R²</i>	0,462	0,653	0,744
<i>F Değeri</i>	25,261**	54,202**	68,557**

* p<0,05; ** p<0,01; N=201

Çalışmanın ilk hipotezi içsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonucunda (2. aşama) içsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin bulunduğu belirlenmiştir ($H1:\beta=0,674,p<0,01$). Dolayısıyla çalışmanın ilk hipotezi desteklenmektedir.

İkinci hipotez içsel pazarlamanın duygusal bağlılık üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Regresyon analizi ile elde edilen bulgulara göre (1. aşama), içsel pazarlama duygusal bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir ($H2:\beta=0,797,p<0,01$). Elde edilen bulgu çalışmanın ikinci hipotezinin desteklendiği anlamına gelmektedir.

Üçüncü hipotez duygusal bağlılığın örgüt iklimi üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Analiz sonucunda (3. aşama) duygusal bağlılığın örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir ($H3:\beta=0,413,p<0,01$). Bu bulgu ile çalışmanın üçüncü hipotezi de desteklenmektedir.

Dördüncü hipotez ise içsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisinin bulunup bulunmadığını belirlemeye yöneliktir. Aracılık etkisinin varlığını test edebilmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından ileri sürülen üç aşamalı regresyon süreci kullanılmıştır. Bu süreç kapsamında aracılık etkisinin varlığından bahsedebilmek için üç koşulun yerine getirilmesi gerekmektedir;

- Birinci koşul: Bağımsız değişken olan içsel pazarlama bağımlı değişken olan örgüt iklimini anlamlı olarak etkilemelidir.
- İkinci koşul: Bağımsız değişken olan içsel pazarlama aracı değişken olan duygusal bağlılığı anlamlı olarak etkilemelidir.
- Üçüncü koşul: Üçüncü aşamada aracı değişken olan duygusal bağlılık analize dahil olduğunda, içsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerindeki etkisi anlamsızlaşmalı veya etkinin derecesi azalmalıdır.

Aracılık etkisi kapsamında, duygusal bağlılığın modele dahil edilmesiyle içsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerindeki etkisinin anlamsızlaşması tam aracılık bulunduğunu, etki derecesinin azalması kısmi aracılık etkisinin bulunduğunu göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986:1177).

Regresyon analizi bulguları çerçevesinde birinci ve ikinci koşul, çalışmanın ilk iki hipotezinin doğrulanması ile sağlanmış olmaktadır. Üçüncü koşul kapsamında duygusal bağlılık regresyon analizine eklendiğinde (3. aşama), içsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerindeki etkisinin azaldığı fakat hala anlamlı olduğunu belirlenmiştir (H4: $\beta=0,518, p<0,01$). Dolayısıyla içsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın kısmi aracılık rolü olduğu düşünülmektedir.

Duygusal bağlılığın eklenmesiyle içsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerindeki etkisinde meydana gelen azalmanın ne derece anlamlı olduğu Sobel testi ile incelenmiştir (Sobel, 1982). Sobel testi, analizde yer alan değişkenlerin etki ağırlıklarıyla birlikte standart hatalarının hesaba katılarak, katsayıda meydana gelen değişimin ne derece anlamlı olduğunu belirlemeye yönelik bir testtir (Meydan ve Şeşen, 2011:133).

Gerçekleştirilen Sobel testi bulgularına göre duygusal bağlılığın içsel pazarlama ile örgüt iklimi ilişkisindeki kısmi aracılık etkisi anlamlıdır ($Z=10,137, \text{std.hata}=0,046, p<0,01$). Elde edilen bulgu çerçevesinde, içsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın kısmi aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, çalışmanın dördüncü hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Araştırma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 11’de sunulmaktadır:

