

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE
İLLER BANKASI A.Ş. ÖRNEĞİ**

Elif İDİL ŞAN

UZMANLIK TEZİ

HAZİRAN 2018



İLBANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE
İLLER BANKASI A.Ş. ÖRNEĞİ**

Elif İDİL ŞAN

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

Mustafa CAN

Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)

Prof. Dr. Alper ÖZER

Elif İDİL ŞAN tarafından hazırlanan “İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve İller Bankası A.Ş. Örneği ” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvan	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı	Salih YILMAZ	
Üye	Daire Başkanı	Hüseyin TÖREN	
Üye	Daire Başkanı	Hakkı ÇIRAK	
Üye	Daire Başkanı	Orhan IŞIK	
Üye	Daire Başkanı	Doç. Dr. Birol KAYRANLI	

Tez Savunma Tarihi: 20.06.2018

ETİK BEYAN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Elif İDİL ŞAN
20 Haziran 2018

İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve İller Bankası A.Ş. Örneği
(Uzmanlık Tezi)

Elif İDİL ŞAN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ
Haziran 2018

ÖZET

Var olan rekabet ortamında işletmeler farklı bakış açıları yakalayıp çalışmaları yön vermelidir. Örgütler için en önemli faktörlerinden bir tanesi insan kaynağıdır. Çalışmanın amacı içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını ne yönde etkilediğini ortaya koymaktır. Çalışmanın ilk bölümünde işgörenleri iç müşteri olarak görüp onları çeşitli yöntemlerle tatmin etmeye çalışarak elde tutmayı hedefleyen içsel pazarlama kavramı anlatılmaktadır. İçsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların motivasyonları artacak böylece daha verimli çalışmaları sağlanacaktır. Araştırmanın ikinci bölümünde ise örgütsel başarıda etkili öğelerinden biri olan örgütsel bağlılık kavramı anlatılmaktadır. Çalışanların örgüte bağlı kalmak istemeleri, örgütün hedef ve değerlerini kendi hedefleri ve değerleri olarak benimseyen çalışanlardan oluşması olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüt ile arasındaki bağın gücüdür. Çalışmada literatür kısmı oluşturulduktan sonra uygulama bölümü için anket çalışması yapılmış, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini değerlendirebilmek için sorular sorulmuştur. Araştırma sonuçlarına ulaşabilmek için SPSS programı kullanılarak faktör analizleri, korelasyon ve anova analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler : İçsel Pazarlama, Örgütsel Bağlılık
Sayfa Adedi : 73
Tez Danışmanı : Mustafa CAN (Kurum)
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Alper ÖZER (Ankara Üniversitesi)

The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment an Application in Iller
Bankasi A.S.

(Expertise Thesis)

Elif İDİL ŞAN

ILLER BANKASI ANONİM SİRKETİ

June 2018

ABSTRACT

In an existing competitive environment, businesses should lead their work by catching different perspectives. One of the most important factors for organizations is human resources. The aim of the study is to show how internal marketing practices affect employees' organizational commitment. In the first part of the study, the concept of internal marketing is explained, which sees employees as internal customer and aims to keep them be satisfied by various methods. Internal marketing practices will increase the motivation of the employees so that they will work more efficiently. In the second part of the study, the concept of organizational commitment, one of the most effective elements in achieving corporate success is explained. Organizational commitment defined as employees who want to stay in organization and embody organizational goals and values as their goals and values and it also express the strength of the bond that one is working on. After the literature part was created, a questionnaire study was conducted to participants and questions were asked to measure the effect of internal marketing on organizational commitment. Factor analyzes, correlation and anova analyzes were performed by using SPSS program to reach the research results. As a result of the research, it was concluded that there is a positive relation between internal marketing and organizational commitment.

Key Words : Internal Marketing, Organization Commitment
Page Number : 73
Supervisor : Mustafa CAN (Corporate)
Supervisor : Prof. Dr. Alper ÖZER (Ankara University)

TEŞEKKÜR

Uzmanlık tezi çalışmalarım boyunca, rehberliğini ve yardımlarını esirgemeyen kurum danışmanım Mustafa CAN'a, bilimsel konularda verdiği katkılardan dolayı üniversite danışmanım Prof. Dr. Alper ÖZER'e teşekkür ederim. Bu tez kapsamında bana sağladığı maddi ve teknik destekten ötürü kurumum İller Bankası A.Ő.'ye ve çalışanlarına teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	İ
ABSTRACT.....	İİ
TEŞEKKÜR.....	İİİ
İÇİNDEKİLER	İV
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	VI
ŞEKİL LİSTESİ.....	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	VIII
GİRİŞ.....	1
1. İÇSEL PAZARLAMA	3
1.1. İçsel Pazarlama Kavramı.....	3
1.2. İçsel Pazarlamanın Önemi ve Dışsal Pazarlama ile İlişkisi	5
1.3. İçsel Pazarlamanın Boyutları	6
1.3.1. Kişisel gelişim	7
1.3.2. Ödüllendirme	7
1.3.3. Vizyon geliştirme	8
1.3.4. Kurum içi iletişim	8
1.4. İçsel Pazarlamanın Amaçları.....	9
1.5. İçsel Pazarlama Modelleri.....	10
1.5.1. Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama modeli	10
1.5.2. Grönroos'un içsel pazarlama modeli	11
1.5.3. Lings'in içsel pazarlama modeli	12
1.5.4. Berry'nin içsel pazarlama modeli	13
1.6. İçsel Pazarlama Stratejileri.....	14
1.6.1. İçsel pazarın bölümlendirilmesi.....	14
1.6.2. İçsel pazarlama karması.....	15
1.7. İçsel Pazarlamanın Yararları	17
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	19
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Kapsamı	19
2.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar	21
2.2.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımı	21
2.2.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımı.....	26
2.2.3. Çoklu bağlılık yaklaşımı.....	28
2.3. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler	28
2.3.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler	28
2.3.2. Örgüt yapısına ilişkin faktörler	31
2.3.3. Örgüt dışı faktörler	33
2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	34
2.4.1. Düşük örgütsel bağlılık.....	34
2.4.2. İlimli örgütsel bağlılık	35
2.4.3. Yüksek örgütsel bağlılık	35

3. İÇSEL PAZARLAMANNIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	43
3.1. Araştırma İle İlgili Bilgiler	43
3.1.1. Araştırmanın amacı.....	43
3.1.2. Araştırmanın yöntemi	43
3.1.3. Çalışmanın evren ve örnekleme	44
3.1.4. Anket sorularının hazırlanması.....	44
3.1.5. Veri toplama yöntemi	44
3.2. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	45
3.2.1. Demografik veriler	45
3.2.2. Açıklayıcı istatistikler.....	46
3.2.3. Açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi	50
3.2.4. Değişkenler arası korelasyonlar.....	53
3.2.5. İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi	53
3.2.6. İçsel pazarlamanın alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi	54
3.2.7. İçsel pazarlamanın alt boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisi	56
3.2.8. İçsel pazarlamanın alt boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisi	57
SONUÇ VE ÖNERİLER	59
KAYNAKLAR	63
EKLER	69
Ek 1: Anket Örneği	70
ÖZGEÇMİŞ	73

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Çalışmaya katılanlara ilişkin demografik veriler.....	46
Çizelge 3.2. Açıklayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizleri.....	48
Çizelge 3.3. Değişkenlere ilişkin KMO ve Bartlett's test sonuçları	50
Çizelge 3.4. Değişkenlere ilişkin değerler	52
Çizelge 3.5. Değişkenler arasındaki korelasyonlar.....	53
Çizelge 3.6. İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi.....	54
Çizelge 3.7. İçsel pazarlamanın alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi	55
Çizelge 3.8. İçsel pazarlamanın alt boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisi	56
Çizelge 3.9. İçsel pazarlamanın alt boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisi	57

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. İçsel pazarlamanın işletmeler içerisindeki yeri.....	6
Şekil 1.2. Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama modeli.....	10
Şekil 1.3. Grönroos'un içsel pazarlama modeli	11
Şekil 1.4. Lings'in içsel pazarlama modeli	12
Şekil 1.5. Berry'nin içsel pazarlama modeli	13
Şekil 2.1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması	21
Şekil 2.2. Araştırmanın modeli	41

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılan simge ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler	Açıklamalar
α	Alfa katsayısı (İstatistiksel testin hata olasılığı)
b	Bağımsız değişken katsayısı (Denklemdaki sabit değer)
df	Serbestlik derecesi
F	Kareler ortalamasının oranı
F	İki veri setine ait varyansların homojenliği
H	Hipotez
p	Bir hipotezin olasılık değeri
R²	Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişimi
t	T değeri
%	Yüzde

Kısaltmalar	Açıklamalar
Adj.R²	Düzeltilmiş R ² değeri
ANOVA	Varyans analizi
ILBANK	İller Bankası Anonim Şirketi
KMO	Kaiser- Mayer- Olkin istatistiği
SPSS	Sosyal bilimler için istatistik programı
VF	Varyans faktörü
Sig	F'nin anlamlılık testinin P değeri

GİRİŞ

Günümüzde örgütler, belirsizlik ve sürekli değişim sıklığı ile karakterize edilen rekabetçi ortamlarda faaliyet göstermektedir. Örgütlerde çalışanlar temel kaynak olarak görülüp, örgüt için önem arz etmektedir. Bu sebeple örgütlerin, üst yöneticilerinden, işin amaçlarına yönelik hizmet sunan en düşük kademedeki çalışanına kadar iç müşterileri olarak gördükleri çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırıcı içsel pazarlama faaliyetleri içinde olmaları gerekmektedir.

İçsel pazarlama kavramı, çalışanlara müşteri gibi davranıp onların isteklerine yanıtlar bulmaya çalışarak bağlılıklarını kazanmayı hedefleyen bir stratejidir. İçsel pazarlama ile çalışanların tatmini ve örgütsel bağlılıkları artacaktır (Usta, 2009:242).

İçsel pazarlama kavramının amacı çalışanların ihtiyaçlarının bilinmesi ve motivasyonlarının sağlanmasıdır. İçsel pazarlama anlayışına göre bir örgütün ilk pazarı çalışanlardır. İçsel pazarlama anlayışıyla çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi, onların motive edilmesi ve böylece çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerinin azalması hedeflenmektedir.

Örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için yetenekli ve başarılı çalışanlara ihtiyaç duyan örgütler, örgütün hedeflerine ulaşmak için çaba gösteren çalışanlara ihtiyaç duydukları gibi, bu çalışanların örgütte kalması için de çabalarlar. Bu yüzden bağlılık kavramının üzerinde durulması gerekmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012:50).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri psikolojik bağlılığı ifade etmektedir. Bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar, örgütsel bağlılığın başarı, sadakat, etkinlik gibi çalışanlar üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir. Günümüzde rekabet gücü kazanıp değişimi yakalayabilmek, örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştiren, örgütüne bağlı çalışanlarının sayısını arttırmak ve onları örgüte bağlı tutmaktan geçmektedir.

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerini, değerlerini benimseyerek içselleştirmek ve çalışanların örgütlerini ailesi olarak görmeleri, kendilerini bu ailenin bir parçası gibi hissetmeleri olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık psikolojik bir

vaziyet olarak değerlendirilmiş ve Allen ile Meyer'ın (1990) ortaya koyduğu üç bağlılık boyutu ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri anlatılmaya çalışılmıştır (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014:46).

Araştırmanın amacı İller Bankası A.ř. alışanlarının, içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin ne yönde etkilendiğini ortaya koymaktır. Bunun için içsel pazarlamanın gelişim, ödüllendirme ve vizyon boyutları ele alınmış örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışanların tatmin edilebilmesi örgüt performansını etkileyen önemli etmenlerden biridir. Bu sebeple İller Bankası A.ř. alışanlarının tatmin seviyesini etkileyen unsurları ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışma ile çalışanların bağlılık seviyeleri araştırılmıştır.

Bu alışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde içsel pazarlama hakkında genel bilgi verildikten sonra içsel pazarlamanın tanımı, önemi, amacı, boyutlarından bahsedilmiş ve içsel pazarlamanın yararları anlatılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık hakkında bilgi verilmiş, tanımı, kapsamı ve örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar incelenmiştir. Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan kişisel, örgütsel ve örgüt dışı etmenler anlatılmış ve son olarak içsel pazarlama ile örgütsel bağlılığın ilişkisi incelenerek araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur.

Uygulamanın anlatıldığı üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, yöntemi, çalışmanın evren ve örnekleme, anket sorularının hazırlanması, veri toplama yöntemi anlatılmıştır. SPSS ile analizi yapılan anket sonuçları yorumlanarak, ortaya çıkan veriler ışığında sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

1. İÇSEL PAZARLAMA

1.1. İçsel Pazarlama Kavramı

İşletmeler müşteri memnuniyetini arttırmak için ciddi miktarda paralar harcamaktadır ancak yapılan son araştırmalara göre, sadık müşterilere sahip olabilmek öncelikle mutlu çalışanlar ile mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla, çalışan memnuniyetinin artması, iş tatminini ve örgütsel bağlılığın artmasına sebep olmakta ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Bu gerçeğin farkına varan işletmeler, yönetici ve çalışanlarını, esneklik, kalite, motivasyon, piyasa ihtiyaçlarına cevap verebilme konularında iyileşmeler göstermeye teşvik etmektedir. Bu durumda içsel pazarlama; pazar yönlülük, insan kaynakları yönetimi, süreç yönetimi gibi birçok konu ile ilişkilendirilebilir. Çalışanların kurumun hedefleri, değerleri ve vizyonu altında birleşmesi isteniyorsa içsel pazarlama uygulamalarına ihtiyaç duyulur (Urk, 2015:1).

İçsel pazarlama perspektifi, hem çalışanların hem de müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için aynı özveriyle çalışarak, çalışanların görevlerinden öte işler yapmasını sağlamak konusunda yardımcı olabilir (Vazifehdooost, Hooshmand ve Dehafarin, 2012:2).

İçsel pazarlama anlayışı, üretim ve mamul anlayışına dayalı geleneksel pazarlama anlayışından sonra hizmet pazarlaması kavramı ile ortaya çıkmıştır. İçsel pazarlama fikri 1976 yılında Leonard Berry vd. tarafından hizmet kalitesinde ortaya çıkan aksaklıkları çözmek amacıyla ilk kez ortaya atılmış, yine Berry'nin 1981 yılında yayınlanan işgörenlerin tatmin edilmesiyle organizasyonun hedeflerine daha rahat bir şekilde ulaşabileceği düşüncesini ortaya koyan makalesiyle işletme literatürüne girmiştir (Rafiq ve Ahmed, 2000:450).

Leonard Berry içsel pazarlama fikrini ortaya koyduktan sonra modern pazarlama anlayışının bir parçası haline gelen içsel pazarlama ile ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır. İçsel pazarlama kavramı için yapılacak en sade tanım: “Pazarlama kavramının aynı dış müşterilere uygulandığı gibi iç müşteriler için de uygulanmasıdır” denilebilir (Öztürk, 2013:108).

İçsel pazarlama, pazarlama felsefesini ve uygulamasını organizasyonun içindeki personele uygulayıp, böylece kalifiye elemanların işe alınması ve işten ayrılmamalarının sağlanması anlamında kullanılmıştır (Greene vd. 1994:8). Rust ve arkadaşları (1996) ise içsel pazarlamayı, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için, çalışanların akıl ve kalplerini kazanarak, bu çalışanları kendi örgütlerinde tutma çabaları olarak tanımlamışlardır (Ewing ve Caruana, 1999:1718).

İçsel pazarlama örgütün hedeflerine ulaşmak amacıyla yetenekli işgörenleri istihdam ederek, sonrasında örgütten ayrılmalarını engellemek, onları motive edici faaliyetlerle dış müşterilerin tatminlerini sağlamaya çalışmak amacıyla yapılan bütün işlemlerdir (Yapraklı ve Özer, 2001:58).

Örgütler pazarlama stratejilerini oluştururken örgüt personeli yani iç müşterileri için de bu stratejilerinin uygulanabilirliğini dikkate almaktadırlar. Böylece, verilen kararlar iç müşteriler üzerinde denenerek dışarıya açıldığında işletmeler hem maliyetlerini azaltacak hem de dış müşteriler açısından prestij sahibi olacaklardır (Fırlar ve Dündar, 2006:132). Tüm bu tanımlardan yola çıkarak içsel pazarlamanın iç müşterilere uygulanan pazarlama aktiviteleri olduğu, bunların da iş tasarımı ve işgörenlerin katılımının sağlanması, ücretlendirme ve ödüllendirme, iş atmosferinin düzenlenmesi, eğitim ve görevlendirmeler olduğu söylenebilir (Bruhn, 2003:1190).

İçsel pazarlama günümüzde birçok çalışmaya konu olmaktadır. Bundan dolayı içsel pazarlamanın bilinirliği ve kullanımının arttığı görülmektedir. İçsel pazarlama eğitim, pazarlama, çalışanları örgütte tutma girişimi, çalışan temin etme ve iletişim gibi boyutların bir araya geldiği kavramdır (Taşkın ve Yeni, 2014:68).

Grönross içsel pazarlamayı, örgütün işgörenlerinden oluşan içsel pazarının müşteri yönlü, satışa hedefli, pazarlama yönlü bir içsel yaklaşım ile pazarlama eylemleri benzeri içsel uygulamalar olarak tanımlamaktadır (Ergün, 2013:227).

İçsel pazarlama, iç müşteri olarak gördüğü çalışanlara ve işletmelerdeki bütün bölümlere yaklaşmakta ve işletmedeki bölümleri içsel tedarikçi olarak ifade etmektedir (Atlay ve Işık, 2015:64).

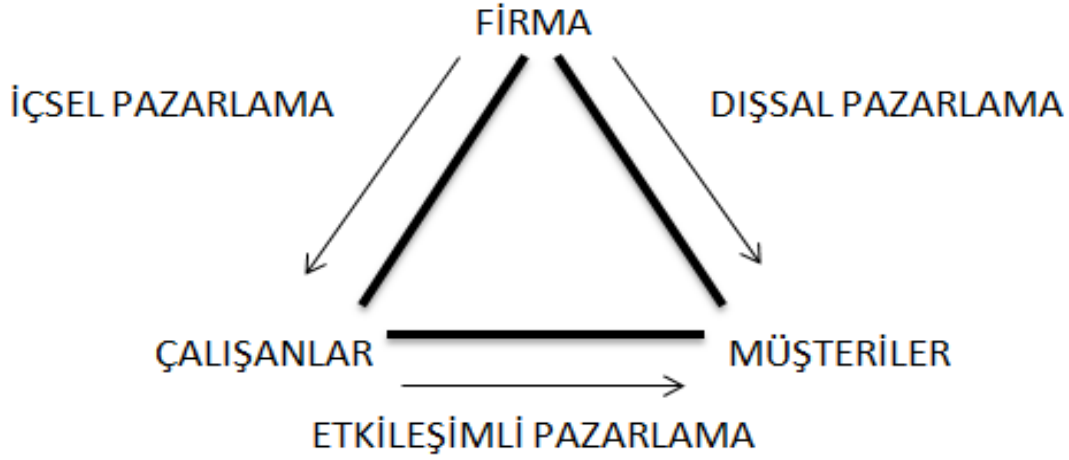
1.2. İçsel Pazarlamanın Önemi ve Dışsal Pazarlama ile İlişkisi

Aynı dışsal pazarlamada olduğu gibi içsel pazarlamada da tüm birimler arasında takım çalışmasının özendirilmesi ve ön plana alınması gerekmektedir. Dışsal pazarlama örgüt haricindeki müşterilere, yani dış müşterilere yapılan pazarlamadır. İçsel pazarlama ise dış müşteriler ile etkileşim halinde olacak personelin işe alınması, eğitimi, motivasyonunu sağlama etkinliğidir. Örgüt içindeki tüm çalışanların müşterilere iyi bir hizmet sağlayabilmeleri için içsel pazarlama faaliyetlerinin önemsenmesi gerekmektedir (Kotler, 2002:13).