Tablo 11. Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Hipotezler		B	s.	Sonuç
H ₁	İçsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	0,674	P<0,01	Desteklendi
H ₂	İçsel pazarlamanın duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	0,797	P<0,01	Desteklendi
H ₃	Duygusal bağlılığın örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	0,413	P<0,01	Desteklendi
H ₄	İçsel pazarlamanın örgüt iklimi üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.	0,518	P<0,01	Kısmen Desteklendi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmeyle birlikte, rekabetin hızla arttığı günümüzde organizasyonların en önemli sermayelerinin insan faktörü olduğu görüşü güçlenmiştir. Bu görüş doğrultusunda işletmeler çalışanlarını birer müşteri olarak görmektedirler. Müşteri ile doğrudan iletişim içinde olan çalışanların yüksek motivasyon, coşku ve moral ile çalışmalarına imkân sağlayacak bir iletişim aracı olan içsel pazarlama işletmeler açısından gittikçe önem kazanmaktadır.

İş çevrelerinde yeni oluşum ve değişimler incelendiğinde kurumların başarısını ölçeklendiren en önemli faktörlerden biri müşterilerin tatminidir. Dış müşterilerin tatmini, organizasyonlarda iç müşteriler olan çalışanların tatmin olmasından geçmektedir.

İçsel pazarlama; işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için başarılı ve nitelikli çalışanları işe alarak bu çalışanların işletmede kalmalarını sağlamak, istekle çalışmalarını sağlayacak motivasyon araçlarını kullanarak onları dış müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamaya yöneltmek olarak tanımlanır. Bu tanımdan yola çıkarak çalışanların örgütten beklentilerinin yüksek düzeyde sağlanması örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak bakımından önem taşımaktadır.

Bu çalışma, katılımcıların içsel pazarlama algılarının örgüt iklimi üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Belirlenen amaç doğrultusunda Karabük Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 201 akademik personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında gereksinim duyulan birincil veriler anket uygulamasıyla toplanmıştır. Anket yönteminin uygulanmasında anket formu Karabük Üniversitesi akademik personeline dağıtılmış ve akademik personel tarafından yüz yüze anket tekniğiyle çalışma sürdürülmüştür. Araştırmaya katılan akademik personelin demografik özelliklerinin dağılımlarına bakıldığında;

Araştırmaya katılanların %67,2'sini erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Yaş aralıklarına göre dağılımda en çok 31-40 yaş aralığında (%45,8) olanlar yoğunluk göstermekte iken medeni durumlarına bakıldığında katılımcıların %65,2'sinin evli olduğu görülmektedir. Ünvanları bakımından katılımcılar en fazla Dr. Öğr.

Üyelerinden (%32,8) oluşmaktadır. Çalıştıkları birimlere bakıldığında katılımcılardan fakültede çalışanların; (yaklaşık %87) kurumda çalışma süreleri incelendiğinde 4-6 yıldır kurumda çalışanların (yaklaşık %38) yoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan akademik personelin haftalık ders yükü dağılımına bakıldığında ise 0-6 saat ders yükü olanların (%29) yoğunlukta olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında Karabük Üniversitesi Öğretim Elemanlarının içsel pazarlama algılarının örgüt iklimi üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü ortaya koymak amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre:

- Çalışmada belirlenen hipotezlerden ilkinde bağımsız değişken olan içsel pazarlamanın bağımlı değişken olan örgüt iklimine olan etkisi incelenmiştir. Buna göre içsel pazarlamanın örgüt iklimini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği sonucu bulunmuş ve hipotez 1 kabul edilmiştir.
- İkinci olarak akademik personelin bağımsız değişken olan içsel pazarlama faaliyetlerindeki algılarının aracı değişken olan duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin bulunduğu belirlenmiş olup, hipotez 2 kabul edilmiştir.
- Üçüncü olarak araştırmada akademik personelin aracı değişken olan duygusal bağlılıklarının araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin bulunduğu tespit edilmiş ve hipotez 3 kabul edilmiştir.
- Son olarak akademik personelin içsel pazarlama algılarının örgüt iklimi üzerindeki etkisinde aracı değişken olan duygusal bağlılığın kısmi aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiş ve hipotez 4 kısmen desteklenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar ışığında, üniversiteler tarafından öğrencilere daha kaliteli hizmet sunulması bakımından akademik personelin birer iç müşteri olarak düşünülerek içsel pazarlama uygulamalarına önem verilmesi gerekmektedir. Akademik personelin yüksek motivasyona sahip olması ve duygusal bağlılıklarının yüksek olması üniversitelerde sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlayan unsurlardır. Dolayısıyla duygusal bağlılığın içsel pazarlama ile örgüt iklimi arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün de göz önünde bulundurulması ve sağlıklı bir örgüt iklimi yaratılmasında önemli bir unsur olduğunu tespit ettiğimiz içsel pazarlama uygulamalarına önem verilmesi üniversite yönetimine yol gösterici olacaktır.