Örgütte çalışanlar, kendi aralarında uyumlu ilişkiler içerisinde olup iş bölümü yaparak bir bütünlük sağladıkları takdirde, üretim ve verimlilik artacağı gibi aynı zamanda işgörenler, ortak kurallarda birleşilecek, duygu ve düşünce paylaşımları da artacaktır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013: 25).

İşletme ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi tanımlayan içsel pazarlama kavramının temel düşüncesine göre, müşteri ile doğrudan iletişim halinde bulunan çalışan, pazarın başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İşletmenin çalışanlarına, örgütün amaçları, planları ve güncel konular hakkında bilgilendirme yapılmalıdır. Bu bilgiler dâhilinde üstlenecekleri roller hakkında eğitim vermesini gerektirmektedir. Başarılı bir içsel pazarlama, dış müşteri tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Ene, 2013: 70).

Vazifehoost ve Hooshmand (2012) ise, kurum çalışanları iç müşteri olarak ele alındığında, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşmak için daha fazla motive olarak çalıştığını öne sürmüşlerdir (Bojarskytė, 2017:13).



Şekil 1.1. İçsel pazarlamanın işletmeler içerisindeki yeri

Kaynak: Dündar ve Fırlar, 2006:133.

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere firma, içsel pazarlama, çalışanlar, dışsal pazarlama, müşteriler ve etkileşimsel pazarlama arasında çift yönlü bir ilişki içerisinde. Görüldüğü üzere işletmelerin hedefinde yalnızca dış müşteriler değil, ayrıca iç müşteri olarak tabir ettiğimiz işletme çalışanları bulunmaktadır.

1.3. İçsel Pazarlamanın Boyutları

İçsel pazarlama; dışsal pazarlama programlarının örgüt içerisinde yer alan personele de tatbik edilmesini gerektirir (Lings, 2004:407). İşletmeler, müşterilerinin taleplerini karşılamak, dış müşterilerinin muhtemel isteklerini tahmin edebilmek için, dış müşterileriyle etkileşim halinde bulunan çalışanlarının performanslarını arttırmak amacıyla faaliyetlerde bulunmalıdır (Fettahlıoğlu, Yıldız ve Birin, 2016:34).

Bu noktada Money ve Foreman’ın (1995) yapmış olduğu içsel pazarlama ölçeğinin boyutları olan kişisel gelişim, ödüllendirme, vizyon geliştirme ve kurum içi iletişim ele alınacaktır.

1.3.1. Kişisel gelişim

İş hayatında yaşanan gelişmeler, örgüt personelinin bilgi seviyesinin ve kabiliyetlerinin devamlı bir şekilde geliştirilmesini gündeme getirmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri; çalışanların bilgi düzeylerinin yükselmesini sağlamakla birlikte, yetkinlik kazandırarak beceri seviyelerini arttırmaktadır. Bunların sayesinde de; kişinin öz güveni ve kendisini kurum için önemli hissetme duygusu artacak, motivasyonları yükselecek, işlerinden duydukları tatmin ve örgütsel bağlılıklarında artışlar sağlanacak, iş kazaları azalacak, verimlilik artışı gibi hem kişinin kendisi için hem de örgüt açısından yararlar elde edilmiş olacaktır (Mucuk, 2003:329-330).

Örgütsel kariyer planlaması, örgütün çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri ve çalışanların kendilerini gerçekleştirmeleri için olanaklar sunmak ve çalışanlar için yeni yol haritaları çizmek amacıyla yapılan bir faaliyettir (Fettahlıoğlu vd., 2016:34).

Kariyer planlaması bireysel ve örgütsel kariyer olarak iki bölümde incelenmektedir. Bireysel kariyer planlaması ile birey, kendi yeteneklerini değerlendirerek kariyer fırsatlarını irdeleyip amaçlarına ulaşacaktır. Kariyer planlamasında üstünde durulması gereken öge, var olan fırsatlarla kişisel amaçların uyuşmasıdır. Örgütsel kariyer planlaması ise örgütün, çalışanlarına kendilerini geliştirmesi için fırsatlar sunarak kariyer hedeflerinde yardımcı olacağı bir süreç olarak tanımlanır (Fettahlıoğlu vd., 2016:34).

Ödüllenenek motive edilmiş işgörenler, örgütün öneminin ve değerinin daha çok farkında olacak, istekli ve özverili çalışarak örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaktır (Kaya ve Akyüz, 2015:10).

1.3.2. Ödüllendirme

Örgütlerde başarı gösteren işgörenlerin ödüllendirilmesi sistemi büyük önem taşımakta olup, örgütün aynı zamanda başarıya ulaşmasını sağlar. Başarı göstermiş olan çalışanların ödüllendirilmesi, onların işlerini daha çok severek yapmalarına ve örgüte olan bağlılıklarının artmasını sağlar. Bu sebepten ötürü ödüllendirilerek taçlandırılmış olan başarı, daha fazla başarıyı getirirken aksi durumu da daha büyük tatminsizliklere sebebiyet

verebilir (Fettahlıoğlu vd., 2016:34). Öte yandan, ödöl olarak prim, terfi gibi ekonomik unsurlar ile birlikte manevi yönden işğöreni memnun edecek unsurlar da düşünölmelidir.

1.3.3. Vizyon geliştirme

Vizyon, mevcut durum ile gelecekte olabilecek koşulları birleştirerek arzu edilen geleceğe ulaşma çabasıdır. Diğer bir ifadeyle vizyon, örgütün hayal ettiği geleceğidir (Koçel,1998:76). Hizmet sunan çalışanların yapılan işin bağlı buldukları organizasyonu hangi açılardan etkilediğini ve yapılan işin çalıştıkları organizasyonun hedeflerine desteklerini anlamak isteyebilirler. Örgüt çalışanları onlara sunulan haklarla motive olarak çalışabilirler ancak örgütün vizyonuna da bağlı kalmalıdır. Bu sebepten ötürü vizyon gerçeği yansıtan, hayata geçirilebilir olmalı ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmiş olmalıdır (Oyman, 1999: 52).

Vizyonunu çalışanlarıyla etkin bir şekilde paylaşan örgütlerde, çalışanlar işletmeyi arzu edilen geleceğe taşırlar.

1.3.4. Kurum içi iletişim

Örgütün hedeflerine varabilmesi için örgütü oluşturan birimler ve personel arasında bilgi akışını sağlamak, güdülemeyi sağlayabilmek, eşgüdümlü bir çalışma ortamı oluşturabilmek için gerekli olan iletişim süreci olarak ifade edilebilir (İşler ve Özdemir, 2010: 118).

Başarılı bir örgüt sistemi, iletişim sisteminin etkin bir şekilde kullanılması ile mümkündür. İletişim ağı başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde örgütsel çıktılar yükselecektir (Fettahlıoğlu vd., 2016:35).

Örgüt içerisinde oluşabilecek olan bağlantı yokluğu ya da yetersizliği işletme içerisinde belirsizlik ortamı oluşturabilir. Bu ortam ise stres, iş tatminsizliği, işletmeye karşı güven kaybı, örgüte bağlılığın azalması, üretkenlikte azalma ve hatta işi bırakma gibi olumsuzluklara sebebiyet vermektedir (Schweiger ve Denisi, 1991: 127).

1.4. İçsel Pazarlamanın Amaçları

İçsel pazarlama, örgüt faaliyetlerini iç ve dış müşterileri tatmine ulaştıracak şekilde organize ederek, örgütün misyonuna ve vizyonuna ulaşmak amacıyla işgörenleri istihdam ederek muhafaza etmek ve böylece dış müşterileri tatmin edebilmektedir (Yapraklı ve Özer, 2001:59).

Etkili bir içsel pazarlama, örgütten ayrılma sirkülasyonunun azalmasına, hizmet kalitesinde artışa, personelin yaptığı işten tatmin olmasına ve işletmede oluşabilecek her türlü değişikliğe çalışanların hazır ve adapte olmalarının sağlanmasına yardımcı olacaktır (Opoku vd., 2009: 319).

İçsel pazarlamanın temel amacı, sunulan ürünlerin alıcılarda memnuniyet oluşturmasını sağlamaktır. İçsel pazarlama ile iç müşterilerde en etkin şekilde hizmet etme bilinci oluşturulmaya çalışılarak içsel pazarlamada daha aktif olma amaçlanmaktadır (Kotler vd., 1999:320).

İçsel pazarlama dış müşteri tatminine ulaşmak amacıyla yapılır. Böylece müşterilerin örgüte olan bağlılıkları artacak, örgütün pazar payları yükselecektir. Hizmet işletmelerinde müşteriye memnun edebilmenin yolu işgörenlerin tatmininden geçmektedir. Bu nedenlerle nitelikli çalışanlar işe alınarak, onlara eğitim verilerek motivasyonları sağlanırsa dış müşteri tatmini de artacaktır (Varinli, 2008:114).

İçsel pazarlamanın açıklanan temel amaçlarından başka diğer amaçları ise şöyle sıralanabilir (Varey ve Lewis, 1999: 927):

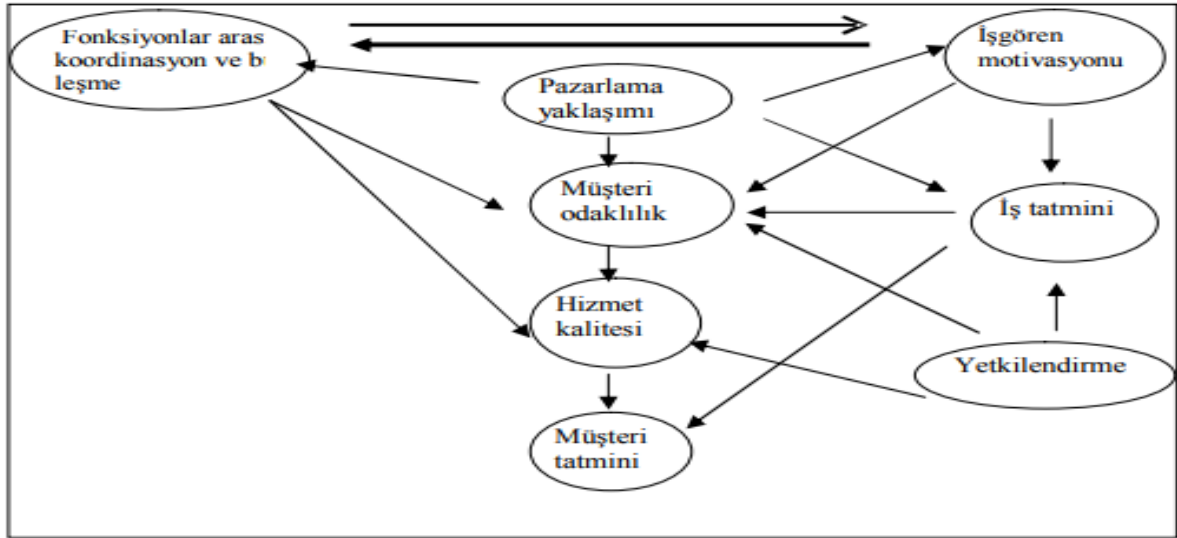
- Kurumdaki vasıflı çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak,
- İdareciler ve çalışanlar arasında iş birliğini sağlamak ve arttırmak,
- Rekabetçi ekonomik çevrede uygun yönetim biçimlerini belirlemek
- Üretkenliği arttırmaktır.

1.5. İçsel Pazarlama Modelleri

Geniş anlamıyla içsel pazarlama tanımlanacak olursa, çalışanların motivasyonunun artırılarak bölümler arasında bütünleşik halde çalışmalarının sağlanıp, değişime açık çalışanlar yaratmak olacaktır. Böylece örgüt, müşteri tatminine ulaşacaktır. Tanımda yer alan temel belirleyiciler çalışanların tatmini, motivasyonu, bölümler arasında koordine çalışma, dış müşteriye yönelik ve onların tatminini sağlamak isteyen çalışanlar oluşturmaktır (Refig and Pervaiz, 2000: 455'den akt. Çoban: 2004: 91-92).

1.5.1. Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama modeli

Belirtilen tanımlardan yola çıkarak oluşturulmuş olan içsel pazarlama modeli, şekil 1.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama modeli

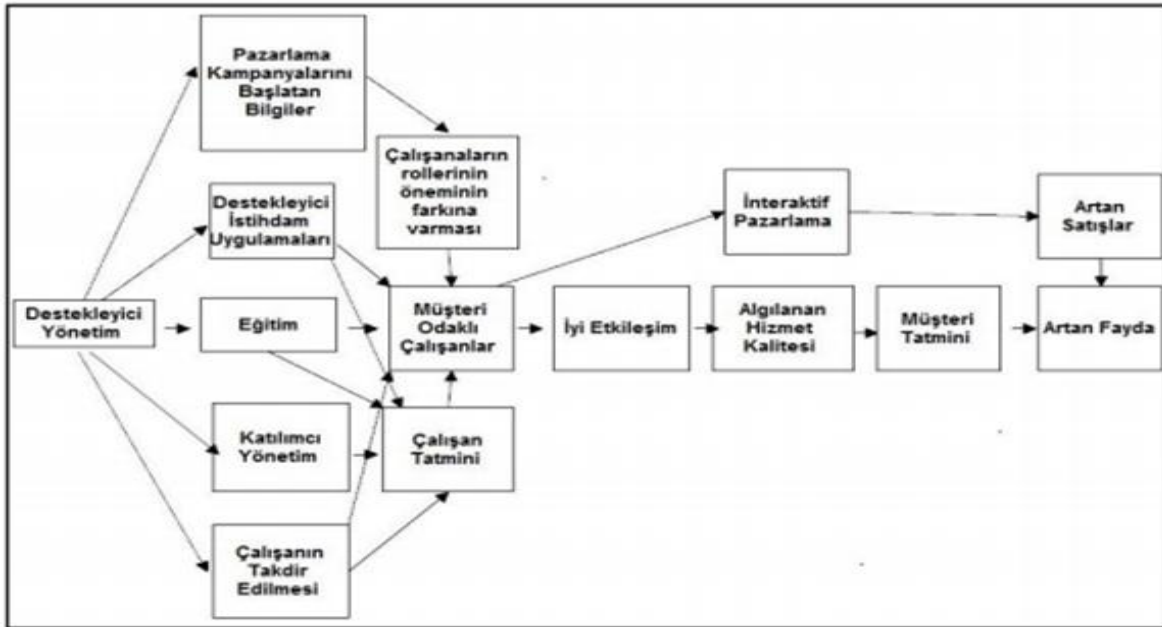
Kaynak: Rafiq ve Pervaiz, 2000:455

Modelin temelinde çalışanların motivasyonunu arttıran, birbirleri arasında koordinasyonun oluşmasını sağlayan ve müşteriye merkeze alan bir yaklaşım bulunmaktadır. Müşterinin temelde yer alması, organizasyonun amaçlarına ulaşması ve müşteriye tatmin edebilmek için önem arz etmektedir. Bölümler arası koordine çalışma, işgören performansını ve iş tatmini arttırmayı; işgörenlerin motive edilmesi, bölümlerin birbirleri içinde koordine çalışmasını ve iş tatminini; iş tatmini, müşterilerin

memnuniyetini; yetkilendirme ile etkileşim halindeki fonksiyonların başarısını etkilemektedir. Böylelikle bu aşamalar, müşteriye merkeze almayı sağlamak ve varılan sonuç hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve müşteri tatmini olmaktadır (Çoban, 2004:92).

1.5.2. Grönroos'un içsel pazarlama modeli

Grönroos'un orijinal modeli, personeli satış düşüncesiyle hareket ettirmeye ve müşteri odaklılığa önem vermeye dayanır. Bu sayede, şirket personelleri, interaktif pazarlamadan da yararlanarak daha etkin bir hizmet kalitesi ve daha yüksek satışlar elde ederek daha da fazla kazanca ulaşabilirler (Ahmed ve Rafiq, 2002:36).



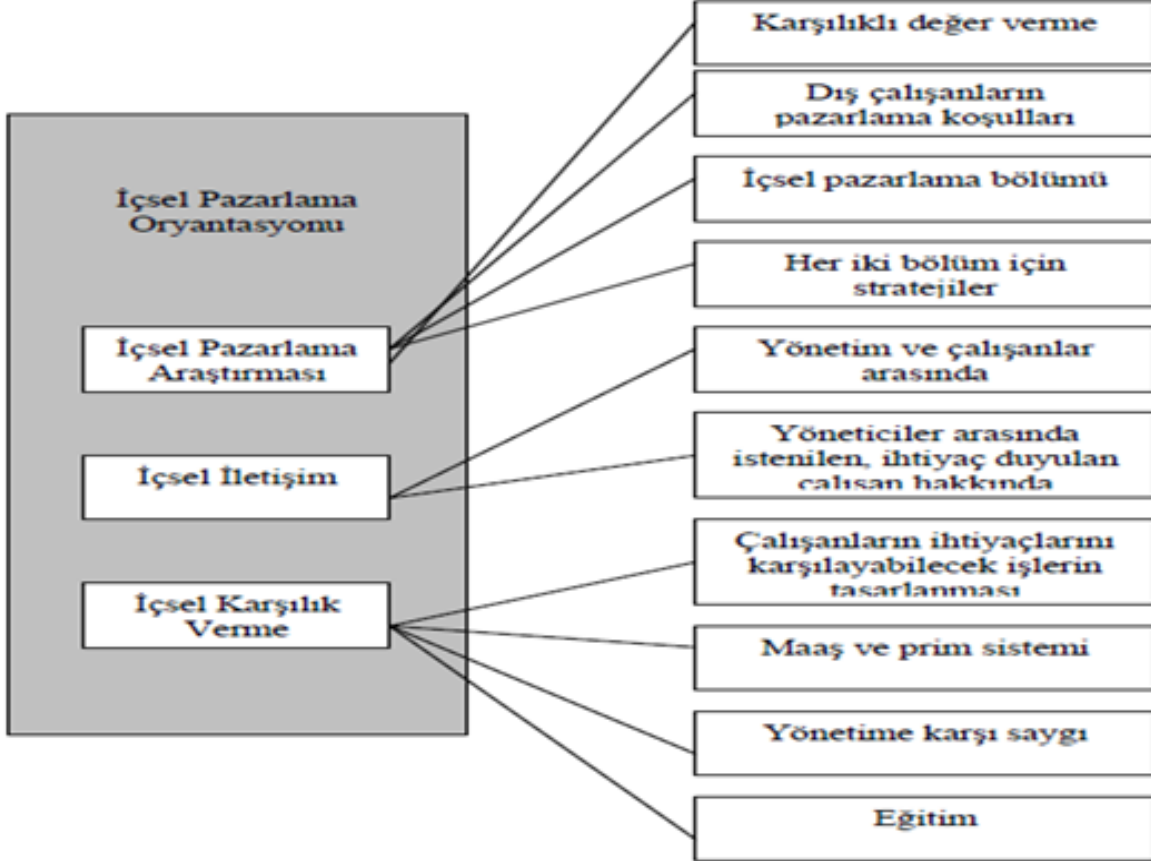
Şekil 1.3. Grönroos'un içsel pazarlama modeli

Kaynak: Ahmed ve Rafiq, 2002:37

Şekil 1.3.'te görüldüğü üzere yönetimin destekleyici olması, Grönroos tarafından geliştirilen içsel pazarlama modelinin temel unsurlarından birisidir. Yine katılımcı yönetim anlayışının sağlanmasının, Grönroos modeli kapsamında önemli bir yeri olduğu anlaşılmaktadır. Bu modelin Berry'nin geliştirdiği modele benzer yönlerinin olduğu değerlendirilmesini yapmak yanlış olmayacaktır.