İçsel pazarlama faaliyetleri kapsamında üniversite yönetimi tarafından akademik personelin fikirlerine değer verilmesi, yapılacak toplantılarda üniversitenin başarısının artırılmasına ve sorunlarına yönelik çözüm önerilerinin dinlenmesi ve uygulamaya geçirilmesi kurumda olumlu bir örgüt iklimi oluşması adına büyük önem arz etmektedir. Akademik personelin kuruma bağlılığını ve motivasyonunu arttırabilmek ve onların istek ve ihtiyaçlarını anlayabilmek bakımından kurum içi iletişim ağının da güçlü olması gerekmektedir. Kurumdaki güçlü iletişim olumlu örgüt ikliminin ve çalışanlar arasında güvenin oluşmasına katkısı açısından içsel pazarlama stratejileri geliştirecek olan üniversiteler için önem taşımaktadır. Ayrıca akademik personelin uygun teşvik araçlarıyla çalışmaya özendirilmesi, ücretlerin daha tatminkâr hale getirilmesi açısından devlet bütçesinden bağımsız maddi teşvik tedbirlerinin sağlanması, başarılı çalışmalarından dolayı ödüllendirilmeleri, kendilerine sağlıklı ve güvenilir bir iş ortamı sağlanması gibi içsel pazarlama faaliyetleri sağlıklı bir örgüt iklimi yaratılması açısından büyük önem taşımaktadır. Oluşturulan bu sağlıklı örgüt iklimi ise iyi iş ilişkilerinin oluşmasıyla birlikte üniversite yönetimini kolaylaştıracak; çalışan memnuniyetinin, performansın ve işten ayrılmaların azalmasını sağlayacaktır. Ayrıca örgüt ikliminin iyileştirilmesi ile üniversiteler tarafından öğrencilere sunulacak hizmetin kalitesi ve kurumun başarısı da artacaktır.

Sonuç olarak, üniversitelerde olumlu psikolojik ortamın yaratılmasında içsel pazarlama faaliyetleri ile akademik personelin teşvik edilmesi önemli bir unsurdur ve bu ilişkinin güçlenmesinde duygusal bağlılığın da rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla üniversiteler kurumun temel inanç ve değer yargılarıyla hareket eden, işlerinde mutlu, motivasyonu yüksek ve işle özdeşleşmiş akademisyenler istiyorlarsa onların ihtiyacı olan olanakları kendilerine sağlamalı, kurum içerisinde onları teşvik edici içsel pazarlama faaliyetlerine daha fazla önem vermeli ve duygusal bağlılıklarını arttırmalıdır.

Gelecekte bu konu ile ilgili olarak yapılacak araştırmalarda sonuçların genellenebilmesi açısından araştırmaların, daha kapsamlı bir çalışma grubu üzerinde (örneğin diğer üniversitelerde ya da farklı sektör ve kurumlarda) uygulanması sağlanabilir. Ayrıca araştırmada daha fazla sayıda bağımlı ve bağımsız değişken

belirlenmesi daha kapsamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. Mevcut alışmanın Karabük Üniversitesi akademik personeline uygulanmış olması ve çalışma sonucunun pozitif yönlü ve anlamlı etkisi diğer üniversiteler için de yol gösterici olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ahmed, P. K. and Rafiq M., (2003). *Internal Marketing Issues And Challenges*. European Journal of Marketing, 37 (9), 1177-1186.
- Aishwarya, B. and Ramasundarum, G. (2011). Working Hours As An Influencing Factor Towards WorkfamilyConflict of Women Employees in IT Sector of Chennai City. *Tecnia Journal of Management Studies*, 6 (2), 35-39.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (11), 36-50.
- Akbulut, Y. ve Kutlu, G. (2016). Örgüt İkliminin Belirlenmesi: Kamu Hastanesi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19 (3), 255-270.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alniaçık, Ü., Alniaçık, E., Akçin, K. ve Erat, S. (2012). Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment And Job Satisfaction. *Social And Behavioral Sciences*, 58, 355-362.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. and Bucklew, N. (2008). Group cohesion as an enhancement to the justice-affective commitment relationship. *Group & Organization Management*, 33(6), 736-755.
- Arslan, N.T. (2004). “ Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak” Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 203-228.
- Aşan, Ö. ve Özyer, K. (2008). Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 129-151.

- Aşık, N. A. (2018). Örgüt İklimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Güncel Turizm araştırmaları Dergisi, 2 (1), 29-41.
- Ay, C. ve Kartal, V. (2003). İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi. Öneri Dergisi (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını), 15-25.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Balay, R. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ballantyne, D. (2000). Internal Relationship Marketing:A Strategy For Knowledge Renewal. International Journal of Bank Marketing, 18 (6), 274-286.
- Ballantyne, D. (2003). A Relationship – Mediated Theory of Internal Marketing. European Journal of Marketing, 37 (9), 1242-1260
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. and Sharma, B. (2001). The Impact Of Internal Marketing Activities On External Marketing Outcomes. Journal of Quality Management, 6, 61-76
- Baron, R. M. and 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.
- Barzoki, A. S. and Ghujali, T. (2013). Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3 (3), 33-49.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. The American Journal of Sociology, 66(1), 32-40.

- Bergman, M. E. (2006). The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 645-663.
- Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1992). Services Marketing Starts From Within. *Marketing Management*, Winter, s:25-34.
- Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: “Yönetimde Ast-Üst İlişkileri”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7. 3
- Bulut, E. ve Çavuş, G. (2015). Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 591-614.
- Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 103-122.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Egem Yayıncılık.
- Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 20 (63), 41-58.
- Carmine, D. (2017). From Human Resources Management to Internal Marketing. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 7 (1), 219-230.
- Caruana, A. and P. Calleya (1998). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.
- Chang, C. S. and Chang, H.H. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15 (4), 265-274.

- Chen, C. J. and Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27, 104-118.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çakır, S. Ü. (2010). *Örgütsel İklim ile İş Tatmini İlişkisi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). *Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). *Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 295-310.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2011). *Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. *Yönetim Dergisi*, 68, 29-47.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık (Birinci Baskı)*, Ankara: Nobel Yayıncılık, 90-95.
- Çevik, N. (2010). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel İklimi ile İş Doyumu Arasındaki İlişki (İstanbul İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Ankara.
- Çoban, S. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı*. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 85-98.
- Çoban, S. (2007). *İç Müşterilerin Tatmini ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Kayseri Süpermarketlerinde bir Uygulama*. *S.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.

- Çoban, S. ve Nakip M. (2007). Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama ile İlişkisi: Nevşehir’de Bulunan Bankalar Örneği. *İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 307-320.
- Davidson, M. C. G. (2003). Does Organizational Climate Add To Service Quality In Hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (4), 206-213.
- DeCotiis, T. A. and Summers, T. P. (1987). A Path Analysis Of A Model Of The Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40 (7), 445-470.
- Demir, H., Usta, R. ve Okan T. (2008). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 135-161.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W. and Ehrhart, M. (2001). An Organizational Climate Regarding Ethics: The outcome Of Leader Values And The Practices That Reflect Them. *The Leadership Quarterly*, 12, 197-217.
- Doğan, H. ve Üngüren, E. (2009). Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi’nde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 41-58.
- Doukakis, I. P. (2002). Internal Marketing: A Means For Creating Asales or Marketing Orientation? The Case of UK Retail Banks. *Journal of Marketing Communications*, 8, 87-100.
- Doukakis, I. P. and Kitchen, P. J. (2004). Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing. *The Internal Journal of Bank Marketing*, 22 (6), 421-452.
- Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 169-186.
- Dündar, İ. P. ve Fırlar, B. G. (2006). İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi “Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Bilig (Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi)*, 37, 131-153.