1.5.3. Lings'in içsel pazarlama modeli

Lings tarafından ortaya konulan bu modelde içsel pazarlama oryantasyonu 3 boyut altında incelenmiştir (Lings, 2004:409).



Şekil 1.4. Lings'in içsel pazarlama modeli

Kaynak: Lings, 2004:409

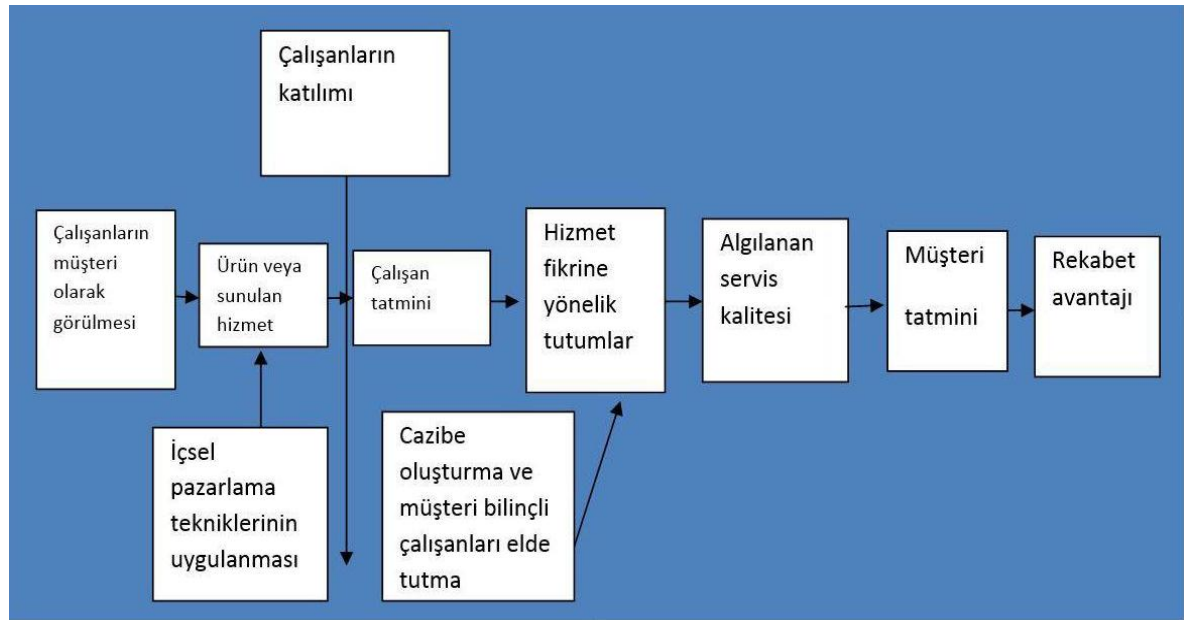
Şekil 1.4'te görüldüğü üzere bu boyutlar; içsel pazarlama araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık vermedir. İçsel pazarlama araştırmasında içsel pazarlama konusu ile ilgili bilgiler, işin göze çarpan nitelikleri, çalışma koşulları ve işgören memnuniyeti ve bunu etkileyebilecek olan hem iç hem de dış faktörler, aynı personel için rekabet halinde olan diğer örgütler ve bu örgütlerin uygulamaları, yasal düzenlemeler gibi dış etmenleri içermektedir. İçsel iletişimler bölümünde, içsel pazarlama karmasının bir ögesi olarak verimli içsel iletişime gereksinim duyulmaktadır. İçsel iletişimde etkinlik, koordinasyon ve birlikte hareket edilmesini sağlamaktadır. İçsel karşılık vermede ise içsel pazar ile ilgili bilgilere geri dönüş sağlama çeşitli şekillerde olabilmektedir. Bu aşamada

yararlanılabilecek yaklaşımlardan bir kısmı ise; iş tasarımı, maddi ve manevi ödüller, arzu edilen gelir, eğitim, iş güvenliğinin sağlanması, içsel iletişimlerdir (Çoban, 2004:93).

1.5.4. Berry'nin içsel pazarlama modeli

Leonard Berry Modeli'nin ayırt edici özellikleri şöyle sıralanabilir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 35):

- Çalışanlara müşteri gibi davranmak çalışanın iş ile ilgili tutumunda değişikliklere yol açar. Böylece daha iyi hizmet ortaya koyan ve rekabetçi kimliğini ön plana çıkaran çalışanlar ortaya çıkar.
- Çalışanlara müşteri gibi davranılarak, işletme için bir diğer ürünün varlığını kabul edildiği gösterilir; bu şekilde, müşteri ihtiyaç ve istekleri gündeme gelir ve ürünün müşteriler için cazip hale gelmesi sağlanır.
- İşlere ürün gibi yaklaşarak davranmak, insan kaynakları yönetiminden daha farklı bir uygulama anlayışı gerektirir ve temel pazarlama uygulamalarını iç pazarda müşteri gibi görülen çalışanlara müşteri odaklı bir yaklaşım sunmayı gerektirmektedir.



Şekil 1.5. Berry'nin içsel pazarlama modeli

Kaynak: Ahmed ve Rafiq, 2002:14

Şekil 1.5.'te görüldüğü üzere işletmede çalışanlar müşteri olarak kabul edilir ve onlara müşteri gibi muamele edilmektedir. Böylece çalışanlar müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini anlamada daha başarılı olurlar. İşletme ürün ya da hizmet sunarken müşteri odaklı olmayı öğrenir. Pazarlamaya yeni bir yaklaşım ve bakış açısı getiren bu model, işgörenlere değer vererek, iş tatminini arttırmak ve böylece işi daha çekici hale getirerek işletmeye pazarda rekabet avantajı oluşturmayı hedeflemektedir.

1.6. İçsel Pazarlama Stratejileri

İçsel pazarlama anlayışının benimsenmesiyle örgütler, rakipleriyle olan rekabetlerinde iç ve dış müşterilerinin gözünde değerlerini arttırmaktadır. Örgütlerin iç müşterileri ile alakalı bilmek istedikleri ana bilgiler işgörenin yaptığı işin niteliği, çalışma koşulları, işgörenin tatmin olmasını sağlayan bütün faktörler ile diğer rakip örgütlerin, işletmenin kendi çalışanlarını elde etmeye yönelik her türlü çabalarını ele almaktadır. Bu bilgiler ışığında içsel pazar bölümlendirilerek içsel pazarlama karması geliştirilmektedir (Özgün, 2016:10).

1.6.1. İçsel pazarın bölümlendirilmesi

Örgüt çalışanları işletmenin içsel pazarını oluşturmaktadır. İşletmenin hedeflediği amaçlarına ulaşabilmesi için içsel pazarlama stratejilerinin benimsenmesi gereklidir. İç müşterileri yani çalışanları tatmin edebilmek için öncelikle içsel pazar bölümlendirilmelidir. Frost ve Kumar, ön hat personeli ile destek kadro olmak üzere çalışanları bölümlendirmiştir. Ön hat personeli müşterilerle doğrudan etkileşime geçen personeldir. Destek kadro çalışanı ise ön hat personelinin dışında kalan çalışanlardır. Bir diğer bölümlendirmede şirket personelinin müşteri ile etkileşimlerine göre gruplandırılmıştır. Bunlar:

- Bağlantı kuranlar: Müşteriler ile çok sık ya da belli aralıklarla etkileşim kuran çalışanlardır.
- Modifiye ediciler: Genel olarak müşteri ile karşı karşıya gelmeden daha az bağlantı kuran çalışanlardır.
- Etkileyiciler: Çevredeki çalışanlar üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olup müşteri ile bire bir bağlantı kurmayanlardır.

- Soyutlananlar: İçsel pazarın bölümlendirilmesinde müşteri ile etkileşimde bulunmayan çalışanları ifade etmektedir. (Yapraklı, Özer, 2001:60)

1.6.2. İçsel pazarlama karması

İçsel pazarlama karması ile örgüt yönetimince kontrol edilmekte olan pek çok öge, hedeflenen dış müşterilerin oluşturduğu pazarın isteklerinin karşılanması amacıyla, bir bütün olarak algılanıp kaynaştırılmaya çalışılmaktadır. İçsel pazarlamayı açıklamak amacıyla pazarlama kavramındaki 4p (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) unsurlarının yanı sıra fiziksel olanaklar, süreç ve katılımcılar da eklenerek 7p kavramı ele alınmıştır (Ahmed ve Rafiq, 2002:49).

Ürün

İçsel pazarlamada somut ürün kavramından bahsetmek mümkün olmadığı için buradaki ürün tanımında öz ürüne etki edecek unsurlardan bahsedilebilir. Örneğin bir iş ilanında yer alan pozisyon, ilan tarihi ve görsellerden ürün olarak bahsedilebilir.

Stratejik aşamada ise, değer ve tutumların tümünü ifade ederken taktiksel aşamada performans ölçümleri, müşteriye elde tutma yollarını içerir. Daha temel olarak bahsetmek gerekirse de ürün işin kendisidir (Ahmed ve Rafiq, 2002:50). Başka bir ifade ile içsel pazarlama uygulamalarında ürün, iç müşteriler yani çalışanlar için işin kendisi olarak düşünülebilir. Sosyal etkinlikler, seminerler, insan kaynakları uygulamaları da genişletilmiş ürün olarak ele alınabilir (Kaçaroğlu, 2015:17).

Fiyat

İçsel pazarlama faaliyetlerinde fiyat, ürünün yani işin çalışanlarca benimsenmesinin psikolojik maliyetidir. Bu sebeple ücret, işgören tatmininde önemli unsurlardan biridir. Burada iş tanımları ve iş değerlendirmesine dayalı bir ücretlendirme yerine yeteneğe dayalı ücretlendirme gündeme getirilmektedir. Bu sistemin ön plana çıkarttığı yetenekli çalışan tipi müşterilerin taleplerine karşılık verebilecek, yaratıcı ve esnek çalışanlardır (Çoban, 2004:95).

Burada fiyattan bahsedilen ücretlendirmedir ve çalışan tatmininde dikkatlice kullanılması gereken en önemli öğelerden birini oluşturmaktadır.

Tutundurma

İşletme çalışanları kurumun iç müşterilerini oluşturduğu için, tutundurma faaliyetlerini iç müşterilere de uygulamak şarttır. İçsel pazarlamada insan kaynakları yöneticileri tutundurma faaliyetleri için çalışanlarla iletişim kurmalıdır. Tutundurma faaliyetleri, kurum içerisinde yeni uygulamalar, eğitim programları kitle iletişim araçları kullanarak sağlanabilir (Ballantyne, 2000: 277).

Dağıtım

Ürünlerin müşterilere ulaştırılırken kullanılan sistemleri ifade eden kavram, dağıtımdır. İçsel pazarlama ile ilgili yapılan eğitimler, konferanslar yer kavramına örnek verirken, yapılan konferanslara ve eğitimlere gelerek sunum yapan kişiler de dağıtım kanallarıdır. Bunların dışında, gelişen teknoloji uygulamalarını kullanarak iç müşterilere hizmet götürülmesi de dağıtım kanalına girmektedir (Çoban, 2004:95).

Fiziksel olanaklar

Hizmet soyut bir kavramı oluşturduğu için, fiziksel olanaklar hizmet işletmeleri için önemle üstünde durulması gereken konulardan birini oluşturmaktadır. Fiziksel olanaklar, müşteriler için dokunulabilir, hissedilebilir bir nitelik kazandırmakta, yani soyut ürünleri somutlaştırmaktadır. Ayrıca müşterilerin düşüncelerinin şekillenmesinde fiziki olanaklar etkin bir rol oynamaktadır. İçsel pazarlama kavramında ise çalışan personelin sahip olduğu fiziksel imkanlar, örneğin ofis çalışanları için masa, sandalye gibi ekipmanlar, sahada çalışanlar için ise iş güvenliği imkanları fiziksel olanaklar içerisinde değerlendirilebilir (Kaçaroğlu, 2015:20).

Süreç

Genişletilmiş pazarlama kavramlarından olan süreç yönetimi hizmetin elde edilmesinden, müşteriye aktarılmasına kadar kullanılan bütün faaliyetleri ifade eder. Hizmetin kalitesi artarsa kurumların başarılı olacağı açıktır. İç müşterilerin de çalıştığı

kurumdan hizmet aldığı düşünülduğünde, bu sürecin başarılı bir şekilde planlanması gerekir (Öndoğan, 2010:8).

Katılımcılar

İçsel pazarlama yalnızca iç müşterilerin değil dış müşterilerin de ihtiyaç ve beklentilerini karşılama açısından büyük önem taşımaktadır. İçsel pazarlama çalışanların istek ve beklentilerini karşılamaya yardımcı olan bir süreç olduğundan, iç müşterilerin iş birliği içerisinde çalışması gerekmektedir (Dündar ve Fırlar, 2006:132). Katılımcılar, hem ürünün dağıtımını ile ilgili olan insanları hem de ürünleri alan dış müşterileri ifade eder. Çalışanlar doğrudan bağlı buldukları üstlerinden etkileneceği için, iletişim kurulan personelin gruplandırılması, içsel pazarın bölümlendirilmesi, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde insan kaynakları uygulamaları ile içsel pazarda daha etkili iletişim kurulabilir (Ahmed ve Rafiq, 2002:57-58).

1.7. İçsel Pazarlamanın Yararları

İçsel pazarlamanın yararları dört başlık altında toplanabilir. Bunlar; çalışan devir hızında düşüş sağlanması, hizmet kalitesinde ve çalışan tatmininde meydana gelen artış, organizasyonda meydana gelebilecek değişikliklere en iyi şekilde adapte olabilmektir. Diğer yararlar da şu şekilde sıralanabilir (Ene, 2013:70):

- İşten ayrılmaların sayısında önemli bir azalma gerçekleşir. Personelin örgüte bağlılığının artmasından dolayı iş gücü devir hızı düştüğünden işe alma ve eğitim maliyeti, hatalı ürün ve hizmet üretiminde azalış bakımından işletmenin maliyetleri azalmaya başlar.
- Çalışanlar işlerini severek yaptıklarından işe bakış açıları değişir, bunun sonucunda çalışan tatmininde artış gerçekleşir.
- Çalışanlar kurumlarından memnun olup, işlerine kendilerini adadıklarından, hizmet kalitesi artar.
- Örgütlerde değişime ve yeniliklere kucak açan örgüt kültürünün oluşumu kolaylaşır. Ayrıca işgörenlerin örgütte oluşan değişime gösterdikleri tepkiler azalır.

İçsel pazarlamayı benimseyen ve bunu en iyi şekilde uygulayabilen işletmeler, çalışanlarının işlerine bağlı olmalarını sağlayacak ve personelinin işten ayrılma oranlarını düşürecektir. Örgütlerinde işten ayrılma oranını düşüren işletmeler, yeni personel olarak onları eğitme, bilgilendirme gibi maliyetlerden de kaçınmış olacaktır.

İçsel pazarlama uygulamalarını başarılı bir şekilde uygulayıp, personelinin adapte edebilen işletmeler her türlü değişime de açık olacak ve değişimin getirdiği zorlukların üstesinden kolaylıkla gelebileceklerdir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık günümüzde tüm kurumların üzerinde önemle durması gereken bir konu haline gelmiştir. Bağlılık duyan bireyler, örgütün hedeflerine inanır ve uyarlar. İşgörenler aynı zamanda örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için beklentilerin üstünde bir çaba gösterirler. Bu bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlar ve örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler ele alınacaktır.

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Kapsamı

Örgüt çalışanlarının yaptıkları işlerden tatmin olmalarının sağlanması bundan böyle örgütler için mal üretmek, hizmet sunmak gibi ana fonksiyonları ve esas amaçlarından biri olarak görülmektedir. Örgüte bağlılık, çalışanların organizasyon içinde varlığını sürdürmeyi istemesi ve organizasyonun hedeflerine adapte olmasıyla gerçekleşir. Örgüt içindeki çalışanların davranışları önem kazanmış, araştırmacılar özellikle örgütsel bağlılık ile ilgili konuları açıklamaya çalışmışlardır (Gül, 2002:37).

Örgütler için rekabet üstünlüğünü sağlayan konular arasında çalışanlardan yüksek verim sağlamak, üstün performans ve işten ayrılma oranlarının azalması gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Tüm bunlar ise başarılı çalışan gücü ile sağlanabilir. Örgütler çalışanlarından kurumun hedeflerine ve kurumuna sadık, kendisini kurumuna ait hissedeni, örgütte çalışmaktan mutlu ve ileriki hedeflerinde de kurumda kendisini çalışırken gören, iş yerinde ve işlerinde kendinden bekleneni bilen ve buna uygun hareket eden davranışlar bekler. Günümüz örgütlerinin önceliklerinden biri de örgütüne bağlı çalışanlar yaratarak bu insan sermayesinden en yüksek derecede faydalanmaktır. Bunların yanında çalışanların kurumlarında mutluluk hissiyle çalışması tatmin duygularını arttıracak, böylece örgütsel bağlılık hem çalışan hem de kurum için yararlı sonuçlar doğuracaktır (Hoş ve Oksay, 2015:2).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan farklı çalışmalardan çeşitli tanımlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

Örgütsel bağlılık ilk olarak ele alındığı zamanlarda, örgütün amaçlarını benimseyerek çaba gösterip, ailenin parçası gibi hissetmesi olarak ifade edilmiştir (Steers, 1977:46).