- Ene, S. (2013). İçsel Pazarlamaya Yönelik Olarak Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 5(10), 67-90.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (On beşinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık, 267-557.
- Eroğluer, K. ve Yılmaz Ö. (2015). Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 280-308.
- Eröz, S. S. (2014). Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi Ve Duygusal Emek İlişkisi:Trakya Bölgesinde Bir Araştırma. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3 (7), 198-223.
- Eryılmaz, İ. ve Gülova, A. A. (2017). Örgüt İkliminin, Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi:Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (4), 155-176.
- Eşitti, B. ve Buluk B. (2018). The Impact of Internal Marketing Activities on Work Performance And The Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of Five Star Hospitality Businesses. *Journal of Academic Researches and Studies*, 10 (18), 288-303.
- Febriansyah, H., Pringgabayu, D., Hidayanti, N. and Febrianti, F. C. (2018). Enhancing the employee engagement through the organizational climate(a study of school of business and management). *Journal of Business and Retail Management Research*. 12 (3), 104-112.
- Fettahlioğlu, H. S., Fettahlioğlu, O.Ö., Yıldız, A. ve Birin, C. (2016). İçsel Pazarlamanın Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (3), 30-45.
- Foreman, S. K. and Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11, 755-768.

- Frost, F.A. and Kumar, M. (2000). Intservqual – an Internal Adaptation of the GAP Model in a Large Service Organisation. *Journal of Services Marketing*, 14 (5), 358-377.
- Get, W. (2018). Relationships Among Transformational Leadership, Organizational Climate, Organizational Citizenship Behavior And Performance In Romanian Employees. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 20 (2), 49-59.
- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 587-605.
- Greene, W. E., Walls, G. D. and Schrest, L. J. (1994). Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 37-56.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75.
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi.”İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10 (2), 1303-2860.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5 (1), 9-35.
- Işık, D. A. ve Altunoğlu, A. E. (2016). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 273-290.
- İnal, E., Çiçek, R. ve Akin, M. (2008). İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde

- Örneği. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (9), 164-165.
- İnal, M.E. ve Toksarı, M. (2008). Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak İçsel Pazarlama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 10 (1-2), 361-390.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetiminde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitabevi.
- İncesu, Z. (2011). İş görenlerin Normatif, Duygusal ve Devamlılık Bağlılığında Örgütsel Stres Kaynaklarının Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (2), 103-116.
- İşler, D. B. ve Özdemir, Ş. (2010). Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13 (2), 115-142.
- Joseph, W. B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. Journal of Health Care Marketing, 16 (1), 54-59.
- Kalyoncu, H. (2007). Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini Açısından İçsel Pazarlama ve Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Programı, İzmir.
- Karatepe, M. O. ve Kılıç, H. (2007). Relationships Of Supervisor Support And Conflicts In The Work–Family Interface With The Selected Job Outcomes Of Frontline Employees. Tourism Management, 28, 238-252.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15 (1-2), 265-283.
- Kaya, S. ve Akyüz, M.A. (2015). İçsel Pazarlama Temelinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Müşteri Memnuniyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir

- Araştırma. International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 10 (2), 1-30.
- Kayasandık, A. (2013). İş-Aile Çatışması ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Kaygısız, N. Ç. ve Eren, D. (2017). Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının İş Görenlerin Hizmet Verme Yatkınlığı ve Olumlu Sosyal Davranışları Üzerine Etkisi: Nevşehir Örneği. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 14 (3), 74-87.
- Keleş, Ö. (2008). Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanların Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Kocaeli.
- Kocaman, S., Durna, U. Ve İnal, M. E. (2013). Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5 (1), 21-29.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konovsky, M. A. and Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. Journal of Applied Psychology, 76 (5), 698-707.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7 (1), 219-242.
- Kundu, K. (2007). Development Of The Conceptual Framework Of Organizational Climate. Vidyasagar University Journal of Commerce, 12, 99-108.
- Lings, N. Ian. (2000). Internal Marketing and Supply Chain Management. Journal of Services Marketing, 4, 27-43.
- Lings, N. Ian. (2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences. Journal of Business Research 57, 405-413.

- Lone, J. A., Garnas, A., Myklebust, T., Bjorklund, R., Hoff, T. and Bjorkli, C. (2016). Organizational climate and investigation performance in the Norwegian police: A Qualitative Study. *Journal of Investigative Psychology*, 14, 227-245.
- Mayer, R. C. and Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation And Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model Of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.
- Mayer, B. W., Whitfield, A. and Godkin, L. (1999). Promoting Organization-Based Self-Esteem In An Organization: The Role of Organizational Climate Variables. *Journal of Social Behavior and Personality*, 16 (1), 81-96.
- McGee, G.W. and Ford, R. C. (1987). Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 638-642.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 538-551.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment In Workplace, Theory, Research and Application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P. and Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 319-331.
- Meyer, J. P., Stanley, J. David., Herscovitch, Lynne., Topolnytsky, Laryssa. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Metaanalysis Of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

- Meyer, J. P., Becker, T. E., and Van Dick, R. (2006). Social Identities And Commitments at Work: Toward An Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683.
- Moran, E. T. and Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to The Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45 (1), 19-47.
- Mowday R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, And Turnover. *American Journal of Sociology*, 88 (6), 1315-1317.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (1-2), 225-243.
- Negiz, N., Oksay, A. ve Akman, E. (2011). İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(14): 207-229.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Öge, H. S. (1996). Örgüt İklimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Önen, L. (2008). Örgüt İklimi Üzerinde Kültürün Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul.
- Özdemir, G. (2014). Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16 (1), 54-66.

- Özdemir, F. (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Özgün, K. (2016). İçsel Pazarlamanın, Örgütsel Bağlılık ve İş Ahlakı Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Özkuş, Y. (2013). Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Öztürk, F. (2008). Kişisel Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Özütü, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Istanbul University Journal of the School of Business, 37 (2), 79-97.
- Özyer, K. (2005). Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Bağlılığın Alt Formları Arasındaki İlişkilerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Paknadel (Çetinkanat), A. C. (1988). Örgütsel İklim ve İş Doyumu. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pantouvakis, A. (2012). Internal Marketing and the Moderating Role of Employees: An Exploratory Study. Total Quality Management, 23 (2), 177-195.
- Payne, R. L. and Mansfield R. (1973). Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position. Administrative Science Quarterly, 18 (4), 515-526.

- Polatçı, S., Ardiç, K. ve Türkan, G. (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2(21), 281-292.
- Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover ,Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Proctor, T. (2010). Internal Marketing and Its Basis For Sound Customer Relationship Management. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3 (4), 256-263.
- Rafiq, M. and Ahmed, P. K. (1993). The Scope of InternalMarketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219-232.
- Rafiq, M. and Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 449-462.
- Reichers, Arnon E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review* 10 (3), 465-476.
- Schauber, A.C. (2001). Effecting Extension Organizational Change Toward Cultural Diversity: A Conceptual Framework. *Journal of Extension*, 39(3):25-35.
- Seymen, Oya Aytemiz. (2008). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma, Ankara: detay yayıncılık.
- Shore, L. M. and Wayne, S. J. (1993). Commitment And Employee Behavior: Comparison Of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. doi:10.2307/270723.

- Taşkın, E. ve Yeni, Z. (2016). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11, 62-86.
- Tsai Y. and S-W. S. Wu (2006). Internal Marketing Organizational Commitment and Service Quality. Service Systems and Service Management, 2006 International Conference on, 2, 1292-1298.
- Tuncay, A. H. (2009). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Tursun, M. (2017). Örgütsel Güven-Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul İlinde Karayolu Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (3), 97-120.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (2), 195-218.
- Usta, R. (2009). İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 34, 241-263.
- Uysal, Ş. (2015). Okullardaki Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisine dair İlişkisel Araştırmaların Değerlendirilmesi: Bir Meta Analiz Çalışması. Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, 5, 70-88.
- Varey, R. J. (1995). Internal Marketing A Review and Some InterDisciplinary Research Challenges. International Journal of Service Industry Management, 6 (1), 40 63.