Örgütsel bağlılık kavramı Mowday, Porter ve Steers (1979) tarafından, kişinin hedeflerinin ve kıymetlerinin göreceli gücü ve gerekliliği olarak ifade edilmiştir (Bogler ve Somech, 2004: 277-289).

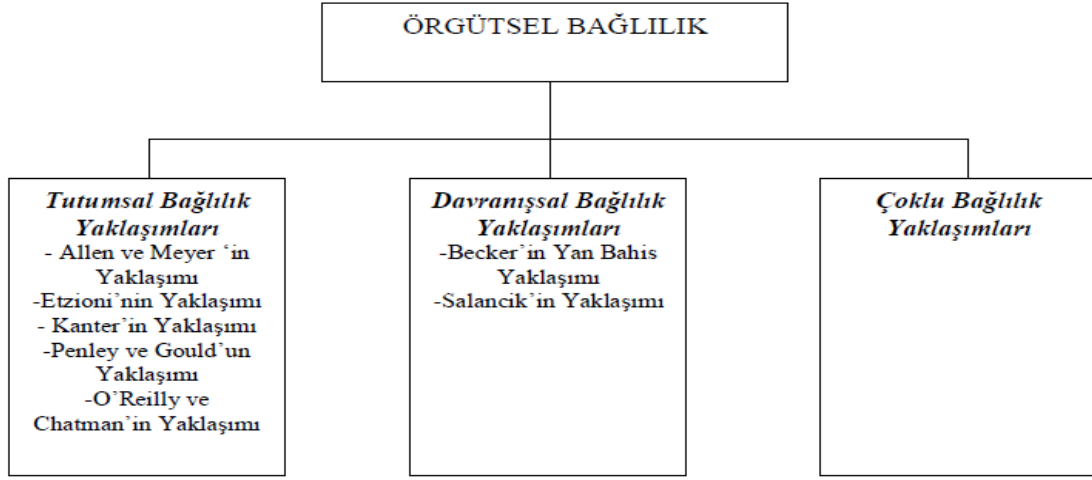
Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine yönelik bir tutum olup, işlerine olan bağlılıkları iş ile ilgili var olan uyumluluklarıdır. Örgütsel bağlılık aynı zamanda kurum personelinin kurumlarına olan psikolojik bağlılığı olarak ifade edilebilir. Çalışanların işlerinden tatmin olması, performanslarının beklentilerin üzerinde gerçekleşiyor olması gibi zamanlarda örgütsel bağlılıktan bahsedilebilir (Demirel, 2009:116).

Örgütsel bağlılık kurum için en önemli amaçlardan biri olup bunu kabul etmesi bu hedeflerine ulaşma arzusu içinde hareket etmesidir. İşgörenleri örgütte tutacak pek çok etmen bulunmakta olup iş yaşamındaki denge, maaş, ikramiye gibi maddi çıkarlar, iş yerindeki eğitim, iyileştirme olanakları bunlar arasında sayılabilir (Durna ve Eren, 2005:211).

Örgütsel bağlılık en basit şekliyle çalışanların örgütlerine bağlı olması demektir. Çalışanlar beklentileri karşılanarak tatmin edildiği sürece işlerini benimseyerek bağlanırlar, örgütün ayrılmaz bir parçası olarak kendilerini görürler. Örgüt kazandıkça kendi kazanmış gibi hisseder, örgütün değer ve vizyonlarını benimser, ne olursa olsun örgütünü yarı yolda bırakmaz. Böylece örgütle kendisini aynı kefeye koyar (Usta ve Küçükaltan, 2012:77).

Tüm bu tanımlar ışığında bireyin kendisini örgüte ait hissetmesi ve kurumunu benimsemesi, örgütünün içinde bulunmaya devam etmek istemesi ve vizyonunu benimsemesi örgütsel bağlılığın ana unsurları olduğu söylenebilir.

2.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar



Şekil 2.1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması

Kaynak: İnce ve Gül, 2005:122

Örgütsel bağlılık; Şekil 2.1.'de belirtildiği gibi tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımı olarak üç başlık altında incelenmektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımı örgütsel bağlılığın neden ve sonuç ilişkileri üzerinde dururken, davranışsal bağlılık yaklaşımı tutumların sonucunu oluşturan davranış ortaya konulduğunda, bu davranışın yinelenmesine sebep olan faktörler ve örgüt çalışanlarının tutumlarına olan etkilerini incelemektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, esas olarak tutumsal bağlılık temelinde bulunup, örgütü oluşturan iç ve dış topluluklara olan bağlılıkların toplamıdır (Gülova ve Demirsoy, 2012:56).

2.2.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımı

Tutumlar kişilerin kendileriyle ilgili olarak belirli olaylar karşısında davranış ve hareketleri olarak meydana çıkar ve inançlarla, değer yargılarıyla şekillenerek faydalı ya da sakıncalı etkilere sebep olabilirler (Eren, 1998:119).

Başka bir tanımlamaya göre ise tutumlar, kişilerin herhangi bir konuya, varlığa ilişkin tepkileridir (Baysal ve Tekarslan, 2004:29).

Tutumlar bireylerin herhangi bir duruma karşı önceden tavrını belli ettiği durumlar olduğundan, örgütlerde çalışanlar bakımından bu tavırların değiştirilmesi oldukça zordur (Koçel, 2003:701).

Tutumlar bilişsel, duygusal, davranışsal olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır. Bilişsel öge, kişilerin nesnelere, olaylar kişiler hakkındaki bilgi ve inanışlarının tümüdür. Duygusal öge ise bireylerin tutumlarının ortaya çıkardığı duygusal olarak verilen tepkilerdir. Davranışsal öge ise, herhangi bir nesne, olay veya kişiye yönelik eylemlerde bulunma eğilimi olarak ifade edilmektedir (Can, 2002:151).

Tutumsal bağlılık ile ilgili çalışmalardan Allen ve Meyer, Etzioni, Kanter, Penley ve Gould, O'Reilly ve Chartman tarafından geliştirilen yaklaşımlar ele alınacaktır.

Allen ve Meyer yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkta en çok ilgi gösterilen konu Allen ve Meyer'a ait olan yaklaşımdır. Allen ve Meyer'a göre tutumsal bağlılık daha çok psikolojik bir durum olarak görülmekte ve tutumsal bağlılığın çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi yansıttığı ifade edilmektedir. Burada en belirgin gösterge bireylerin örgütte kalma isteğidir (İnce ve Gül, 2005:38). Allen ve Meyer tutumsal bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç dalda incelemiştir.

Duygusal bağlılık

Örgütün kural, politika, hedef ve amaçlarının, değerlerinin örgüt üyeleri tarafından benimsenerek kabul edildiği, örgütün her türlü faaliyetlerinin yürekte destek verildiği durumlarda oluşan bağlılık, duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılığın oluşabilmesi için çalışanlar tarafından sahip olunması gereken en önemli faktörler, liderlerine inanmaları, sevgi ve saygı duyarak örgüt ve liderlerinin ortaya koyduğu vizyon ve değerleri inanarak paylaşmalarıdır (Eren, 2012:556-557).

Duygusal bağlılık örgüt çalışanlarının örgütleriyle bağdaşması anlamını taşımaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanlar kendilerini örgütün bir ögesi olarak hissettikleri için örgütleri onlar için değerlidir. Çalışanlar ayrıca örgütleri için emek sarf

ettikleri için örgütsel amaç ve değerleri benimseyeceklerdir. Allen ve Meyer'a göre amaçların yeterince açık bir şekilde ifade edilmesinden, yöneticilerin öneri ve fikirlere açık bir tutum sergilemesi, geri bildirim sağlanması, adaletli ve eşit davranılması gibi etmenler duygusal bağlılığı etkilemektedir (Naktiyok, 2012:64)

Duygusal bağlılıkta çalışanlar, örgütleri ile özdeşleşerek gönülden bağlılık duyarlar. Çalışanlar için kendi değer yargıları ile örgütün değer yargıları örtüştüğü sürece örgütlerine duygusal olarak bağlılık duyarlar.

Duygusal bağlılık, birçok örgütsel çıktı ile ilişkili olduğundan, diğer bağlılık çeşitlerinden farklılık göstermektedir. Bu durum da duygusal bağlılığın devam ve normatif bağlılık çeşitlerine göre daha uzun ve kalıcı bir yapıya sahip olmasını sağlamaktadır. Duygusal bağlılığın bu yapısından hareketle diğer bağlılık çeşitlerine göre daha fazla ağırlık verilmesi gereken bir bağlılık çeşidi olduğu söylenebilir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014:47).

Devam bağlılığı

Devam bağlılığı bireyin örgütten ayrılmasıyla birlikte katlanacağı maliyet ilişkisine işaret eder. Bu bağlılıkta birey örgüte ihtiyacı olduğu için çalışmaya devam eder. Bu bağlılık iş alternatiflerinin birey için azlığı ya da diğer olumsuz yan etmenlerden oluşan temele sahiptir. Bu olumsuzluklar bireyin örgütten vazgeçmesi durumunda katlanmak durumunda kalacağı maliyetlerdir. Devam bağlılığında bireyler kendileri için uygun iş bulamayacaklarına inandıkları için, hali hazırdaki işverenine olan bağlılıkları yüksek olacaktır (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014:47-48).

Bu bağlılık türü ayrıca rasyonel bağlılık olarak da bilinmektedir. Örgütten ayrılmayı maliyet olarak düşünen çalışanlar, örgütten uzaklaşmaları halinde daha kısıtlanmış olanaklarla karşılaşacağını düşünmektedir. Çalışanlar, örgütlerinden ayrılmaları halinde yeni karşılaşacakları durumlara adaptasyon sağlamayı, hak etmiş oldukları maddi imkanlardan yararlanamamalarını birer maliyet olarak görmektedir (Hoş ve Oksay, 2015:4).

Devam bağılılığına etki eden unsurlar ise çalışanların örgütlerinde kazanmış oldukları kabiliyetleri yeni örgütlerine taşımalarındaki zorluklar, örgütünde almış olduğu eğitimden yeni gittiği yerde faydalanamayacak olması, kazanmış olduğu maddi haklarının yeni iş yerinde geçerli olmayacak olması gibi hem bireysel hem de örgütsel etmenler çalışanların devam bağılılığını etkilemektedir (Uyar, 2015:23).

Normatif bağılılık

Normatif bağılılıkta çalışan örgüte bağılılığı bir görev olarak görür ve çalışanın örgüte karşı yükümlülük duygusunu yansıtır. Çalışanların örgüte bağılılık duymaları kişisel yararları için değil, yaptıklarının doğru olduğuna inanmaları, ahlaki yönden bunu doğru görmeleri sebebine dayanır. Normatif bağılılık kişinin kendisini örgüte karşı zorunluluk duyma esasına dayalı bir bağılılık kurmasına dayanmaktadır. Dolayısıyla normatif bağılılık, kişinin ahlaki açıdan bağılılığını gerekçelendirmesiyle ortaya çıkar (Candan, 2014:897-898).

Normatif bağılılık çalışanların aile yaşamı, kültürü, örgütte geçirdiği zaman gibi ahlaki baskılardan etkilenen bir bağılılık çeşididir. Örgütün çalışana sunduğu maddi imkanlar, eğitim programları gibi sağlamış bulunduğu katkılar çalışanların örgütlerine karşı kendilerini yükümlü hissetmelerine neden olmaktadır. Bu durum da kişilerin ahlaki yönden örgütlerine bağılılık duymalarına sebep olmaktadır. Bu bağılılık düşüncesi kişilerin örgütlerine karşı olan borçlarını ödemeleri ile sona ermektedir (Hoş ve Oksay, 2015:4).

Normatif bağılılığın yüksek olması durumunda çalışanlar, örgütte kalmayı “doğru bir davranış” olarak görürler ve böylece örgüt üyeliklerini devam ettirirler.

Duygusal bağılılık “bu örgütte kalmak istiyorum” şeklinde iken normatif bağılılıkta “bu örgütte kalmalıyım” düşüncesi bulunmaktadır. Çalışanlar örgütten ayrılmama yönünde inanca sahiptir.

Açıklamaları yapılmış olan boyutların birbirine benzer bazı özellikler taşımaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir:

- Çalışan ile örgütü arasında oluşan ilişkiyi ortaya koyarlar.

- Çalışanların içinde bulunduğu ruh halini yansıtır.
- Bahsedilen boyutlar, örgütte bulunmaya devam edip etmeme kararı ile alakalıdır.
- Allen ve Meyer'in ortaya koymuş olduğu bu boyutlar çalışanların işten ayrılma kararları vermelerini engelleyen bir etki göstermektedir (Naktiyok, 2012:66)

Etzioni'nin sınıflandırması

Etzioni örgütsel bağlılığı üç bölüme ayırarak incelemiştir: yabancılaştırıcı, nötr ve moral bağlılık. Yabancılaştırıcı (negatif) bağlılıkta, çalışanlar davranışlarının sınırlandırıldığı ve kısıtlandığını hissettikleri için örgüte karşı olumsuz bir tavır takınmaktadır. Nötr (hesapçı) bağlılık ise çalışan ve örgüt arasında meydana gelen değişim ilişkisinden kaynaklanır. Çalışan bireyler örgütleri için ortaya koydukları emeklerin tam olarak alındığına ya da benimsendiğine inandığı takdirde oluşan bağlılık nötr bağlılıktır. Burada çalışan birey verilen ücret karşılığında kendisinden beklenen iş miktarı kadar ortaya ürün ya da hizmet koyar. Moral bağlılıkta, bireyler örgütün amaçlarını, hedeflerini, değerlerini kendisi için özdeşleştirip içselleştirerek örgüte karşı yüksek derecede bağlılık gösterir ve olumlu duygular içerisinde olur (Gülova ve Demirsoy, 2012:58).

O'Reilly ve Chatman yaklaşımı

O'Reilly ve Chartman örgütsel bağlılığı yaptıkları çalışmada psikolojik bir boyut olarak irdeleyerek uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç dalda incelemiştir. Uyum boyutunda bağlılık, örgütsel değerler ile iç içe değildir, daha çok bireyin koşullara rıza göstermesinden dolayı oluşur. Özdeşleşme boyutunda ise birey, örgütün amaçlarıyla kendi değerlerini birleştirir. Diğer bir ifadeyle çalışan birey, örgütün amaçlarını kabul ederek kendine uyarlar. İçselleştirme boyutunda, bireyin değerleri örgüt içindeki diğer bireylerin değerleriyle uyumlu bir şekilde olur (Gülova ve Demirsoy, 2012:58)

Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Kanter'a göre örgütsel bağlılık örgütsel ihtiyaçların ve kişisel deneyimlerin kesişiminden meydana gelir. Bu bağlılığa göre, kişiler istek ve enerjilerini örgütlerine vermeye gönüllü olmalı çünkü örgütler birer sosyal sistemlerdir ve bu sistemlerin ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Bireyler bağlı oldukları örgütleri için olumlu duygular

beslerse ve kendilerini örgütlerine adarlarsa, örgütlerinin beklentilerini gerçekleştirebilirler (Çetinel, 2008:64).

Penley ve Gould yaklaşımı

Penley ve Gould yaptıkları araştırmada Etzioni'nin modelini esas alarak örgütsel bağlılığın pozitif-moral, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç temel boyuttan oluştuğunu ele almışlardır. Pozitif-moral bağlılıkta birey örgütün amaçlarını kabul ederek kendini adamakta, örgütün başarı ve başarısızlıklarından ötürü kendisini sorumlu hissetmektedir. Hesapçı bağlılıkta ise işgörenler, ortaya koyduklarından ötürü maddi anlamda kazançlar beklemektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışan bireylerin örgütten başka iş alternatiflerinin kalmadığı durumda meydana gelir. Çalışan, örgütün ona sunmuş olduğu maddi kazanç ve cezaların performansına bağlı olarak verilmediğini düşünür bundan dolayı örgütten uzaklaşma duygusuna kapılır (Penley ve Gould, 1998:46-50).

2.2.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımı

Davranışsal bağlılık, bireylerin davranışlarına göre gelişme göstermektedir. Birey davranışını sergiledikten sonra, bunu sürdürmekte ve daha sonra bu tavrına bağlı kalmaktadır. Belli bir zamandan sonra ise onu haklı gösteren tutumlar içerisinde olup, davranışını tekrarlama yoluna gitmektedir (Bayram, 2006:129)

Bir diğer ifadeyle davranışsal yaklaşımda örgütsel bağlılık, çalışanların kendi faaliyetlerine göre bağlılık duygularının geliştiği aşama olarak incelenmektedir.

Çalışanların deneyimleri ile örgüte uyum sağlama süreçleri davranışsal bağlılık altında incelenmiştir. Burada örgüte bağlı kalma ile ifade edilmek istenen, örgütten ayrılmayıp varlığını sürdürme türünden davranışlardır (Hoş ve Oksay, 2015:3)

Becker'in yan bahis yaklaşımı

Becker'in ortaya koymuş olduğu bu yaklaşıma göre, çalışanlar bazı yan bahislere göre, göstermiş oldukları davranışları aslında o davranışla doğrudan ilişkili olmayan davranışlara göre ilişkilendirmesidir. Diğer bir ifade ile, çalışanların ortaya koyduğu davranıştan vazgeçmesi halinde kaybedeceği yatırımları düşünerek bu davranışı devam

ettirmeye istekli olması durumudur. Yan bahisle bahsedilmek istenen, ortaya konulan davranışın, o davranışla çok bağlantısı olmayan başka yararları elde etmesidir (Gül, 2002:48).

Becker yan bahis kavramlarını şu şekilde açıklamıştır:

- Toplumsal Beklentiler: Birey, ait olduğu toplumun kendisinden beklenen davranışlara göre bazı yan bahislere girebilir. Örnek olarak sürekli iş değiştirmek ait olduğu toplulukta istikrarsızlık olarak yorumlanabilir. Birey bu durumda sık sık iş değiştirmekten kaçınabilir.
- Bürokratik Düzenlemeler: Yan bahisle ilgili bir diğer kavram bürokratik düzenlemelerdir. Örnek olarak emekli maaşı için her ay maaşından belirli bir oranda kesinti yapılmış olan bir birey, işinden ayrılmak istediği takdirde bu kesinti yapılan miktarların büyük meblağlara ulaştığını görecektir ve örgütten ayrılma davranışından vazgeçecektir çünkü ayrılması durumunda maaşından kesilmiş olan ve hak etmiş olduğu bu parayı kaybedecektir.
- Sosyal Etkileşimler: Becker'a göre bireyler birbirleriyle ilişki halindeyken kendileriyle ilgili bir düşüncenin oluşmasını sağlamaktadır. Kişiler oluşan bu düşüncelerin zarar görmemesi amacıyla oluşan imajlarına uygun davranışlar sergilemelidir. Örneğin, sözüne güvenilirlik imajı oluşturan bir birey yalan söyleyerek bu kanaatin bozulmasını istemez, dolayısıyla dürüst davranışa bağlılık gösterecektir.
- Sosyal Roller: Birey, içinde bulunduğu sosyal rolün gerekliliklerine uygun davranmaya alışmış olduğundan başka bir rol içerisine girmeyecektir bu yüzden de içinde bulunduğu sosyal rolüne bağlılık göstermiştir (Gül, 2002:48-49).