- Varey, R. J. and Lewis, B. R. (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 33 (9/10), 926-944.
- Wasti, Arzu S. (2002). Affective And Continuance Commitment To The Organization: Test Of An Integrated Model In The Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26 (5), 525-550.
- Yaman, Z. (2012). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kamu-Özel Hastane Karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldız, S. M. (2014). İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Rolü: Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14 (1), 137-146.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2014). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (4), 607-637.
- Yousef, H. R., El-Maged, N. SH. and El-Houfey, A. A. (2014). Organizational Climate Correlates Nurses' Intention to Leave Work. *Public Policy and Administration Research*, 4 (4), 14-21.
- Yüce, A. ve Kavak, O. (2017). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 03 (03), 79-86.
- Yüceler, A. (2005). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.

- Yüksekbilgili Ö. (2016). Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yüksekbilgili, Ö. (2017). Özel Sağlık İşletmeleri Çalışanlarının Örgüt İklimi Algılarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi. İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 2, (2), 45-60.
- Yüksekbilgili, Z. ve Küçüközkan, Y. (2017). Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi ile Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 8 (17), 34-46.
- Yüksel, N. (2016). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlinde Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kümelenendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları.....	43
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Dağılımı.....	68
Tablo 3. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri.....	70
Tablo 4. İçsel Pazarlama KMO ve Bartlett's Testi.....	71
Tablo 5. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 6. Örgüt İklimi KMO ve Bartlett's Testi.....	73
Tablo 7. Örgüt İklimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 8. Duygusal Bağlılık KMO ve Bartlett's Testi.....	75
Tablo 9. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 10. Hipotez Testleri Sonuçları.....	76
Tablo 11. Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli	13
Şekil 2. İçsel Pazarlamanın İçeriği.....	22
Şekil 3. İçsel Pazarlamanın Önemi ve Etkileşimli Pazarlama.....	25
Şekil 4. İçsel Pazarlamanın Temel Unsuru.....	28
Şekil 5. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli.....	30
Şekil 6. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli.....	32
Şekil 7. Örgüt Kültürü ve İklimi İlişkisi.....	47
Şekil 8. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	49
Şekil 9. Araştırmanın Modeli.....	66

EKLER

ANKET FORMU

İÇSEL PAZARLAMA, ÖRGÜT İKLİMİ VE DUYGUSAL BAĞLILIK ANKETİ

Değerli Öğretim Üyesi / Görevlisi,

Bu anket çalışması, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yapılmakta olan "İçsel Pazarlama Yaklaşımının Örgüt İklimi Üzerine Etkisi" konulu Yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir.

Aşağıdaki önermeleri okuduktan sonra lütfen kurumunuz ve kendiniz için en yakın gelen seçeneği beşli ölçek üzerinde işaretleyiniz.

Araştırmaya verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve yalnızca, istatistiksel amaçla kullanılacaktır. Desteğiniz ile araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Hatice ALKAN

Karabük Üniversitesi
Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Doç. Dr. Hakan CENGİZ

Karabük Üniversitesi
Tez Danışmanı

SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

- 1) Çalıştığınız birim
Fakülte () Yüksekokul () Meslek Yüksekokulu () Diğer ()
- 2) Ünvanınız
Prof. Dr. () Doç. Dr. () Dr. Öğr. Üyesi () Öğr.Gör. ()
Arş. Gör. () Okutman () Öğr.Gör.Dr. () Arş. Gör. Dr. ()
- 3) Bu kurumdaki çalışma süreniz
1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve
üstü ()
- 4) Yaşınız
21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 yaş ve üzeri ()
- 5) Cinsiyetiniz
Kadın () Erkek ()
- 6) Medeni Durumunuz
Evli () Bekâr ()
- 7) Haftalık ders yükünüz
0-6 () 7-10 () 11-14 () 15-18 () 19-22 () 23 ve
üstü ()