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımına bağlılığın davranışsal boyutudur. Bu tür bağlılığın temeli ekonomik sebepler oluşturmaktadır ayrıca kişinin işten ayrılması onun maddi, sosyal ve psikolojik yönden etkileyecektir.

Salancik'in yaklaşımı

Salancik'e göre tutumlar ile davranışlar birbiriyle uyumlu olmalıdır aksi halde kişi gerilim ve stres altında olacaktır. Tutumlar ve davranışlar arasındaki ahenk ise bağlılığı getirecektir. Bir kez yapıldıktan sonra geri dönüşü olmayan, şüpheye yer bırakmayan, başkalarının önünde yapılmış olan davranışlar bağlılığa etki göstermektedir (İnce ve Gül, 2005:53).

2.2.3. Çoklu bağlılık yaklaşımı

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan iç ve dış topluluklara hissedilen bağlılıklardan oluşmaktadır. Çalışanların örgüt içindeki iş arkadaşları, idareciler, sendikal gruplar, meslek grupları referans gruplarını oluşturur. Bu referans gruplarının örgütün amaçları haricinde kendilerine özgü amaçları da olabilir. Birey bahsedilen bu unsurlar için farklı bağlılık duymaktadır. Ayrıca bu bağlılık düzeyleri bireylere göre de değişiklik gösterebilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012:59).

Çoklu bağlılık yaklaşımında bir bireyin bağlılığının kaynağı kaliteli ürünlerin uygun ekonomik değerlerle piyasaya sürülmesi olabiliyorken, bir diğer bireyin bağlılık sebebi ise örgütte çalışanlara karşı beslediği yakınlık olabilir (Reichers, 1985:467).

Bireyin örgütü oluşturan iç ve dış unsurlara olan bağlılıklarının toplamı çoklu bağlılık yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Çalışan bireyler mesai arkadaşlarına, sendikalara, mesleki kuruluşlara farklı bağlılıklar gösterebilmektedir.

2.3. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütlerine bağlı olmaları örgüt adına olumlu sonuçlar doğurur. Bu sebeple örgütlerin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyecek etmenlerin farkında olmaları gerekir. Örgütsel bağlılığı kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler etkilemektedir.

2.3.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden ilki kişisel faktörlerdir. Bu bölümde alt başlıkları incelenecektir.

Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında olumlu ilişki bulunmakta olup, yapılan araştırmalarda kadınların bağlılıklarının erkeklere oranla daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Buna sebep olan şey ise, kadınların örgütte buldukları statüyü elde edinceye kadar erkeklere göre daha fazla engelle karşılaşmış olmaları ve bunları aşmaları sonucu örgüte olan bağlılıklarının daha da arttığıdır. Bu görüşü çürütecek diğer bir araştırmaya göre ise, erkeklerin kadınlara göre genellikle daha yüksek pozisyonda ve iyi maaşla çalışmalarının sonucunda örgüte daha fazla bağlı oldukları gündeme getirilmiştir. Diğer bir farklılık ise bazı araştırmacıların annelik, ev işleri gibi rollerin daha baskın olması sonucu kadınların örgüte bağlılıklarının erkeklere nazaran daha düşük olmasıdır (Gürkan, 2006: 35).

Yaş

Çalışan personelin yaşı, kişisel özellikleri arasında olan en önemli değişkenlerdendir. Araştırmacılar, yaş ilerledikçe işgörenin alternatif iş olanakları azalacağından örgütsel bağlılıkla aralarında zorunlu bir ilişki oluşturmaktadır. Yaşı ilerlemiş personelin örgüt içerisindeki mesleğinden, pozisyonundan memnun olduğu, böylece örgütsel bağlılığının yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Özgün, 2016:26).

Çalışanların yaşı ilerledikçe yaptıkları işlerle ilgili bilgileri çoğalır, bu uzun süreli emeklerinin sonucudur. Bu nedenle çalışanların örgütlerine bağlı olması beklenir. Öte yandan gençlerin örgüte yatırımları çok olmadığından yaşlı çalışanlara kıyasla örgütsel bağlılıkları daha zayıftır (İnce ve Gül, 2005:65).

Eğitim seviyesi

Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatından beklentilerini ve iş hayatına bakışlarını önemli derecede etkileyen değişkenlerdendir. Eğitim düzeyi yükseldikçe, beklenen ücret, çalışma koşullarının iyi olması gibi çeşitli beklentiler de yükselmektedir. Ayrıca kişi için prestijli iş sahibi olma, sosyal hayatta yüksek bir statü sahibi olarak ilişkilerini geliştirme ortamı da sağlamaktadır. Ancak yapılan bazı çalışmalara göre, eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Bunun sebebi ise eğitim düzeyi yüksek kişilerin taleplerinin örgüt tarafından yeterince karşılanamaması olarak açıklanmıştır.

Örgütler çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak, onları motive etmek amacıyla birtakım yolları denemelidir (Hoş ve Oksay, 2015:6).

Yapılan bir başka araştırmaya göre ise, çalışanların eğitimi ve bilgi düzeyleri yükseldikçe sorumluluk alma, işin yönetiminde söz sahibi olma, özgürce karar verme durumları arttığı için tekdüzelik ortadan kalkacağı için örgütsel bağlılıkları artar (Eren, 2001:68).

Eğitim seviyesi yüksek olan örgüt personeli, kariyer geliştirmeyi ön planda tuttuklarından örgütün çıkarlarını kendi çıkarları kadar önemsemeyebilir. Diğer yandan eğitim düzeyi düşük çalışanın, örgüte bağlı kalma isteği başka örgütte iş bulamama kaygısıyla açıklanmaktadır (Başyigit, 2006: 45).

Örgütteki çalışma süresi

Kıdem, bir işte ne kadar süre boyunca çalışıldığının göstergesidir. Aynı iş yerinde uzun süre çalışan bireyin kıdemi yüksek olacağından bağlılığının daha yüksek olması beklenir. Buna sebep olan şey ise, örgüte emek harcayan çalışanın örgütten kolay vazgeçememesi ve kazançlarının artması sebebiyle örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyetlere katlanmak istememesidir. Allen ve Meyer (1991) da çalışanların örgütte geçireceği zamanın artması sebebiyle statülerinin yükseleceğinden bahisle, çalışanların örgütteki memnuniyet düzeylerinin yükseleceğini söyleyerek örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında pozitif yönde ilişki kurmuşlardır (Hoş ve Oksay, 2015:6).

Uzun yıllar boyunca aynı örgüt için emek vermiş olan bir çalışanın örgütten ayrılarak başka bir örgüte geçmesi durumunda o örgütte oluşmuş olan haklarını götüremeyeceğinden, örgütten ayrılmayı tercih etmek istemez. Dolayısıyla kıdem arttıkça bağlılık seviyeleri de artar (Güçlü, 2006:70-72).

Psikolojik sözleşme

Çalışan personel ve örgüt arasında iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme olmak üzere iki tür sözleşme vardır. İş sözleşmesi örgüt yönetiminin örgüt üyesiyle karşılıklı hak ve yükümlülüklerini belirledikleri yazılı bir sözleşme iken, psikolojik sözleşme

yöneticilerin, çalışanların her zaman uymak zorunda oldukları örgüt tarafından beklenen davranışlardır (İnce ve Gül, 2005:60-61).

Birey örgütte çalışmaya başladığı andan itibaren psikolojik sözleşmeler oluşmaya başlar. Psikolojik sözleşmeler bireyler ve örgütün birbirlerini doğru algılamaları ile yakından ilişkilidir. Örgütte bir çalışanın psikolojik sözleşmeye yüklediği anlam ile diğer bir çalışanın yüklediği anlam birbirinden farklı olabilir (Atay, 2006:77).

2.3.2. Örgüt yapısına ilişkin faktörler

Bu çalışmada örgüt yapısına ilişkin faktörler takım çalışması, ücret, kariyer fırsatı, yönetim tarzı ve yetki devri başlıkları altında incelenecektir.

Takım çalışması

Örgütler çeşitlenen sorunlarının üstesinden örgüt elemanlarıyla bir ekip oluşturarak takım çalışması yaparak üstesinden gelebileceklerini düşünmektedirler. Örgütteki mesai arkadaşlarına, işlerine ve örgütlerine karşı olumlu tavır içerisinde olan örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (Bülbül, 2007:46).

Takım önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için birlikte hareket eden en az iki kişiden oluşan topluluklardır. Gerek iş verenler gerekse çalışanlar takım çalışmasından faydalanmaktadır. Takımlar iş yaşamına daha fazla insanın katılımının sağlanarak daha uygun çözümler geliştirilmesine, yenilikçi düşünce kalitesinin yükselmesine, personelin daha esnek ve uyumlu olabilmesine imkan sağlamaktadır (Hoş ve Oksay, 2015:8).

Ücret

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunan etmenlerden belki de en önemlisi ücret düzeyidir. Çalışan bireylerin işlerine devam edip etmeme kararı almalarında en belirleyici faktör ücrettir. Bu yüzden ücret ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Ücrete ilişkin düşünceler oluşurken, başkalarının aldığı ücretler de çalışanları etkiler. Çalışanlar ücretlerini benzer gruplarla karşılaştırarak hak ettikleri ücreti alıp almadıkları sonucuna ulaşmaya çalışırlar (Hoş ve Oksay, 2015:7).

Çalışanlar örgüt yönetiminin ücretleri adil bir şekilde dağıttığını bilmek isterler. Ücret yönetimi hem örgütün hem de işgörenlerin beklentilerini karşılamalıdır. Bu da ancak başarılı bir insan kaynakları yönetimi ile mümkündür. Ücret dağıtımının adil bir şekilde yapılması durumunda, işgörenler motive edilmiş olur, örgütte devam etmeleri sağlanır ve hatta örgüt dışından işe uygun bireyler de örgüte çekilmiş olur (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011:131).

Örgüt kültürü

Çalışanlar tarafından örgütsel amaç ve değerler benimsedikçe ve kabul edildikçe, yani örgüt personelinin örgüt kültürüyle olan uyumları arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Demokratik örgüt kültürlerinin örgütsel bağlılığı arttırdığı gözlenirken, bürokratik örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği gözlemlenmiştir (Demirel, 2009:120).

Örgüte ait değerlerin çalışanlarca kabul görülerek uygulanması, aynı zamanda örgüt kültürünün de benimsenmesi sonucunda oluşur ve örgütsel bağlılıktan söz etmeyi mümkün kılar. Chatman ve Eunyong Cha'ya göre (2003) kültür, çalışanların daha yüksek değerler altında toplanarak ve yönlendirilerek motive edilmesidir. Bu da çalışanların birbirine kenetlenerek ortak değer ve inançlar oluşturmalarına fayda sağlar. Bahsedilen değerler ve inançların gücüyle örgütsel bağlılığın oluşması sağlanır çünkü örgüt kültürü sosyal bir yapıştırıcıdır (Gülova ve Demirsoy, 2012:61).

Örgütsel ödüller

Örgütsel bağlılığı oluşturan etkili parçalardan biri de ödüllerdir. Ödemeleri, ücret harici personel verilen yan gelirler, derece – kademe ilerlemeleri, terfi ettirilmesi, ayrıca çalışan personele sorumluluklarının yanında yetki de verilmesi personelin bağlanma hissini arttırmaktadır. Ödüller, hak eden personelin yönetimce tebrik edilmesinin yoludur (Barutçugil, 2004:450).

Çalışanların yönetim tarafından takdir edilmesi ödüllendirme ile sağlanabilirken, çalışanın bu takdir edilme biçimini algılaması ve yorumlaması örgüte olan bağlılığını etkileyecektir. Bu ödüller çalışanda motivasyonu sağlar. Çalışanlar ödüllerin verdikleri

emekler karşılığında adil olarak dağıtıldığına ya da yeterli olduğuna inanırsa örgütsel bağlılığı da aynı düzeyde yükselecektir. Çalışana yapılan ek ödemeler, daha yüksek bağlılıklar doğurmaktadır (Gündoğan, 2009:36-37).

Rol çatışması ve rol belirsizliği

İşgörenlerin yaptıkları işlerde yetkilerinin neler olduğunu bilmemesi, yaptığı iş ile ilgili belirli bir standardının olmaması, sorumluluklarının açıkça ifade edilmemiş olması, yaptığı işte kendisinden beklenenlerin çalışana anlatılmaması gibi durumlar rol belirsizliğini meydana getirir (Ceylan ve Ulutürk, 2006:50)

Rol çatışması ise; örgüt içerisinde çalışandan birbirinin karşıtı taleplerin beklendiği durumlarda meydana gelmektedir. Bu durumda çalışan, herhangi bir isteği karşılarken diğerlerini karşılayamamakta ya da karşılaması zorlaşmaktadır. Rol çatışmasının çalışan kaynaklı rol belirsizliğinin ise örgüt kaynaklı olarak meydana geldiği söylenebilir (İnce ve Gül, 2005:68).

2.3.3. Örgüt dışı faktörler

Örgütsel bağlılığı, kişisel ve örgütsel faktörlerin haricinde örgüt dışı faktörler de etkilemektedir. Bu başlıkta profesyonellik ile yeni iş bulma olanakları incelenecektir.

Profesyonellik

Profesyonellik bireyin mesleğe bağlılığı, mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri içselleştirmesi ile ilgili bir kavramdır. Profesyonel bireyler sosyal sorumluluk sahibi, kendi kurallarını koyabilen, özerk hareket edebilen, kendi alanları ile ilgili çeşitli toplantılara katılarak gruplaşma davranışı içerisine girerler (İnce ve Gül, 2005:84). Örgüt çalışanları bu özelliklere sahip oldukları müddetçe örgüte bağlı olacak ve profesyonelce hareket edeceklerdir.

Yeni iş bulma olanakları

Araştırmacılar, çalışan bireyler için yeni iş bulma olanaklarının azalmasıyla örgütsel bağlılığın artacağını öne sürmüşlerdir. Örgüt dışında yeni bir iş bulma olasılığının

azlığının farkında olan çalışanların örgüte bağlılıklarının daha da arttığı gözlemlenmektedir. Bu sebeple de ekonomik kriz dönemi gibi dönemlerde sınırlı iş olanakları olacağından çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha da artması beklenmektedir (Balay, 2000:67).

Yeni iş olanaklarını elde etme imkânları olmasına rağmen örgütte kalmak isteyen çalışanlar ile bu iş olanaklarına ulaşma şansı olmadığı için örgütte kalan işgörenler arasında örgütsel bağlılık açısından fark bulunmaktadır. Buna sebebiyet veren durumun işgörenlerin eğitim düzeyi olduğu belirtilse de, yeni iş bulma olanağı fazla olmasına rağmen örgütte kalmayı tercih eden çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Leong, Furnham ve Cooper, 1996:1360).

2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılık, bağlılığın derecesine göre olumlu veya olumsuz sınıflandırılabilir. Örgütsel amaçlar, çalışanlar tarafından benimsenebilir düzeyde olmadığı takdirde, yüksek düzeydeki bağlılık, örgütün dağılmasına neden olabilirken, akılcı ve kabul edilip uygulanabilen amaçlar olduğunda yüksek düzeyde bağlılığın örgüt için etkili davranışlarla sonuçlanması söz konusudur. Örgütsel bağlılık davranışsal sonuçlarla yani özellikle işinden memnun olma, güdülenme, kararlara ve işe katılım, örgütte kalma isteği gibi davranışlarla olumlu ilişkiler içindeyken, iş değiştirme ve işe devam etmeme gibi sonuçlarla olumsuz bir ilişki içindedir (Balay, 2000:83-84).

2.4.1. Düşük örgütsel bağlılık

Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta birey, kendisini örgüte bağlayan etkenlerden uzak olmakla birlikte bireysel çalışmalarda geri olup, grup bağlılıklarının sağlanmasında da en az çabayı gösterirler. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık durumunda, personelin kendisini ortaya koymadan çalışması, örgütün amaç ve çıkarlarını göz ardı ederek davranışlara sebebiyet verebileceği gibi müşterilerin güveninin yitirilmesine sebep olmakta, böylece gelir kayıpları oluşmaktadır. Örgütte yayılan kötü durum, örgütün otoritesine tehdit oluşturmakta ve yöneticilerin sorgulanır duruma gelmesine sebep vermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:54).

2.4.2. İlimli örgütsel bağlılık

Bu tarz bağlılıklarda, bireysel deneyimlerin fazla fakat örgütsel bağlılığın tam olarak olmadığı görülmektedir. İlimli örgütsel bağlılık düzeyinde, çalışanlar sistem tarafından şekillendirilmeye karşı çıkmakta bu sebeple de birey olarak kendilerini koruma çabasına girmektedirler. Bu bağlılık boyutunda personel, örgütün bazı değerlerini kabul ederek örgütle bütünleşmeyi kabul ederken, diğer bir yandan da bireysel değerlerini korumayı sürdürmektedir. İlimli düzeyde bağlılık boyutunda her zaman olumlu sonuçlarla karşılaşılabilir. Burada çalışanlar, topluma karşı sorumlulukları ile örgütlerine sadakat arasında bocalayabilirler. Bu durum, örgüt açısından verimsizliğe sebep olabilir (Bayram, 2006:136).

2.4.3. Yüksek örgütsel bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde çalışanlar, örgütlerine karşı kuvvetli tavır ve davranışlarla bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde birey, yönetim tarafından sadakatinden dolayı ödüllendirilirken, mesleğinde başarı ve ücretinde doyuma ulaşır. Bu çalışanların iş arkadaşlarından, örgütteki geleceklerinden doyumları yüksektir. Bu kişilerin işten ayrılmaları ancak işten doyumsuzluk sağlamaları, az ödüllendirilmiş olmaları gibi durumlarda meydana gelebilecek bir durumdur. Yüksek bağlılık düzeyi bazen personelin gelişmesini sınırlandırırken, yaratıcılığı bastırmakta ve gelişmeye ayak sürmektedir. Bazen de iş dışı ilişkilerde stres, gerilim, insan kaynaklarını etkili kullanamama gibi olumsuz sonuç doğurabilecek durumları beraberinde getirmektedir (Bayram, 2006:136).

2.5. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi

İçsel pazarlamanın temelinde, çalışanların yönetim tarafından önemsendiğinin hissedilmesini sağlayarak ve onların ihtiyaçlarının karşılanması fikri yatmaktadır. İçsel pazarlamanın başarılı bir şekilde uygulanmasıyla çalışanlarının yalnızca örgütlerine karşı bağlılıkları artmaz aynı zamanda işlerini sahiplenerek motivasyon ve tatmin düzeyleri de artar. Yapılan çalışmalarda içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. İçsel pazarlamanın olumlu etkisi ile çalışanlar, işlerinde minimum çaba

yerine maksimum çaba gösterecek ve böylece dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini daha iyi karşılayabileceklerdir (Caruana ve Calleya, 1998:108).

Örgütler, içsel pazarlama ile çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırma imkânına sahiptir. Bu konuyla ilgili yapılmış olan pek çok araştırma bulunmaktadır. Örneğin, İngiltere’de çok uluslu işletmelerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda, içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler saptanmıştır (Naude vd., 2003:1205-1220).

Banka şubelerinde bulunan yöneticiler üzerinde yapılan bir diğer araştırmada içsel pazarlamanın vizyon, ödüllendirme, eğitim ve kurum içi iletişim boyutları incelenerek bu boyutların örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğine ulaşılmıştır. Ayrıca içsel pazarlama boyutlarından vizyon, eğitim ve ödüllendirmenin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde etki oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır (Caruana ve Calleya, 1998:110-113).

Ayrıca, Ting (2011)’in yaptığı çalışmada içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olduğu kanıtlanmıştır. Ting çalışmasında, içsel pazarlamanın eğitim, destek, iletişim ve motivasyon boyutlarını ele alarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmış ve içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu kanıtlamıştır (Ismail ve Sheriff, 2017:91).

Akademik personel üzerinde yapılmış olan başka bir araştırmada ise, içsel pazarlamanın eğitim-vizyon, ödüllendirme ve kurum içi iletişim boyutları ele alınarak örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ile ödüllendirme ve kurum içi iletişim boyutları arasında pozitif bir ilişki bulunurken, eğitim-vizyon boyutu ile duygusal bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın devam boyutu ile içsel pazarlamanın boyutları arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Demir, Usta, Okan, 2008:153).

Otomotiv sektöründe yapılan diğer bir uygulamada, içsel pazarlama tek boyut olarak düşünülmüş, örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Uygulama sonuçlarında, içsel pazarlama ile duygusal bağlılık ve

normatif bağıllık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunurken, devam bağıllığı ile içsel pazarlama arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009:54-55).

İçsel pazarlama örgüt içerisinde bir bütünlük içererek süreklilik arz etmelidir. Örgüt içerisinde çalışanlar arasında iletişim sağlanmalı ve farklı bölümler arasındaki çalışanlar arasında işbirliği sağlanmalıdır. Takım çalışması yapılmalı ve örgütte eğitim ön plana çıkarılmalıdır. Örgütsel bağıllıkta yapıldığı gibi içsel pazarlama uygulamalarında da çalışanları bilgilendirme, ikna etme, güdülemede eğitim kullanılabilir. Çalışanlara gerçek dışı vaatler vermek onların memnuniyetsiz olmalarına sebep olacak, çalışanların şikayetlerinin artmasıyla müşteri tatmini de azalacaktır (Urk, 2015:74). Bu sebeplerden ötürü iç müşterilere yapılan pazarlama, çalışanın örgüte bağıllığıyla ilişkili olmaktadır.

İçsel pazarlama ve örgütsel bağıllık birlikte incelendiğinde, çalışanın merkeze koyan bir örgütte, süreç sonunda hem örgütün hem de çalışanın çeşitli kazanımlar elde edebileceği söylenebilir. Karşılıklı kazanımların olacağı belirtilen bu durumda, örgütün çalışanın merkeze koyan bir yapıya sahip olmasıyla, ödüllendirme, motive etme, eğitim gibi içsel pazarlama faaliyetleriyle çalışanların kuruma olan bağıllıklarının artacağı söylenebilir. Bunlardan yola çıkılarak içsel pazarlama ile çalışanların zorunluluktan değil, kendi istekleriyle örgütte kalmak isteyebilecekleri sonucuna ulaşılabilir (Işık ve Altunoğlu, 2016:286).

İçsel pazarlama, işgörenleri değer olarak görerek onları tatmin etmeyi hedefleyen uygulamalardan oluşur. Bu uygulamalar da örgütlerde mutlu, işinden memnun işgörenlerin olmasını sağlayacaktır. Bu durum da örgütsel bağıllığın oluşmasına katkı sağlayacaktır. İşlerinden memnun olan işgörenler, örgütlerine karşı içten gelen gönüllü bir bağıllık duyacaklardır. Böylece işten ayrılmalar azalacak, çalışanların performansı yükselecek, verim artacaktır.

Bu açıklamalardan yola çıkılarak araştırma sorusu olan “içsel pazarlamanın örgütsel bağıllığa etkisi vardır” ifadesi oluşturulmuştur.

İçsel pazarlama ile çalışanlar örgüte çekilmeye çalışılır. Böylece mutlu, tatmin edilmiş çalışanlara ulaşılabilir (Çoban, 2004:91). İçsel pazarlamayı yalnızca pazarlama ya da insan

kaynakları ile ilgili konular olarak sınırlamak çalışanların ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmadığı dar bir tanım olacaktır. Bu yüzden içsel pazarlamanın boyutları olan vizyon, gelişim ve ödüllendirme örgütün amaçlarına ulaşması için idareciler tarafında önemle göz önünde bulundurulması gereken konulardır (Özdemir, 2014:60). Araştırmada içsel pazarlamanın gelişim, vizyon ve ödüllendirme boyutları ele alınarak örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Gelecekte varmaya çalışılan yer olarak tanımlanan vizyon, içsel pazarlamanın boyutlarından biridir. Çalışanlara benimseyebilecekleri bir vizyonun sunulması ayrıca bu vizyonun örgütün tüm çalışanlarıyla paylaşılması örgütün çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar. Ayrıca vizyonun örgüt çalışanlarıyla birlikte geliştirilip uygulanması örgütü arzu ettiği geleceğe taşıyacaktır (İşler ve Özdemir, 2010:119). Çalışanların örgüte olan güvenleri ve inançları inanabilecekleri bir vizyona sahip olmalarıyla, vizyonun çalışanlara uygun bir şekilde oluşturulmasıyla gelişeceği gibi, çalışanlardan alınan bilgilerle örgütün stratejilerinin geliştirilmesiyle de artacaktır. Örgütsel bağlılığı Mowday vd. (1979) örgütün amaçlarının ve değerlerinin kabul edilerek uygulanması, çalışanların örgütün değer yargıları için çaba harcayarak uyum sağlaması süreci olarak tanımlamışlardır (Candan, 2014:896).

İşler ve Özdemir (2010)'in yapmış olduğu “hastane işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi” isimli çalışmada içsel pazarlamanın vizyon boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada vizyonun duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisi bulunurken devam ve normatif bağlılık üzerinde etkisi bulunmamıştır.

Dvir ve Shamir (2003)'ün yapmış oldukları araştırmada idareciler tarafından oluşturulup çalışanlar ile paylaşılan vizyonun duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında ise bir ilişkiye rastlanmamıştır (Demir vd., 2008:144).

Bu açıklamalar ve araştırmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

- H1: İçsel pazarlamanın unsurlarından vizyonun duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H2: İçsel pazarlama unsurlarından vizyonun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.
- H3: İçsel pazarlamanın unsurlarından vizyonun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Örgütler çalışanlarının performanslarını arttırabilmek amacıyla ödüllendirme uygulamalarına başvurmaktadır. İçsel pazarlamanın bir unsuru olan ödüllendirme, çalışanların tatmin olarak motive edilmesinde büyük önem taşımaktadır. Ödüller maddi yardım olarak yapılabileceği gibi, kişiyi manevi yönden tatmin edecek şekillerde de verilebilir. Yöneticilerin çalışanları ödüllendirme konusundaki adil yaklaşımı, ödüllendirmenin çalışanların performansı üzerinde etkili bir unsur olmasını sağlamaktadır (Yüksel, 2016:28).

Örgütlerde çalışanların görüşlerini dinleyerek onları cesaretlendirme, başarı gösteren çalışanları çeşitli yollarla ödüllendirme onların örgütlerine karşı besledikleri gönülden bağlılığı arttıracaktır. Bu durum çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını arttıracaktır. Ödüllendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili literatür incelendiğinde, Caruana ve Calley'in (1998)'de yapmış oldukları çalışmalarında içsel pazarlamanın ödüllendirme, gelişim ve vizyon boyutlarını ele almış ve özellikle örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır (Kocaman, Durna, İnal, 2013:27).

Ayrıca Gilaninia ve arkadaşlarının (2013)'te yapmış oldukları "Banka çalışanlarında içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi" isimli araştırmalarında içsel pazarlamanın ödüllendirme boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisini ortaya koymuşlardır (Gilaninia, Taleghani, Baghrabad, 2013:1028).

Çoban ve Perçin (2011)'in yapmış oldukları "içsel pazarlama faktörlerinin Kapadokya'da dört ve beş yıldızlı otellerde örgütsel bağlılığın bileşenlerine etkileri" isimli araştırmalarında ödüllendirmenin örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarına olan etkisini araştırmışlar ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu açıklamalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- H4: İçsel pazarlamanın unsurlarından ödüllendirmenin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H5: İçsel pazarlama unsurlarından ödüllendirmenin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.
- H6: İçsel pazarlamanın unsurlarından ödüllendirmenin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Çalışanların örgütün hedeflerine ulaşması amacıyla sürekli olarak eğitilerek geliştirilmeleri gerekmektedir. Çalışanların geliştirilmesi ile onların görevlerinin gerekliliklerinin farkına varmaları ve daha çok sorumluluk almaları sağlanabilir (Urk, 2015:41).

Sürekli olarak yaşanan gelişmeler ve değişimler çalışanların da sürekli olarak kendilerini yetiştirmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu sebeple yapılan çeşitli eğitim ve çalışanı geliştirmek amacıyla yapılan faaliyetler, çalışanların daha bilgili olarak beceri ve kabiliyetlerinin gelişmesine olanak tanımaktadır. Bunların sonucunda ise çalışanlarda öz güven artışı, motivasyonlarında yükselmeler sağlanır. Tüm bunlar da örgütsel bağlılıkta artış, verimli çalışmaların sağlanması gibi hem bireysel hem de örgütsel çıktılara ulaşılmasını sağlamaktadır (Altuğ, 2013:29). Bu durum içsel pazarlamanın gelişim boyutunun önemini ortaya koymaktadır.

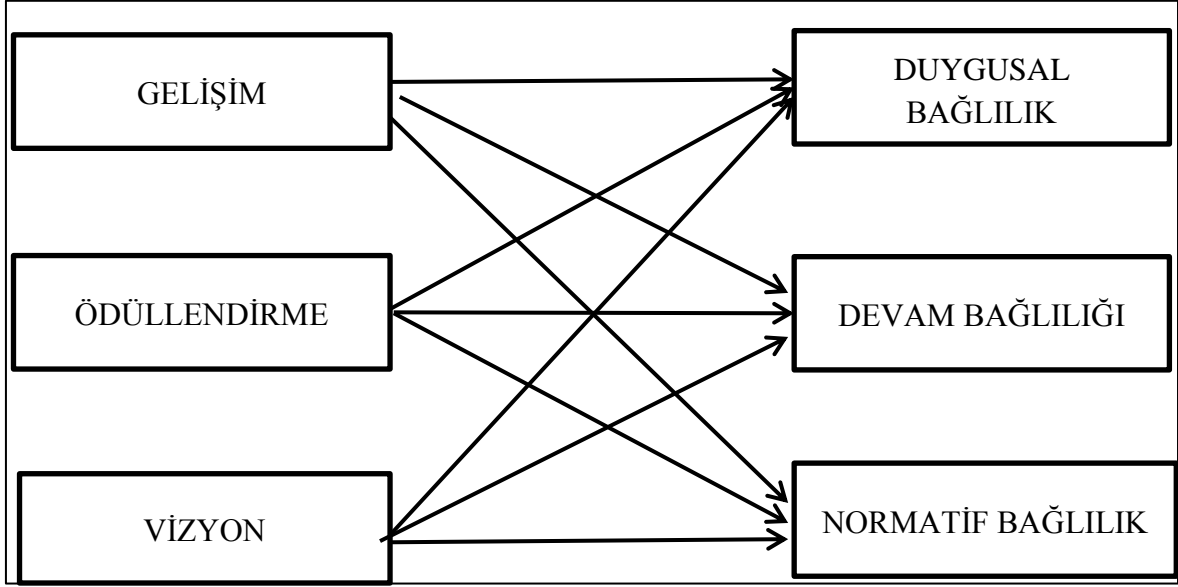
Taşkın ve Yeni (2016)'nin yapmış oldukları “İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma” isimli çalışmalarında içsel pazarlamanın vizyon-eğitim boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmışlar ve duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır.

Bu açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- H7: İçsel pazarlamanın unsurlarından gelişimin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H8: İçsel pazarlamanın unsurlarından gelişimin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

- H9: İçsel pazarlama unsurlarından gelişimin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Araştırmanın modeli literatürde yer alan çalışmalar dikkate alınarak oluşturulmuştur.



Şekil 2.2. Araştırmanın modeli

Şekil 2.2’de yer alan araştırma modeline göre, bağımsız değişken olan içsel pazarlamanın gelişim, ödüllendirme ve vizyon boyutlarının bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

3. İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma İle İlgili Bilgiler

Bu başlıkta araştırmanın amacı, yöntemi, çalışmanın evren ve örnekleme, anket sorularının hazırlanması, veri toplama yöntemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri hakkında açıklamalar yapılacaktır.

3.1.1. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın asıl amacı hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde pozitif etkileri olan örgütsel bağlılığın içsel pazarlama ile ilişkilerini incelemektir. Bu araştırma ile içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıklar üzerinde etkili olup olmadığı ve etkili ise bunun yönünün ne olduğuna ilişkin problemlere cevap bulunması amaçlanmaktadır. Örgütsel bağlılık önemsenen ve sonuçları üzerinde durulan bir konudur. İçsel pazarlama, pazarlama alanında incelenen ve gelişim göstermekte olan bir konudur.

Günümüzde birçok örgüt, örgütsel bağlılığın artırılması ve devamlılığın sağlanması için iç müşterilere yani işgörenlere yönelik hangi tür etkinlikler üzerinde durulması gerektiğine dair araştırmalar yapmaya başlamıştır. Bu araştırmanın ana amacı ise iç müşteri olarak kabul edilen kurum çalışanlarının örgütlerine olan bağlılık düzeyleri üzerine etkisini tespit etmektedir.

3.1.2. Araştırmanın yöntemi

Çalışmada anket yöntemi ile veriler toplanarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Ölçekler belirlendikten sonra anket formları hazırlanmış ve İller Bankası A.Ş. Genel Müdürlüğünden gerekli izinler alındıktan sonra online yöntem ile anket formları mail ortamında dağıtılmış ve İller Bankası A.Ş. çalışanlarından anket formunu doldurmaları talep edilmiştir.

3.1.3. Çalışmanın evren ve örnekleme

Çalışmanın evrenini İller Bankası A.Ş. Genel Müdürlük ve Bölge Müdürlüklerinde çalışan personelden oluşmaktadır. Araştırma 21-26 Aralık 2017 tarihleri arasında yapılmış olup, çalışmaya 210 kişi katılmıştır.

3.1.4. Anket sorularının hazırlanması

Anket formu iki bölümden oluşmakta olup toplam 39 soru sorulmuştur. Birinci bölümde demografik verileri ölçmeye yönelik 6 adet soru sorulmuştur. Bu bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi ve pozisyonu soruları sorulmuştur. İkinci bölümde ise içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada Money ve Foreman'ın 1996 yılında yaptıkları 15 ifadeden oluşan içsel pazarlama ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bulunan 3,4,5,6,7,11,14 üncü sorular gelişim boyutunu, 8,9,12 nci sorular ödüllendirme boyutunu, 1,2,10,13 ve 15 inci sorular ise vizyon boyutunu oluşturmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması 2013 yılında Kocaman ve arkadaşları tarafından yapılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan örgütsel bağlılığın türlerinin ölçülmesinde Allen ve Meyer (1984-1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin, 2000 yılında Wasti tarafından yapılan 18 soruluk Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Ölçekte bulunan ilk 6 soru örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutuyla, sonraki 6 soru duygusal bağlılık boyutuyla ve son 6 soru ise normatif bağlılık boyutuyla ilgilidir.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan anket 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmış olup, puanlaması; 1:kesinlikle katılmıyorum, 2:katılmıyorum, 3:kararsızım, 4:katılıyorum ve 5:kesinlikle katılıyorum şeklinde yapılmıştır.

3.1.5. Veri toplama yöntemi

Bu araştırma için birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil kaynaklar olarak kitaplardan, tezlerden, makalelerden ve internetten faydalanılmıştır. İller Bankası A.Ş.'de anket tekniği uygulanarak yapılan araştırma ile birincil veri kaynakları

elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS, “Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi” (Statistical Program for Social Science) 24.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.2. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik özellikleri, ölçeklere yönelik faktör ve güvenilirlik analizleri, korelasyon analizleri ve hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizleri yorumlanmaya çalışılmıştır.

3.2.1. Demografik veriler

Çalışmaya katılan gözlemlerin demografik verileri çizelge 3.1’deki gibidir. Çalışmaya katılanların yüzde 32,4’ü kadınlardan yüzde 67,6’sı erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları değerlendirildiğinde, yoğunluğun 51 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların yüzde 78,1’i evlidir. Katılımcıların çoğunluğu 0-5 yıl arasında kurumda çalışanlardan oluşmaktadır. Öğrenim durumu incelendiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca çalışmaya katılanların önemli bir bölümü teknik uzman/uzman pozisyonunda çalışanlardan oluşturmaktadır.

Çizelge 3.1. Çalışmaya katılanlara ilişkin demografik veriler

Cinsiyet			Medeni Durum		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Kadın	68	32,4	Evli	164	78,1
Erkek	142	67,6	Bekar	46	21,9
Toplam	210	100,0	Toplam	210	100,0

Yaş			Kurumda Çalışma Süresi		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
26-30	43	20,5	0-5 yıl	56	26,7
31-35	42	20,0	6-10 yıl	43	20,5
36-40	26	12,4	11-15 yıl	24	11,4
41-45	21	10,0	16-20 yıl	36	17,1
46-50	27	12,9	21-25 yıl	8	17,1
51+	51	24,3	26+ yıl	43	20,5
Toplam	210	100,0	Toplam	210	100,0

Öğrenim Durumu			Pozisyon		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Lise veya dengi okul	10	4,8	Yönetici	12	5,7
Önlisans	7	3,3	Teknik Uzman/ Uzman	146	69,5
Lisans	114	54,3	Teknik Uzman Yardımcısı/ Uzman Yardımcısı	28	13,3
Lisansüstü/ Doktora	79	37,6	Yönetim Personeli/ Büro Personeli	21	10,0
Toplam	210	100,0	Diğer Çalışan Total	3	1,4
				210	100,0

3.2.2. Açıklayıcı istatistikler

Çizelge 3.2’de yapılan çalışmaya ait aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir. Çizelgede görülen çarpıklık ve basıklık değerleri, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Çarpıklık değerlerinin 2’den düşük veya yüksek olmaması durumunda, verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği ifade

edilmektedir (Baek, Kim ve Yu, 2010). Çalışmadaki ölçeklerle ilgili çizelge incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu sınırlar arasında olduğu içinde olduğu söylenmektedir. Çalışmada elde edilen veriler normal dağılıma sahiptir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular da değerlerin normal dağılım içinde kaldığını göstermektedir. “Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.” ifadesi katılımcıların 3.86 ortalama değer ile en yüksek oranda katıldıkları soru olup, “Bu kurumda, mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar, çabalarından ötürü ödüllendirilirler.” sorusu ise katılımcıların 2.24 ortalama değer ile diğer sorular içinde en az katıldıkları soru olmuştur.