İÇSEL PAZARLAMA ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi hâlihazırda çalıştığınız kurumu dikkate alarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Üniversitemizde mükemmel hizmet sunan çalışanlar, çabaları için ödüllendirilir.					
2. Üniversitemizin hedeflerine ulaşmaya katkısı olan çalışanın performansı, üniversite tarafından değerlendirilir ve ödüllendirilir.					
3. Üniversitemiz, çalışanlar ile iletişime özel bir ilgi gösterir.					
4. Üniversitemiz, çalışanlarına onların hizmet rollerinin önemini açıkça bildirir.					
5. Çalışanlardan toplanan veriler kurum stratejilerinin geliştirilmesinde kullanılır.					
6. Üniversitemizde çalışanlar hizmet içi rollerini gerçekleştirmek için iyi derecede eğitilirler.					
7. Üniversitemiz, farklı çalışan ihtiyaçlarını karşılamak için esnekliğe sahiptir.					
8. Üniversitemiz, basit eğitimin ötesine geçerek çalışanlarını ortak çalışacak tarzda eğitir.					
9. Üniversitemiz, çalışanlarına işleri sadece “nasıl yapmalarını değil” “neden yapmalarını” da öğretir.					
10. Üniversitemiz, iyi performans için çalışanlara sağlanacak gerekli hazırlıkları sunar.					
11. Üniversitemiz çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.					
12. Üniversitemizin vizyonu tüm çalışanlara sürekli iletilmektedir.					
13. Üniversitemiz, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini maliyet olarak değil yatırım olarak görmektedir.					
14. Çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi üniversitemizde sürekli devam eden bir süreçtir.					

ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi hâlihazırda çalıştığınız kurumu dikkate alarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticiler işlerine ve hedeflerine çok önem vermektedirler.					
2. Yöneticiler ve çalışanlar, işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar.					
3. Yöneticiler çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygularlar.					
4. Yöneticiler tüm çalışanlara karşı saygılı davranmaktadırlar.					
5. Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurmaktadırlar					
6. İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.					
7. Çalışanlar birbirine karşı güven içindedirler.					
8. Kurum çalışanları, işlerinden gurur duyarlar.					
9. Başka bir işletmeden teklif gelse bile, çoğu çalışan burada çalışmayı tercih eder.					
10. Çalışanlar kurumun başarısı için gerekli fedakârlığı yapmaktadır.					
11. Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler.					
12. Bu işyeri, iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye edilebilir.					
13. Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum.					
14. İşlerin etkili ve etkin bir şekilde yerine getirilmesinde birimler arasında iş birliği vardır.					
15. Birimler işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi konusunda önemli bilgileri zamanında birbirlerine aktarırlar.					
16. Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi iş ilişkileri vardır.					
17. Kurumun hizmetlerini herkes yakınlarına rahatça tavsiye edebilir.					

18.Çalışanlar arasında uyum ve iş birliği vardır.					
19.Çalışanlar arasında yardımlaşma vardır.					
20.Çalışanlar arasında rekabet vardır.					
21. Karşılaştığım problemler ve şikâyetlerim yönetimce dikkate alınır.					

DUYGUSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi hâlihazırda çalıştığınız kurumu dikkate alarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.					
2-Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.					
3-Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.					
4-Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.					
5-Kurumumda kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.					
6-Kurumuma güçlü bir ait olma hissi besliyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Ceyhan'da doğdu. İlkokul ve ortaokul eğitimini Ceyhan'da tamamladı. Lise eğitimini ise Ceyhan Lisesinde devam etti. 1998-1999 eğitim-öğretim yılında Selçuk Üniversitesi Beyşehir Meslek Yüksek Okulu İşletmecilik Bölümünü kazandı ve 2000 yılında mezun oldu. Eğitimine 2001-2002 eğitim-öğretim yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi 3. sınıftan devam etti. 2003 yılında mezun oldu. 2009 yılı Ağustos ayında Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde göreve başlamış olup, şef olarak görevine devam etmektedir. Evli ve bir kız çocuk annesidir.