Çizelge 3.2. Açıklayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizleri

Gelişim Boyutu	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Bu kurum, çalışanlarını iyi performans göstermeleri için hazırlar.	3,02	1,130	-0,188	-0,883
Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.	2,94	1,224	-0,238	-1,047
Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini, kurum içinde sürekli devam eden bir süreç olarak gerçekleştirir.	2,94	1,105	-0,251	-0,962
Bu kurumda çalışanlara, sadece işlerin nasıl yapılması gerektiği değil aynı zamanda neden yapılması gerektiği de öğretilir.	3,10	1,180	-0,249	-0,885
Bu kurum, çalışanlarını yetiştirmenin yanı sıra onları eğitir.	3,15	1,195	-0,237	-0,925
Bu kurum, çalışanlarına, hizmet rollerinin önemini izah eder.	2,97	1,157	-0,281	-0,856
Bu kurum, çalışanlarının farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli esnekliğe sahiptir.	2,77	1,084	0,021	-0,770
Ödüllendirme Boyutu	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Bu kurumda yapılan performans ölçümleri ve ödüllendirme sistemi, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.	2,39	1,165	0,417	-0,826
Bu kurumda, çoğunlukla, kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performansları ölçülür ve ödüllendirilir.	2,27	1,109	0,370	-0,967
Bu kurumda, mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar, çabalarından ötürü ödüllendirilirler.	2,24	1,116	0,582	-0,489
Vizyon Boyutu	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Bu kurum, çalışanlarına, inanabilecekleri bir vizyon sunar.	3,21	1,100	-0,337	-0,590
Bu kurum vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.	3,24	1,091	-0,362	-0,612
Bu kurum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlarından topladığı bilgileri kullanır.	2,78	1,178	-0,045	-1,020
Çalışanlar, hizmet rollerini sergileyebilmek için doğru bir şekilde eğitilmişlerdir.	2,90	1,100	-0,214	-0,743
Bu kurumda, çalışanlarla iletişime büyük önem verilir.	3,00	1,147	-0,182	-0,791

Çizelge 3.2 (devam): Açıklayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizleri

Duygusal Bağlılık Boyutu	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	3,76	1,046	-0,665	-0,153
Kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissediyorum.	3,58	1,126	-0,620	-0,262
Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	3,85	1,065	-0,915	-0,297
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	3,86	1,083	-0,841	0,106
Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissediyorum.	3,80	1,088	-0,786	-0,039
Kendimi, kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	3,75	1,126	-0,737	-0,253
Devam Bağlılığı Boyutu	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,05	1,177	-0,057	-0,822
Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	3,56	1,169	-0,649	-0,396
Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	3,41	1,159	-0,476	-0,646
Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	3,44	1,210	-0,495	-0,669
Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.	2,74	1,303	0,169	-1,109
Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	3,52	1,133	-0,645	-0,347
Normatif Bağlılık Boyutu	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	3,00	1,258	-0,064	-1,052
Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda zorunluluk hissediyorum.	3,34	1,184	-0,385	-0,718
Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	3,08	1,204	-0,098	-0,838
Kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	3,00	1,176	-0,044	-0,848
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,40	1,215	-0,597	-0,495
Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	3,57	1,131	-0,620	-0,235

3.2.3. Açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi

Faktör analizi birbiriyle ilişkili değişkenleri daha az sayıda faktörlere dönüştürerek gruplayan ve yaygın olarak kullanılan tekniklerden biridir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesi için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bunu kullanmaktaki temel hedef, araştırmada kullanılan ölçeklerin, çalışmada kullanılan örnekleme aynı faktörlerde toplanıp toplanmadığıdır. Diğer bir ifadeyle, kullanılan ölçek maddelerinin aynı faktörlere yüklenip yüklenilmediğinin belirlenmesi için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, temel bileşenler analizi ve varimax döndürme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizlerinin yapılması için öncelikle tüm değişkenler için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testleri yapılmıştır. KMO testi, örneklem yeterliliğini ölçen bir değerdir ve değişkenler arasındaki korelasyon ilişkilerini inceler. Genel olarak 0,50'nin altındaki değerler kabul edilemez değerlerdir ve bu değerlerin altındaki değerlerin analizden çıkarılması gerekir. Bartlett's testi sonuçları da bu değerler için anlamlı çıkması da bu değişkenlerin çalışma içinde kalmasını desteklemektedir. Çizelge 3.3'de de görüldüğü üzere değerlerin normal aralıklar içinde bulunduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuç bize veri setinin faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermektedir.

Çizelge 3.3. Değişkenlere ilişkin KMO ve Bartlett's test sonuçları

		Gelişim	Ödüllendirme	Vizyon
KMO		0,930	0,742	0,824
Bartlett's Test of Sphericity	Ap. Chi S.	1312,171	438,947	610,451
	df	21	3	10
	Sig.	,000	,000	,000
		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
KMO		0,911	0,775	0,784
Bartlett's Test of Sphericity	Ap. Chi S.	1345,192	363,528	646,415
	df	15	15	15
	Sig.	,000	,000	,000

Çizelge 3.4’de görüleceği üzere, faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığının 1. Sorusu, faktör dağılımını bozduğundan analizden çıkarılmıştır. Diğer tüm değişkenlere ilişkin KMO ve Bartlett’s Test sonuçları kabul edilen değerlerdedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin ölçülmesi için Cronbach Alpha değerleri temel alınmıştır. Bu yöntem kullanılarak ölçekte yer alan maddelerin benzer bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediği araştırılır. Alpha katsayısına göre ölçeklerin güvenilirlik katsayıları şu şekilde değişmektedir:

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ölçek güvenilirliği düşük

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ölçek oldukça güvenilir

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Çizelge 3.4’te gösterildiği gibi çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri 0,79 ile 0,95 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, ölçeklerinin güvenilirliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir.

Çizelge 3.4. Değişkenlere ilişkin değerler

Gelişim	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Gelişim 1	0,890			
Gelişim 2	0,872			
Gelişim 3	0,923			
Gelişim 4	0,884	5,274	75,344	0,945
Gelişim 5	0,901			
Gelişim 6	0,846			
Gelişim 7	0,749			
Ödüllendirme				
Ödüllendirme 1	0,895			
Ödüllendirme 2	0,935	2,547	84,892	0,910
Ödüllendirme 3	0,934			
Vizyon				
Vizyon 1	0,857			
Vizyon 2	0,885			
Vizyon 3	0,799	3,438	68,764	0,885
Vizyon 4	0,784			
Vizyon 5	0,814			
Duygusal Bağlılık				
Duygusal Bağlılık 1	0,865			
Duygusal Bağlılık 2	0,890			
Duygusal Bağlılık 3	0,912	4,915	81,918	0,956
Duygusal Bağlılık 4	0,893			
Duygusal Bağlılık 5	0,940			
Duygusal Bağlılık 6	0,928			
Devam Bağlılığı				
Devam Bağlılığı 2	0,575			
Devam Bağlılığı 3	0,835			
Devam Bağlılığı 4	0,808	2,802	56,043	0,791
Devam Bağlılığı 5	0,621			
Devam Bağlılığı 6	0,787			
Normatif Bağlılık				
Normatif Bağlılık 1	0,782			
Normatif Bağlılık 2	0,432			
Normatif Bağlılık 3	0,812	3,538	58,966	0,851
Normatif Bağlılık 4	0,828			
Normatif Bağlılık 5	0,830			
Normatif Bağlılık 6	0,840			

3.2.4. Değişkenler arası korelasyonlar

Korelasyon, iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan istatistiksel bir yöntemdir. Değişkenlerden biri artarken diğeri de düzenli olarak artıyor ya da azalıyor ise değişkenler arasında korelasyon vardır.

-1 +1 arasında değişen korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini gösterir. Çizelge 3.5 incelendiğinde, korelasyon analizi sonucunda, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmanın tüm değişkenleri göz önünde bulundurulduğunda bütün değişkenler arasındaki korelasyon değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlara göre, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin pozitif yönlü korelasyona sahip oldukları ifade edilebilir.

Çizelge 3.5. Değişkenler arasındaki korelasyonlar

	Gelişim	Ödüllendirme	Vizyon	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Gelişim	1					
Ödüllendirme	0,751**	1				
Vizyon	0,932**	0,777**	1			
Duygusal Bağlılık	0,638**	0,446**	0,636**	1		
Devam Bağlılığı	0,223**	0,242**	0,235**	0,076**	1	
Normatif Bağlılık	0,686**	0,529**	0,686**	0,704**	0,324**	1

** p < 0,05

3.2.5. İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçebilmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin yapılabilmesi için içsel pazarlamanın değişkenleri olan gelişim, ödüllendirme ve vizyon boyutları tek bir boyut

olarak içsel pazarlama altında, örgütsel bağlılığın değişkenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık da ortalamaları alınarak tek bir boyut olarak örgütsel bağlılığın altında toplanmış ve her bir değişkene ait genel bir ortalama hesaplanmıştır.

Çizelge 3.6. İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p
(Sabit)	1,956	0,114		17,136	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,520	0,038	0,689	13,713	0,000

Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık, F: 188,052, R²:0,475, Adj.R²: 0,472, p:0,000, p <0,05

ANOVA tablosu incelendiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F: 188,052 , p < 0,05). Bu sonuç, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişimin sonucu olduğu ve bağımsız değişkenlerin varyansın %48'ini açıkladığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılığın % 48 oranında içsel pazarlamaya bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde de içsel pazarlamanın anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = .68$). Buradan hareketle, içsel pazarlama örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre araştırma sorusu olan “içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi vardır” ifadesi doğrulanmıştır.

3.2.6. İçsel pazarlamanın alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin yapılabilmesi için her bir değişkene ilişkin ölçeklerin ortalamaları alınmış ve her bir değişkene ait genel bir ortalama hesaplanmıştır. İlk olarak içsel pazarlamanın alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizinin yapılabilmesi için çoklu bağlantı sorunu olmamalıdır. Çalışmada çoklu bağlantı sorununun olup olmadığının test edilmesi için Tolerans ve VIF değerlerine bakılmış ve Durbin- Watson istatistiği kontrol edilmiştir. Çoklu bağlantı

sorununun olmadığına kanıtlanabilmesi için tolerans değerinin 1'den küçük, VIF değerinin de 10'dan küçük olması beklenir. Durbin-Watson değerinin de 1,5 ile 2,5 değerleri arasında olması gerekmektedir. Çizelge 3.7'de içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizinde, Tolerans ve VIF değerlerin belirtilen değerler arasında olduğu görülmektedir. Bu nedenle, çoklu bağlantı sorunu olmadığı ifade edilebilir.

Çizelge 3.7. İçsel pazarlamanın alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p	Tolerance	VIF
(Sabit)	1,699	0,179		9,504	0,000		
Gelişim	0,373	0,144	0,379	2,584	0,010	0,129	7,749
Ödüllendirme	-0,139	0,080	-0,147	-1,745	0,082	0,391	2,556
Vizyon	0,421	0,163	0,397	2,582	0,011	0,117	8,516

Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık, F:51,516, R²:0,429, Adj. R²: 0,420, p:0,000, p<0,05

ANOVA tablosu incelendiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F:51,516, p<0,05). Bu sonuç, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişimin sonucu olduğu ve bağımsız değişkenlerin varyansın %42'sini açıkladığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, duygusal bağlılığın %42 oranında içsel pazarlamanın boyutları olan gelişim, ödüllendirme, vizyon boyutlarına bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde de içsel pazarlamanın her boyutunun anlamlı olduğu görülmektedir. Gelişim ve vizyon boyutu ise duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde bağımsız değişkenler olan gelişim, ödüllendirme ve vizyonun etkileri dikkate alındığında, en yüksek etkiyi içsel pazarlamanın vizyon boyutunun gösterdiği görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda p değerleri, p < 0,05'den küçük olduğundan H1, H7 hipotezlerinin doğrulandığı görülmektedir. H4 hipotezinin p değeri 0,082 olduğundan p < 0,05 den büyük olduğu için reddedilmiştir. İçsel pazarlamanın boyutlarından olan ödüllendirmenin duygusal bağlılık üstünde etkisi yoktur.

3.2.7. İçsel pazarlamanın alt boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisi

İçsel pazarlamanın alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı üzerindeki etkisini ölçmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Her bir değişkene ait ölçeklerin ortalamaları alınmış ve her bir değişkene ait genel bir ortalama hesaplanmıştır.

Çalışmada çoklu bağlantı sorununun olup olmadığının test edilmesi için Tolerans ve VIF değerlerine bakılmış ve Durbin- Watson istatistiği kontrol edilmiştir. Bu regresyon analizinde de çoklu bağlantı sorununun olmadığı görülmüştür. Çizelge 3.8’de içsel pazarlamanın alt boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizinde, Tolerans ve VIF değerlerin belirtilen değerler arasında olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.8. İçsel pazarlamanın alt boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p	Tolerance	VIF
(Sabit)	2,701	0,205		13,183	0,000		
Gelişim	-0,003	0,165	-0,003	-0,016	0,988	0,129	7,749
Ödüllendirme	0,127	0,091	0,150	1,388	0,167	0,391	2,556
Vizyon	0,116	0,187	0,122	0,619	0,537	0,117	8,516

Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı, F:4,707 R²:0,064, Adj. R²: 0,051 , p: 0,003, p < 0,05

ANOVA tablosu incelendiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F: 4,707, p < 0,05). Bu sonuç, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişimin sonucu olduğu ve bağımsız değişkenlerin varyansın %5’ini açıkladığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, devam bağlılığının %5 oranında içsel pazarlamanın boyutları olan gelişim, ödüllendirme ve vizyon ile değişim gösterdiği görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde içsel pazarlamanın her boyutunun anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda p değerleri dikkate alındığında p < 0,05 şartını sağlamadığından H2, H5, H8 hipotezlerinin doğrulanmadığı görülmektedir. İçsel

pazarlamanın gelişim, ödüllendirme ve vizyon boyutlarının devam bağıllığı üzerinde etkisi yoktur. Bu sebeple H2, H5 ve H8 hipotezleri reddedilmiştir.

3.2.8. İçsel pazarlamanın alt boyutlarının normatif bağıllık üzerindeki etkisi

İçsel pazarlamanın alt boyutlarının örgütsel bağıllığın alt boyutu olan normatif bağıllık üzerindeki etkisini ölçmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Her bir değişkene ait ölçeklerin ortalamaları alınmış ve her bir değişkene ait genel bir ortalama hesaplanmıştır.

Çalışmada çoklu bağlantı sorununun olup olmadığının test edilmesi için Tolerans ve VIF değerlerine bakılmış ve Durbin- Watson istatistiği kontrol edilmiştir. Bu regresyon analizinde de çoklu bağlantı sorununun olmadığı görülmüştür. Çizelge 3.9'da içsel pazarlamanın alt boyutlarının normatif bağıllık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizinde, Tolerans ve VIF değerlerin belirtilen değerler arasında olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.9. İçsel pazarlamanın alt boyutlarının normatif bağıllık üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p	Tolerance	VIF
(Sabit)	1,214	0,155		7,806	0,000		
Gelişim	0,327	0,126	0,361	2,600	0,010	0,129	7,749
Ödüllendirme	-0,030	0,069	-0,034	-0,426	0,670	0,391	2,556
Vizyon	0,366	0,142	0,376	2,585	0,010	0,117	8,516

Bağımlı değişken: Normatif Bağıllık, F:65,408 R²:0,488, Adj. R²: 0,480, p: 0,000, p<0,05

ANOVA tablosu incelendiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F: 65,408, p < 0,05). Bu sonuç, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişimin sonucu olduğu ve bağımsız değişkenlerin varyansın %48'ini açıkladığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, normatif bağıllığın %48 oranında içsel pazarlamanın boyutları olan gelişim, ödüllendirme, vizyon boyutlarına bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde de içsel pazarlamanın her

boyutunun anlamlı olduğu gör÷lmektedir. Gelişim ve vizyon boyutu normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde bağımsız değişkenler olan gelişim, ödüllendirme ve vizyonun etkileri dikkate alındığında, en yüksek etkiyi içsel pazarlamanın vizyon boyutunun gösterdiği gör÷lmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda p değerleri, $p < 0,05$ 'den küçük olduğundan H3, H9 hipotezlerinin doğrulandığı gör÷lmektedir. H6 hipotezinin ise p değeri 0,670 olduğundan ve $p < 0,05$ 'den büyük olduğu için reddedilmiştir. İçsel pazarlamanın boyutlarından olan ödüllendirmenin normatif bağlılık üstünde etkisi yoktur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Başarıyı hedefleyen örgütler, çalışanlarının yani iç müşterilerinin tatmin edilerek görüşlerine de önem verilmesi gerektiğinin farkına varmışlardır. Günümüz rekabet ortamında örgütler için hayati önem arz eden insan faktörünün, örgütün amaçlarına göre yönlendirilebilmesi için örgütlerin çalışanlarına yönelik içsel pazarlama faaliyetleri içinde olması gerekliliği göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle örgütlerin bilgilerini çalışanlarıyla paylaşması, çalışanlarına kendilerini geliştirme imkanları sunması, yeri geldiğinde çalışanını ödüllendirmesi, vizyonuna çalışanını dahil etmesi gibi faktörlere önem vermelidir. Böylece kalifiye elemanlar örgüt içinde tutulabilecektir.

Örgütsel bağlılık, çeşitli etmenlerden etkilenen bir yapıya sahiptir. Birey ve zaman olgusuna göre değişen örgütsel bağlılık, uzun süren bir çaba sonucunda oluşur. Örgütsel bağlılık, koşullara göre değişebilen bir yapıya sahip olduğundan, içsel pazarlama faaliyetlerinin bağlılığın oluşması üzerindeki etkileri yadsınamaz bir gerçektir.

İçsel pazarlama stratejilerini doğru şekilde uygulayan örgütler, çalışanlarını tatmin ederek onların örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanabilmesi için birçok faktör gerekirken, iç müşterilerin tatmin edilmesi ise bu faktörlerin içerisinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar işlerine sadık olup daha verimli hizmet sunabilecektir.

İçsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen bu çalışmanın amacı, İller Bankası A.Ş.'deki çalışanların örgütsel bağlılıklarının içsel pazarlama uygulamaları sonucunda nasıl etkilendiğini ortaya koymaktır. İçsel pazarlama uygulamaları, işgörenleri birer değer olarak görerek onları tatmin etmeye yönelik uygulamalardan oluşur. Örgütsel bağlılık, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında büyük bir önem arz etmektedir. Bu çalışma ile örgütsel bağlılığın içsel pazarlama faaliyetlerinden etkilenip etkilenmediği geçerli ve güvenilir olarak ölçülerek istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar bulunmaya çalışılmış ve araştırmanın amacına ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, farklı bileşenlerin örgüt ve bireysel performans üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmada içsel pazarlamanın gelişim boyutu ile, çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için eğitilerek gelişim sağlaması ifade edilmektedir. İçsel pazarlama boyutlarından vizyon boyutu ile, örgüt çalışanlarına vizyonun doğru bir şekilde aktarılması sağlanarak, çalışanların bunu benimsemesi ve vizyonu sahiplenmeleri değerlendirilmektedir. İçsel pazarlamanın ödüllendirme boyutu ile çalışanların performanslarının ödüllendirilmesini değerlendirmektedir.

İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İçsel pazarlamanın gelişim ve vizyon boyutu örgütsel bağlılığın hem duygusal bağlılık boyutunu hem de normatif bağlılık boyutunu pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanlara ihtiyacı olan eğitimi vererek çalışanı geliştirmek, vizyon sunarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmelerini sağlamak gibi içsel pazarlama faaliyetleri ile gönüllülük esasına dayanan duygusal ve normatif bağlılıklarının arttığı görülmektedir.

İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili literatür incelendiğinde, Caruana ve Calleya'nın (1998)'de yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara ulaştıkları görülmüştür. Caruana ve Calleye'nın yaptığı çalışmada da içsel pazarlamanın vizyon, ödüllendirme ve gelişim boyutları ele alınmış ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Candan ve Çekmecelioğlu (2009) yaptıkları çalışmada içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmada da, yapılan çalışmalara benzer şekilde içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi olduğu bulunmuş, ayrıca boyutlar bazında incelendiğinde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, içsel pazarlama faaliyetlerinin genel olarak örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir. İller Bankası A.Ş. çalışanlarının örgütsel bağlılık sergilemelerinde en önemli etkiyi gösteren, içsel pazarlama boyutlarından gelişim ve vizyon boyutlarıdır. Boyutlar olarak incelendiğinde ise İller Bankası A.Ş. çalışanlarının, örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılık sergilemelerinde içsel pazarlama faaliyetinin vizyon

ve gelişim boyutlarının pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların duygusal bağlılık sergilemesinde içsel pazarlama faaliyetlerinden ödüllendirmenin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Duygusal bağlılık çalışanların örgütlerine karşı kendilerini yakın hissetmeleri ve ayrıca kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüklerinden dolayı büyük bir mutluluk duymalarını sağlayan bir bağlılıktır. Örgütlerine karşı duygusal açıdan bağlı çalışanlar, örgütlerinin başarısı, amaç ve hedeflerine ulaşması için her türlü katkıyı gösterebileceklerdir. Çalışanların rahatça kendini ifade edebilmesi, kişisel gelişimlerine katkı sunulması, çalışanlara inanabilecekleri bir vizyon sunulması örgütlerine olan duygusal bağı kuvvetlendirmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlama faaliyetleri, duygusal bağlılık üzerinde devam bağlılığına kıyasla daha fazla etki oluşturmuştur. Allen ve Meyer'in (1990) modeline göre en önemli bağlılık türü olan duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne karşı hissettiği içten gelen bir dürtü, duygusal bir tepkidir. Çalışanların kurumun sorunlarını kendi sorunları gibi görmesi, kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmeleri örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılık duyduklarının bir göstergesidir. Devam bağlılığı gereksinime bağlı olarak zorunlu bir devam şekli olduğundan, işten ayrılmanın getireceği maliyetlerden çekinildiği için işgörenin aynı işte çalışmaya devam etmesi ile ilgili bir durumdur ve içsel pazarlama faaliyetlerinden etkilenmemektedir. Çalışma sonucunda, anketi cevaplayan çalışanlar açısından içsel pazarlamanın gelişim, ödüllendirme ve vizyon boyutlarının örgütsel bağlılığın devam bağlılığı üzerinde bir etkisine rastlanılmamıştır. Buradan, örgüt çalışanlarının, çalışmaya ihtiyaçları bulunduğu gerekçesiyle çalıştıkları koşulundan bahsedilebilir. Çalışanlar diğer iş alternatiflerinin azlığı, işe duyulan ihtiyaç ve aynı ve nakdi kazançlarından tatmin olduklarından dolayı örgüte devam bağlılığıyla bağlıdır. Devam bağlılığı zorunlu bağlılık olduğundan, içsel pazarlama uygulamalarının artması devam bağlılığını, yani zorunlu bağlılığı düşürdüğü söylenebilir. İçsel pazarlama uygulamalarının artmasıyla duygusal bağlılık artacağından, devam bağlılığı yani zorunlu bağlılık düşüncesi azalacaktır.

Araştırma bulguları sonucunda içsel pazarlamanın gelişim ve vizyon boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. İçsel pazarlamanın ödüllendirme boyutunun ise normatif bağlılık üzerinde etkisi yoktur. Normatif bağlılık, çalışanın aynı örgütte kalmayı kendisine bir ödev olarak benimsemesi, örgüte karşı sorumluluklarını yerine getirmesi, örgütle özdeşleşmesi ve örgütüne bağlı kalmayı ahlaki

olarak doğru bulması ile ilişkili bir bağlılık çeşididir. Çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağlanması, örgütün vizyonunu doğru şekilde algılayarak katkıda bulunabilmelerinin sağlanması, çalışanların örgüte karşı ahlaki bir sorumluluk duymaları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Kurumun çalışanlarını iyi performans geliştirmeleri için hazırlaması, bilgi ve becerilerinin gelişimini önemseyerek bunu devam ettirmek için çaba göstermesi çalışanların İller Bankası A.Ş.'ye olan sadakat duygularını arttırmış ve kuruma karşı büyük bir minnettarlık duymalarını sağlamıştır.

Bu doğrultuda çalışanların kişisel gelişim ihtiyacı ve örgütün vizyonunu doğru olarak kavrayarak katkıda bulunabilmeleri örgüt tarafından sağlandığından çalışanların örgüte karşı güçlü bir sadakat duygusu olduğu araştırma sonuçlarından görülebilmektedir. İller Bankasında çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için gerekli esnekliğe sahip olunması, çalışanların hizmetlerinde başarı gösterebilmeleri için eğitilmeleri, çalışanlarla iletişime önem verilmesi çalışanların İller Bankasına karşı bağlı olmalarını sağlamaktadır.

Araştırmada ödüllendirme boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu durum İller Bankası A.Ş.'nin bir kamu kurumu olması ve kurumda ödüllendirme uygulamalarının olmamasından kaynaklanmaktadır. Kurumda performans ölçümleri ve buna dayalı ödüllendirme sisteminin olmaması çalışanların kuruma karşı olan bağlılıklarını etkilemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, İller Bankası A.Ş. çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak adına gelişim, vizyon ve ödüllendirme gibi içsel pazarlama faaliyetlerine önem verilmesi çalışanların bankaya olan bağlılıklarını arttıracaktır. Bireysel ve örgütsel kariyer planlamasının yapılması, çalışanlara yurt içi ve yurt dışında eğitim imkanlarının sunulması, ayrıca kurum içi eğitimlerin artırılması çalışanların gelişimlerine katkı sağlayacaktır. Ödüllendirme ile maaş artışı, performansa yönelik prim verilmesi gibi maddi ödüllendirmelerin yanında, yöneticilerin çalışanları motive edici tutum ve davranışlarda bulunması, çalışanları takdir ederek desteklemesi, teşvik etmesi, çalışanların motivasyonunu arttıracak sosyal organizasyonların düzenlenmesi de örgütsel bağlılığı arttıracaktır. Örgütün vizyonunu çalışanlarıyla paylaşması, kurumsal politikalarından ve hedeflerden çalışanını da haberdar etmesi çalışanların örgüte olan aidiyet kuvvetlendirecektir. Böylece çalışanların örgüte olan bağlılıkları artacaktır.

KAYNAKLAR

- Ahmed, P. K. and Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing – Tools and concepts for customer focused management*. Butterworth-Heinemann, Oxford,35,36,37,49,50,58.
- Altuğ, T. (2013). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 29.
- Atay, S., (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 77
- Atlay, I., D., ve Cerit, A. G. (2015). Hizmet işletmelerinde hizmet kültürünün oluşturulmasında içsel pazarlamanın rolü: kruvaziyer turizmden bir örnek olay. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 64.
- Baek, T. H., Kim, J. and Yu, J. H. (2010). The differential roles of brand credibility and brand prestige in consumer brand choice. *Psychol. Mark.*, 27: 662–678.
- Balay, R. (2000). *Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 67,83-84.
- Ballantyne, D. (2000) “Internal relationship marketing: A strategy for knowledge renewal. *International Journal Of Bank Marketing*, 16(6), 274 - 286.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayınları, 450.
- Başıyigit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 45.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 129,136.
- Baysal, A. C., Tekarslan, E. (1998). *İşletmeciler için davranış bilimleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Bojarskytė, L. (2017). *The Impact Of Interval Marketing On Employee Engagement In Innovative Organizations*. Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics, 13.
- Bogler, R. ve Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Bruhn M. (2003). International service barometres conceptualization and emprical results of a pilot study in Switzerland. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1187-1204.

- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 46.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi, 151.
- Candan, B., Çekmecelioğlu ve Gündüz, H. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: Bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Endüstri Dergisi-Yönetim*, 20(63), 54-55.
- Candan, H. (2014). Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir kamu kurumu üzerinde araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(4), 897-898.
- Caruana, A., and Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal Of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.
- Ceylan, A., Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 50.
- Çakınberk, A. K., Derin N., Demirel, E. T. (2011). *Vizyonel liderlik ışığında örgütsel bağlılık*. Sivas: Asitan Yayıncılık, 131.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 64.
- Çoban, S. (2004). Toplam kalite yönetimi perspektifinde içsel pazarlama anlayışı. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Erciyes Üniversitesi, 22, 85-98.
- Demir, H., Usta, R. ve Okan, T., (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *Harran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 153.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 116-120.
- Doğan S. ve Kılıç S., (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (29) 54.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 211.
- Dündar, İ. P., & Fırlar, F. B. G. (2006). İçsel pazarlama ve toplam kalite yönetimi Türkiye'deki ulusal basın işletmelerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *Bilig / Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 37, 132-133.

- Ene, S. (2013), İçsel pazarlamaya yönelik olarak çalışanların pazarlama kültürünün oluşturulmasının işletme performansını artırmadaki rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5(10), 70.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, 68.
- Eren, E. (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 13. Baskı. Beta Basım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 556-557.
- Ergün, Z. (2013). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kamu-Özel Hastane Karşılaştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (25), 227.
- Ewing, M. T., and Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-29.
- Fettahlıoğlu, H. S., Fettahlıoğlu, Ö. O., Yıldız, A. ve Birin, C. (2016). İçsel pazarlamanın kurumsal itibar üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *International Journal of Academic Value Studies Dergisi*, 2(3), 30 - 45.
- Gilaninia,S., Taleghani, M., Baghrabad, M.B. (2013). Impact of internal marketing on organizational commitment of banks employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(10), 1028.
- Greene, W. E., Wallsand, G.D. and Schrest, L.J. (1994), "Internal marketing: The key to external marketing success", *Journal of Services Marketing*, 8(4), 8-9.
- Güçlü, H., (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 70-72.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-55.
- Gülova, A. Asena, Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 36-37.
- Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 2-8.

- Ismail, W., and Sheriff, N. M. (2017). The effect of internal marketing on organizational commitment: an empirical study in banking sector in Yemen. *Polish Journal of Management Studies*, (15)1, 91.
- 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), 286.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Yayıncılık, 38-122.
- İşler, D. B. ve Özdemir, Ş. (2010). Hastane işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Isparta ili örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 115-142.
- Kaçaroğlu, M. O. (2015). *Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Ve Hizmet Kalitesinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi: Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Denizli, 17-20.
- Kaya, S. ve Akyüz, A.M. (2015). International periodical for the languages. *Literature and history of Turkish or Turkic*, 10(2), 10.
- Kocaman, S., Durna, U., & İnal, M. E. (2013). Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 27.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Koçer, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Kotler, P., Bowen J. and Makens J. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*, New Jersey: Printice Hall.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management*. (Milenium Edition) Boston: Pearson Custom Publishing.
- Leong, C.S, Furnham, A., Cooper, C.L. (1996), The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1361.
- Lings, I.N. (2004). "Internal Market Orientation Construct and Consequences", *Journal of Business Research*, 57, 405-413.
- Mucuk, İ. (2003), *Modern İşletmecilik*, (On dördüncü baskı), İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Naude, P., Desai, J., and Murphy, J. (2003), .Identifying the determinants of internal marketing orientation., *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220.

- Naktiyok, S. (2012). *Örgütsel Öğrenme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 64,66.
- Opoku, R. A., Atuobi-Yiadom, N., Chong, C. S., and Abratt, R. (2009). The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case. *Journal of Financial Services Marketing*, 13(4), 317-329.
- Oyman, H. M. (1999). *Havayolu İşletmelerinde İçsel Pazarlama Ve Türk Hava Yollarında İçsel Pazarlama Uygulamalarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 52.
- Özdemir, G. (2014). Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımı. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(1), 60.
- Öndoğan, E. N. (2010). Restoran pazarlamasında kullanılan temel pazarlama karma elemanları. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 8.
- Özgün, K. (2016) *İçsel Pazarlamanın, Örgütsel Bağlılık ve İş Ahlakı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 10, 26.
- Öztürk, S. A. (2013). *Hizmet Pazarlaması – Kuram, Uygulama ve Örnekler*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 108.
- Penley, L.E., Gould, S. (1988). Etzioni's model organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (1), 43-59.
- Rafiq M., Ahmed P. K., (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 450,455.
- Rafiq M., Ahmed P. K., (2002). *Internal marketing, model of internal marketing: How internal marketing Works*. Taylor and Francis Group eBook, 14.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tokol, T. (2013). *Meslek Yüksekokulları için Genel İşletme*. İstanbul :Beta Basım A.Ş., 23.
- Schweiger, D. M. and Angelo S. D. (1991). Communication with employees following a manager: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, (34), 110-135.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Örücü, E., ve Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel bağlılık üzerine bir alan çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 47-48.

- Urk, M. (2015). *İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı ile Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü*, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1,41.
- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 77
- Usta, R. (2009). İçsel pazarlama ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki üzerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracılık etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (34), 242.
- Uyar, G. (2015). *Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 23.
- 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, 68.
- Yapraklı, Ş., ve Özer, S. (2001). Çağdaş pazarlamada yeni bir yaklaşım içsel pazarlama. *Pazarlama Dünyası*, 6, 58-60.
- Yüksel, N. (2016). *İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlinde Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, T. C. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, 28.
- Varey, R. J. and Lewis, B. R. (1999) A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9-10), 926- 944.
- Varinli, İ. (2008). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Vazifehdooost, H., Hooshmand, S., & Dehafarin, E. (2012). The effects of internal marketing and organizational commitment on bank's success. *International Journal of Business and Commerce*, 1(9), 2.

EKLER

Ek 1: Anket Örneği

İçsel Pazarlamann Örgütsel Bağlılığa Etkisi ile İller Bankası A.Ş. Örneği

Sayın İller Bankası Çalışanı;

Bu anket formu çalışanların İçsel Pazarlama ile Örgütsel Bağlılıkları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler sadece uzmanlık tezi için kullanılacak olup gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz duyarlılık ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Elif İDİL

Tez Öğrencisi / Uzman Yardımcısı

Mustafa CAN

Danışman / Uzman

I. BÖLÜM : KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

(1) Kadın (2) Erkek

2. Yaşınız:

(1) 26-30 (2) 31-35 (3) 36-40 (4) 41-45 (5) 46-50 (6) 51+

3. Medeni Durum

(1) Evli (2) Bekar

4. Öğrenim Durumunuz:

(1) İlkokul (2) Ortaokul / İlköğretim (3) Lise veya dengi okul (4)
Önlisans (5) Lisans (6) Lisansüstü / Doktora

5. Kurumda Çalışma Süreniz:

(1) 0-5 yıl (2) 6-10 yıl (3) 11-15 yıl (4) 16-20 yıl (5) 21-25 yıl (6)
26+ yıl

6. Pozisyonunuz:

(1) Yönetici (2) Teknik Uzman/Uzman (3) Teknik Uzman Yardımcısı/Uzman
Yardımcısı (4) Yönetim Personeli/Büro Personeli (5) Diğer Çalışan

II. BÖLÜM: İÇSEL PAZARLAMA ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: İçsel Pazarlama ve Örgütsel Bağlılık ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi ilgili kutucuğa işaretleyiniz.

İÇSEL PAZARLAMA	1) Kesinlikle Katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu kurum, çalışanlarına, inanabilecekleri bir vizyon sunar.					
2. Bu kurum vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.					
3. Bu kurum, çalışanlarını iyi performans göstermeleri için hazırlar.					
4. Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.					
5. Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini, kurum içinde sürekli devam eden bir süreç olarak gerçekleştirir.					
6. Bu kurumda çalışanlara, sadece işlerin nasıl yapılması gerektiği değil aynı zamanda neden yapılması gerektiği de öğretilir.					
7. Bu kurum, çalışanlarını yetiştirmenin yanı sıra onları eğitir.					
8. Bu kurumda yapılan performans ölçümleri ve ödüllendirme sistemi, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.					
9. Bu kurumda, çoğunlukla, kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performansları ölçülür ve ödüllendirilir.					
10. Bu kurum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlarından topladığı bilgileri kullanır.					
11. Bu kurum, çalışanlarına, hizmet rollerinin önemini izah eder.					
12. Bu kurumda, mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar, çabalarından ötürü ödüllendirilirler.					
13. Çalışanlar, hizmet rollerini sergileyebilmek için doğru bir şekilde eğitilmişlerdir.					
14. Bu kurum, çalışanlarının farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli esnekliğe sahiptir.					
15. Bu kurumda, çalışanlarla iletişime büyük önem verilir.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1) Kesinlikle Katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle Katılıyorum
16. Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.					
17. Kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissediyorum.					
18. Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.					
19. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.					
20. Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissediyorum.					
21. Kendimi, kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.					
22. Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim					
23. Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.					
24. Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.					
25. Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.					
26. Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.					
27. Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.					
28. Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
29. Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda zorunluluk hissediyorum.					
30. Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.					
31. Kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.					
32. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
33. Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : İDİL ŞAN, Elif
Doğum yılı ve yeri : 05.11.1990 Manisa
Telefon (İş) : 0 (236) 255 41 15/1821
e-mail : eidil@ilbank.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Hacettepe Üniversitesi İşletme (İng.)	01.02.2014
Lise	Özel Doruk Koleji Anadolu Lisesi	25.06.2009

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014- Halen	İller Bankası A.Ş. İzmir Bölge Müdürlüğü	Uzman Yardımcısı

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Seyahat Etmek



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